

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDERLERİN YENİLİKÇİ İŞLETME STRATEJİLERİNİN  
KRİZ DÖNEMİNDEKİ İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNE  
ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ KOBİ'LER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Mustafa HAZMAN**

İstanbul, 2015

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDERLERİN YENİLİKÇİ İŞLETME STRATEJİLERİNİN  
KRİZ DÖNEMİNDEKİ İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNE  
ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ KOBİ'LER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Mustafa HAZMAN**  
Öğrenci No:  
120703138

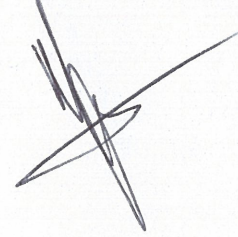
Danışman:  
Yrd.Doç.Dr. Talat FIRLAR

İstanbul,2015

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lider Yöneticilerin Yenilikçi İşletme Startejilerinin Kriz Dönemindeki İşletme Başarısına Etkisi” başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamda kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03/09/2015

Mustafa HAZMAN






T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

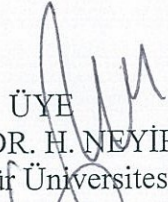
12.09.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120703138 numaralı *Mustafa HAZMAN*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Lider Yöneticilerin Yenilikçi İşletme Stratejilerinin Kriz Dönemindeki İşletme Başarısı Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Kobiler Üzerine Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 08.09.2015 tarih ve 2015/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
YRD.DOÇ. DR TALAT FIRLAR  
(Beykent Üniversitesi)

  
ÜYE  
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)

  
ÜYE  
YRD. DOÇ. DR. H. NEYİR TEKELİ  
(Kültür Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Mustafa HAZMAN  
Danışmanı : Yard.Doç.Dr. Talat FIRLAR  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2015  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Lider, Liderlik, Yönetici, Kriz, Yenilik, Strateji

## ÖZ

### **LİDERLERİN YENİLİKÇİ STRATEJİLERİNİN KRİZ DÖNEMİNDEKİ İŞLETME BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ: KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Son yıllarda bütün dünyayı etkisi altına alan küresel kriz hala etkisini devam ettirmektedir. Tüm ülkeleri, organizasyonları ve bireyleri etkileyen bu kriz durumu tüm bilim insanlarının dikkatini çekmiş olup, kriz üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Krizler işletmeleri zor duruma sokmakta ve örgütleri çaresiz hale getirebilmektedir. Böyle durumlarda işletme yöneticilerinin ve liderlerin öneminin daha çok arttığı söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı liderlerin kriz dönemindeki davranışları ve yönetme şekilleriyle ilgilidir. Çalışmamızda, lider vasıftaki yöneticilerin kullanmaları gereken stratejiler, hangi şartlarda hangi stratejileri kullanmaları gerektiği gibi konular ele alınmıştır.

Günümüzün en önemli işletme kavramlarından biri olan “yenilik” konusu, kriz dönemlerinde liderlerin kullanmaları gereken en önemli olgulardan biridir. Yine bu çalışmada liderlerin yenilik uygulamaları ve yeniliksel stratejileri ortaya konmuştur.

Araştırma, İstanbul’daki Kobi’ler üzerinde yapılmıştır. Anket yoluyla araştırma yapılmış ve işletmelerde sadece yetkili çalışan veya yöneticiler ile görüşülmüştür. Ankete katılan yöneticilerin kriz dönemlerinde hangi stratejileri uyguladıkları, hangi yenilik unsurlarını kullandıkları öğrenilmiş ve kriz dönemleriyle ilgili düşünceleri alınmıştır. Bu bilgiler SPSS programı aracılığıyla derlenmiş ve yöneticilerin yenilikçi stratejilerinin kriz dönemlerine etkisi ortaya konmuştur.

Name and Surname : Mustafa HAZMAN  
Supervisor : Yard.Doç.Dr. Talat FIRLAR  
Degree and Date : Master 2015  
Major : Business Administration  
Key Words : Leader, Leadership, Manager, Crisis, Innovation, Strategy

## **ABSTRACT**

The global crisis still continue, which influence the whole world recent years. A lot of scientists are doing researches on it which affects all countries, organizations and individuals. Crisis may render helpless the enterprises and organizations. It can be said that administrators and leaders gain importance in these situations.

The aim of this research is related to the behaviours and management style of leaders during crisis. Subjects included such as the strategies which skilled administrators should use depending the situation in this study.

One of the most important management concepts is “innovation” and it should be used by leaders during crisis. Once more, introduced the practices of innovation and progressive strategies of the leaders.

The research has been done on the KOBIs in İstanbul. Surveys are conducted and had interviews with the authorities and managers of the enterprises. Found out the thoughts about crisis periods and which innovative elements and strategies used during crisis by the administrators who participate the survey. All these information is collected by the SPSS application. And the influence of progressive strategies of the leaders during crisis is proved.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

**ÖZ**

**ABSTRACT**

**TABLolar LİSTESİ.....vii.**

**ŞEKİLLER LİSTESİ.....ix.**

**GİRİŞ.....1**

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİM VE LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

<b>1.1 LİDERLİK.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Liderlik Kavramı.....	2
1.1.2 Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri.....	3
1.1.3 Liderin Güç Kaynakları.....	4
1.1.4 Liderlik ve Yöneticilik.....	6
1.1.5 Liderlik Tarzını Belirlemede Etkili Unsurlar.....	8
1.1.6 Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Tarihten Bugüne Liderlik Teorileri.....	8
1.1.6.1 Özellik Kuramları.....	9
1.1.6.2 Davranışsal Liderlik Teorileri.....	9
1.1.6.2.1 Uluslar arası Üniversitelerin Liderlik Araştırmaları.....	10
1.1.6.2.2 X,Y,Z Teorileri.....	11
1.1.6.2.3 Sistem 4 Modeli.....	13
1.1.6.2.4 Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	14
1.1.6.3 Durumsal Liderlik Teorileri.....	15
1.1.6.3.1 Durumsallık Modeli.....	16
1.1.6.3.2 Amaç Yol Teorisi.....	16
1.1.6.3.3 Yaşam Dönemleri Modeli.....	17
1.1.6.3.4 Normatif Liderlik Kuramı.....	18

1.1.6.3.5 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	19
1.1.6.4 Vizyoner Liderlik.....	19
1.1.6.4.1 Yolu Görmek.....	20
1.1.6.4.2 Yolda Yürümek.....	20
1.1.6.4.3 Yol Olmak.....	21
1.1.6.5 Yeni Liderlik Kuramları.....	21
<b>1.2 YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	23
1.2.1.1 Endüstri Devrimi Öncesi.....	25
1.2.1.2 Endüstri Devrimi Sonrası.....	25
1.2.1.2.1 Klasik Yönetim.....	25
1.2.1.2.2 Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim.....	26
1.2.1.2.3 Modern Yönetim.....	27
1.2.2 Globalleşen Dünyada Yönetim.....	27
1.2.3 Yönetimsel Fonksiyonlar.....	29
1.2.3.1 Klasik Yönetimsel Fonksiyon Çalışmaları.....	29
1.2.3.2 Yönetimsel Roller.....	30
1.2.3.2.1 Stewart'ın Yönetici Profili.....	31
1.2.3.2.2 Mintzberg'in Yönetimsel Yöntemleri.....	31
1.2.3.2.3 Kotter'in Yönetimsel Yöntemleri.....	33
1.2.3.3 Yönetimsel Beceriler.....	33
1.2.3.3.1 Waters'ın Yönetimsel Beceri Sınıflandırması.....	34
1.2.3.3.2 Katz'ın Yönetimsel Beceri Sınıflandırması.....	34
1.2.3.4 Yönetimsel Yetenekler.....	35
1.2.3.4.1 Yönetimsel Zeka.....	35
1.2.3.4.2 Duygusal Zeka.....	36
1.2.3.4.3 Başarılı Zeka.....	37
1.2.3.4.4 Çoklu Zeka Kuramı.....	37
1.2.4 Yönetim Labirenti.....	39
1.2.5 Etkili Yönetim Kavramı.....	40



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME STRATEJİLERİ VE YENİLİK YÖNETİMİ

<b>2.1 İŞLETME STRATEJİLERİ.....</b>	<b>41</b>
2.1.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	41
2.1.2 Strateji Üzerine Güncel Tanımlamalar.....	42
2.1.3 Stratejik Yönetimde Süreç.....	43
2.1.3.1 Stratejik Yönlendirme.....	43
2.1.3.1.1 Amaç ve Hedefler.....	43
2.1.3.1.2 Misyon.....	44
2.1.3.1.3 Vizyon .....	44
2.1.3.2 Stratejik Analiz.....	45
2.1.3.3 Strateji Belirleme.....	46
2.1.3.4 Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü.....	48
2.1.4 Strateji Ölçme.....	50
2.1.4.1 Öyküsel Yaklaşım.....	50
2.1.4.2 Sınıflandırıcı Yaklaşım.....	51
2.1.4.3 Karşılaştırmacı Yaklaşım.....	51
2.1.5 Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	52
2.1.5.1 Miles and Snow Yaklaşımı.....	52
2.1.5.2 Porter'ın Yaklaşımı.....	53
2.1.5.3 D'aveni Yaklaşımı.....	55
<b>2.2 YENİLİK YÖNETİMİ.....</b>	<b>55</b>
2.2.1 Yenilik Kavramı.....	55
2.2.2 Yeniliğin Amaçları ve Önemi.....	56
2.2.3 Değişen Dünyada Yenilik.....	57
2.2.4 Yeniliği Açıklayıcı Kavramlar.....	58
2.2.4.1 Buluş.....	58
2.2.4.2 Değişim.....	59
2.2.4.3 İcat Etme.....	59
2.2.4.4 Teknoloji.....	59
2.2.4.5 Yaratıcılık.....	60
2.2.4.6 Arge.....	60

2.2.5 Yeniliğin Kaynakları.....	61
2.2.5.1 Beklenmeyen Gelişmeler.....	61
2.2.5.2 Uyumsuzluklar.....	62
2.2.5.3 Süreç Gereği.....	62
2.2.5.4 Pazar ve Endüstri Yapısındaki Değişimler.....	62
2.2.5.5 Demografik Değişimler.....	63
2.2.5.6 Algısal Değişimler.....	63
2.2.5.7 Yeni Bilgi.....	63
2.2.6 Yenilik Türleri.....	64
2.2.6.1 Ürün Yenilikleri.....	64
2.2.6.2 Süreç Yenilikleri.....	65
2.2.6.3 Pazarlama Yenilikleri.....	65
2.2.6.4 Organizasyonel Yenilikler.....	66
2.2.7 Yenilikçi Örgüt Yapıları.....	66
2.2.8 Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Faktörler.....	68
2.2.9 Yenilik Yönetiminde Süreç.....	70
2.2.9.1 İhtiyacı Belirlemek ve Yeni Fikirler Ortaya Çıkarmak.....	70
2.2.9.2 Fikirleri Geliştirmek.....	71
2.2.9.3 Ticarileştirme ve Uygulama Aşaması.....	71
2.2.10 Yenilik Yönetimi Stratejileri.....	72
2.2.10.1 Geleneksel Strateji.....	73
2.2.10.2 Taklitçi ve Bağımlı Strateji.....	73
2.2.10.3 Savunma Stratejisi.....	74
2.2.10.4 Saldırgan Strateji.....	74
2.2.10.5 Diğer Stratejiler.....	74

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER YÖNETİCİLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

<b>3.1 LİDER YÖNETİCİLİK.....</b>	<b>76</b>
3.1.1 Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramları.....	76
3.1.2 Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Farkları.....	77
3.1.3 Lider Yöneticilerin İşlev ve Görevleri.....	78

3.1.4 Bilgi Toplumunda Lider Yöneticilik .....	80
3.1.4.1 Bilgi Çağında Yönetim Anlayışı.....	80
3.1.4.2 Bilgi Toplumu Tanımı ve Özellikleri.....	81
3.1.4.3 Bilgi Toplumunda Etkin Yönetim ve Lider Yöneticilik.....	82
3.1.5 Stres Yönetiminde Lider Yöneticilik.....	83
3.1.5.1 İşletmelerde Stres ve Nedenleri.....	84
3.1.5.2 Stresin Belirtileri.....	84
3.1.5.3 Stres Faktörleri.....	85
3.1.5.4 İşletmelerde Stresle Mücadele ve Lider Yöneticinin Görevleri.....	86
3.1.6 Örgütsel Çatışmada Lider Yöneticilik Anlayışı.....	87
<b>3.2 KRİZ YÖNETİMİ.....</b>	<b>89</b>
3.2.1 Krizin Tanımı ve Özellikleri.....	89
3.2.2 Krize Sebep Olan İç Etkenler.....	91
3.2.2.1 Yönetici Kaynaklı Sorunlar.....	91
3.2.2.2 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar.....	92
3.2.3 Krize Sebep Olan Dış Etkenler.....	93
3.2.3.1 Hukuksal – Politik Faktörler.....	93
3.2.3.2 Teknolojik Gelişmeler.....	94
3.2.3.3 Ekonomik Gelişmelerin Etkileri .....	94
3.2.3.4 Doğal Faktörler .....	95
3.2.3.5 Sosyo Kültürel Faktörler .....	95
3.2.4 Kriz Süreci.....	96
3.2.4.1 Kriz Öncesi Dönem.....	96
3.2.4.2 Kriz Dönemi.....	98
3.2.5 Kriz Yönetimi.....	100
3.2.5.1 Kriz Yönetimi Aşamaları.....	100
3.2.5.2 Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	102
3.2.5.3 Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri.....	102
3.2.5.4 Kriz Döneminde Yönetim ve Liderlik.....	105

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE KRİZ YÖNETİMİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK,**  
**İSTANBUL'DAKİ KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1 Araştırmanın Amacı.....	107
4.2 Araştırmanın Örnekleme.....	107
4.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik.....	107
4.4 Verilerin Toplanması.....	108
4.5 Ölçeklerin Güvenilirliği.....	109
4.6 Verilerin Analizi.....	110
4.7 Araştırmanın Bulguları.....	110
4.7.1 Demografik Bilgiler.....	111
4.7.2 Örgütsel Yenilikçilik ve Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Düzeyleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
4.7.3 Kolmogorov Smimov Normallik Testi.....	115
4.7.4 Korelasyon Analizi.....	116
4.7.5 Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Yenilikçilik ve Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	118
4.7.5.1 Cinsiyete Göre Farklılıklar.....	119
4.7.5.2 Yaşlara Göre Farklılıklar.....	121
4.7.5.3 Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklar.....	126
4.7.5.4 Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklar.....	131
4.7.5.5 Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklar.....	138
4.7.5.6 Şirketin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklar.....	146
4.7.5.7 Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumlarına Göre Farklılıklar.....	157
4.7.6 Kriz Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizleri.....	160
<b>SONUÇ.....</b>	<b>163</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>165</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo1.</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	6
<b>Tablo2.</b> Fiedler'in liderlik modeli.....	16
<b>Tablo 3.</b> Henry Fayol'un Yönetim Fonksiyonları Tablosu.....	30
<b>Tablo 4.</b> Yönetici, Lider ve Lider Yönetici Farkları.....	78
<b>Tablo 5.</b> Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Bölüm ile İlgili Dağılımlar .....	111
<b>Tablo 6.</b> Unvan, Şirkette Çalışma Süresi, Mesleki Çalışma Süresi, Şirkette Çalışan Sayısı Ve Şirketin Faaliyet Süreleri İle İlgili Dağılımlar.....	112
<b>Tablo 7.</b> Firmaların Sektörü İle İlgili Dağılımlar.....	113
<b>Tablo 8.</b> Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumu İle İlgili Dağılımlar .....	114
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Yenilikçilik Ve Kriz Yönetimi İle İlgili İstatistikler.....	114
<b>Tablo 10.</b> Örgütsel Yenilikçilik Ve Kriz Yönetimi Normallik Testi.....	115
<b>Tablo 11.</b> Örgütsel Yenilikçilik İle Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki Düzeyleri.....	116
<b>Tablo 12.</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	119
<b>Tablo 13.</b> Cinsiyete Göre Kriz Yönetimi Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	120
<b>Tablo 14.</b> Yaşlara Göre Örgütsel Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	121
<b>Tablo 15.</b> Yaşlara Göre Kriz Yönetimi Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	123
<b>Tablo 16.</b> Yaşlara Göre Kriz Sonrası Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi.....	125
<b>Tablo 17.</b> Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	126
<b>Tablo 18.</b> Eğitim Durumlarına Göre Süreç Ve Davranışsal Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi.....	128
<b>Tablo 19.</b> Eğitim Durumlarına Göre Kriz Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	129
<b>Tablo 20.</b> Eğitim Durumlarına Göre Kriz Öncesi Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi.....	130
<b>Tablo 21.</b> Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	131
<b>Tablo 22.</b> Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi.....	133

<b>Tablo 23.</b> Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	135
<b>Tablo 24.</b> Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Sonrası Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi.....	136
<b>Tablo 25.</b> Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	138
<b>Tablo 26.</b> Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi.....	140
<b>Tablo 27.</b> Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	142
<b>Tablo 28.</b> Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Öncesi Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi.....	144
<b>Tablo 29.</b> Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	146
<b>Tablo 30.</b> Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Süreç Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi.....	148
<b>Tablo 31.</b> Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	152
<b>Tablo 32.</b> Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Kriz Öncesi Ve Sonrası Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi.....	153
<b>Tablo 33.</b> Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumlarına Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	157
<b>Tablo 34.</b> Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumlarına Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	159
<b>Tablo 35.</b> Kriz Öncesi Dönem Ürün, Pazar, Süreç, Davranışsal Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeylerinden Etkilenme Durumuna Yönelik Regresyon Analizi.....	160
<b>Tablo 36.</b> Kriz Dönemi Ürün, Pazar, Süreç, Davranışsal Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeylerinden Etkilenme Durumuna Yönelik Regresyon Analizi.....	161
<b>Tablo 37.</b> Kriz Sonrası Dönem Ürün, Pazar, Süreç, Davranışsal Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeylerinden Etkilenme Durumuna Yönelik Regresyon Analizi.....	162



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Reddin'in Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu Grafiği.....14

## GİRİŞ

Özellikle son yıllarda ortaya çıkan küresel kriz durumu, hızlı gelişen teknoloji ve buna paralel değişen sosyal ve ekonomik dengeler yoğun piyasa rekabetleri oluşmasına sebep olmuştur. Bu gelişmeler, işletmeleri varoluş mücadelesi içerisine soktuğundan, yönetsel yenilikler bulunmaya çalışılmış, rekabetle ve krizle başa çıkmak için arayışlar başlamıştır. Böyle bir kriz ortamında, işletmelerin ihtiyacı olan şey, iyi bir lider ve onun örgütleyeceği iyi bir yönetim kadrosudur. Bu çalışmada amacımız, böylesi kaos ortamlarında yenilikçi bir liderin ve onun örgütünün kriz dönemindeki işletme başarısına olan etkisini incelemektir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümü literatür taraması ve son bölümü araştırmadır. Birinci bölümde “liderlik”, “yöneticilik” ve “yönetim” konuları ve bu konuların alt başlıkları ortaya konulmuştur. İkinci bölüm ise “yenilik” ve “işletme stratejileri” konularından oluşmaktadır. Araştırma konumuz yenilikçiliğin kriz durumlarına etkisi olduğundan, ikinci bölümde “yenilik” konusu üzerinde, üçüncü bölümde ise “kriz yönetimi” konusu üzerinde epeyce durulmuştur. Üçüncü bölümde ise kriz yönetimi konusu ile beraber nispeten yeni bir kavram sayılabilecek olan “lider yöneticilik” konusu incelenmiştir.

Bu çalışmanın dördüncü bölümü olan son bölümü araştırma kısmıdır. Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Anket, kişisel bilgiler, örgütsel yenilikçilik ölçeği ve kriz yönetimi ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşturulmuş ve 385 yönetici ile görüşme sağlanarak gerçekleştirilmiştir. Anket verilerine göre bulgular ortaya konmuş ve bu bulgular eşliğinde sonuç yazısı son bölüme eklenmiştir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **YÖNETİM VE LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Çalışmanın bu bölümünü 2 kısma ayırılıp, birinci kısımda ‘‘Liderlik’’ konusunu, ikinci kısımda ise ‘‘Yönetim’’ konusu ayrıntılarıyla ele alınacaktır. Amaç bu 2 konu ile ilgili tanımları, tarihsel gelişim süreçlerini, konuların çeşitliliğini ve konulara yönelik güncel yaklaşımları ortaya koymaktır.

### **1.1 LİDERLİK**

Bu başlık altında lider konusu detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Alt başlıklar halinde liderlik kavramı açıklanacak, önemli bir işletme konusu olan liderliğin tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Liderliğin önemi ve yönetimdeki yeri ortaya konacak, liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzerlik ve farklılıkları açıklanacaktır.

#### **1.1.1 Liderlik Kavramı**

Toplumsal, tarihsel ve kültürel temel kavramlardan olarak kabul edilen liderlik, insanoğlunun bir arada yaşadığı zamanların tümünde önemle araştırılmıştır. Liderlik ile ilgili sayısız çalışmalar yapılmış, buna bağlı olarak birçok tanım elde edilmiştir. Bunlardan bir kısmı aşağıdaki gibidir.

‘‘Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir’’.

‘‘Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir’’.

‘‘Liderlik grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.’’

‘‘Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır. ‘’

‘‘Liderlik, güçlü bir etkidir.’’ (Kırhan, 2009, s.14; Başaran, 1995, s.73-74)

### 1.1.2 Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri

Yöneticiler için olmazsa olmaz konulardan biri de liderliktir. Yönetici kişilerin liderlik yapma gereksinimi, konuya daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Örgüte bağlılığı sağlayan ve örgüt hedeflerine ulaşılması için teşvik edici unsur insanın kendisidir. Lideri bulunmayan bir işletme insan ve makinelerden ibarettir. Liderlik, işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda insanları etkileyebilme yeteneğidir.

Liderliğin iş dünyasında giderek ön plana çıkmasının sebepleri şöyle sıralanabilir:

- i. Bilişim çağını tam olarak yaşadığımız bu dönemde, hızlı gelişen değişime ayak uydurmak, bu değişim içerisinde insanların ilgilerini çekmek ve onları ikna edebilmek gerçekten önemli bir yetenek gerektirir.
- ii. Bürokrasi hemen her yerde karşılaşılan başlı başına bir problemdir. Bürokratik sorunların karşısında başarıyla çalışabilmek için somut bilgi ve belgeler gereklidir. Bu ortamda başarıyı yakalayabilmek için lider, dizginleri ele alan ve sorumluluk gerektiren yeteneklerini ortaya koymalıdır.
- iii. Günümüzde yaratıcı, girişimci, üretken, vizyon sahibi birçok çalışan bulunması ve bu özelliklere sahip çalışanların sayılarının giderek artması umut vericidir

İşletme yönetiminde liderlik çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Çünkü bir lider işletme hedefleri gerçekleştirebilmek için astlarını yönlendirir. Bundan dolayı işletme ve yönetim alanlarında çalışan çok sayıda araştırmacı, liderliğin yönetim aşamasının en önemli unsuru olduğu sonucuna varmış, yönetici ve lider tanımlarının artık iç içe kullanıldığını ortaya koymuşlardır. . (Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı ”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php.232](http://www.isguc.org/arc_view.php.232) erişim tarihi: 20.02.2015)

Hemen her organizasyonda tam olarak belirlenmiş bir alt-üst ilişkisinden bahsedilebilir. Hangi çalışanın hangi yöneticiye bağlı olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber yöneticiler çalışanları yönlendirebileceği yetkilere de sahiptirler. Bu ortamda liderliğe, yani çalışanların yöneticiden etkilenip onları takip etmelerine gerek olmadığı iddia edilebilmektedir. Fakat bu yapıya sahip işletmelerde bile liderliğe duyulan ihtiyacın ortadan kalktığı söylenemez. (Altılar, 2005, s.68 )

Sonuçta yüzyıllar boyunca liderlik, liderliğin önemi, doğuştan olup olmadığı tartışılmıştır. Hala bir sonuca varılamamakla birlikte, genel kanı liderliğin doğuştan olduğu ve bu genetiğe sahip kişilerin daha başarılı yönetici olduklarıdır.

### 1.1.3 Liderin Güç Kaynakları

“Güç” ile ilgili, kullanım amacına göre çok değişik tanımlar yapılmakla birlikte, en genel anlamda “ bir kişi veya grubun diğerlerinin karar ve davranışlarını etkileme ve denetleme yeteneği” şeklinde tanımlanabilir. Güç ve otorite kavramları birbirlerine benzer iki kavramdır. Biri “hak” öteki ise “yetenek” şeklinde ayrıştırılabilir. (T.D.K. Erişim tarihi 20.02.2015)

Liderlik insanın gücü ve aklını kullanarak başarabileceği bir yönetim tarzıdır. Akıl kullanılmadan tek başına sahip olunan güç zalimliğe, güç sahibi olmadan da tek başına akıl etkisizliğe yol açabilir. Güç, insanın istediği şeyi yaptırmak için diğerini ikna edebilme yeteneğidir. Lider, diğer insanları kendi yoluna uyacak şekilde etkileyebildiği kadar güce sahiptir. (Gary, 2001, s.1 )

İşletmelerde liderin güç elede edebileceği unsurları 5'e ayırarak, aşağıdaki gibi ortaya konulabilir (Demir ve Elma, 2000, s.68-69) ;

i. Yasal Güç: Organizasyon ast-üst ilişkisinden kaynaklanan güç olarak açıklanabilir. Yani organizasyondaki yöneticinin bulunduğu makamın kendisine verdiği güçtür. Bu güç bir anlamda otoriteyi ifade eder. Alt kademe çalışanları, yönetimden gelen taleplere uymak

zorundadırlar. Dolayısıyla bu güce liderin yönetimde olmasından dolayı etkileme gücüdür denebilir.

ii. Ödüllendirme Gücü: Burada alt çalışanları etkileme gücü ödüle dayalıdır. Lider yada yönetici ödülü ortaya koyarak çalışanları yönlendirmeyi hedefler. Ödüllendirmede birkaç yol bulunur. Maaş artırımını, çalışan pozisyonunun yükseltilmesi, daha iyi çalışma yerine tayin vs. kaynaklarıdır. Bu gücün iki unsuru vardır; verilecek ödülün büyük olması ve ödülün verilebileceğine olan inanç. Bu unsurlar çalışanları üstlerine olan bağlılığını da ortaya koyar.

iii. Zorlayıcı Güç: Ödüllendirme gücünün tam tersi bir güç olarak tanımlanabilir. Yani çalışanlara ceza verilmesi yada ceza korkusunu ortaya koyarak etkileme gücüdür. Bu gücün etkili olması ceza seviyesine, cezanın gerçekten verileceğine olan inanca ve arzulanan davranışların seviyesine bağlıdır. Cezanın korkutuculuğu ve caydırıcılığı yoksa bu gücün etkisi azalır. Zorlayıcı güce ödenek kesintisi, fiziksel zarar, işten atılma gibi örnekler verilebilir.

iv. Uzmanlık Gücü: Liderlerin sahip oldukları beceri, bilgi ve tecrübeye dayalı güç kaynağı olarak tanımlanabilir. Astların yönlendirilebilmeleri için liderlerinin bu özelliklere sahip olduğunu inancında olmaları gerekir. Yönetimin yetenekli ve bilgili olduğu inancı çalışanlar tarafından tam olarak kabul edilirse, o zaman etkilenme ve yönlendirilme daha kolay yapılabilir.

v. Karizmatik Güç: Karizmatik güç, liderlerin şahsi özellikleriyle astlarını etkileyebilme ve yönlendirebilme gücüdür. Karizmatik liderler kendilerine hayran bırakarak takip ettirebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Özellikle siyasi alanlarda bu tarz liderleri görmek mümkündür. (Koparal ve arkadaşları 2003, S.145-146)



#### 1.1.4 Liderlik ve Yöneticilik

Genel anlamda yöneticilik, hedefleri ortaya koyma, bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken işleri belirlemektir. Devamında bu işleri uygulama ve sonucu denetleme işlerinin tümü şeklinde tanımlanabilir.

Organizasyon düzeni normal yollardan işlerken veya piyasada küçük değişiklikler yaşanırken yöneticiler etkili olabilirler. Çalışanların rahat ve huzurlu ortamda işlerini yaptığı zamanlarda da yöneticiler başarıyla çalışabilirler. Yani yapılacak işler planlı olduğunda ve plana aykırı büyük bir gelişme olmadığı zamanlarda yöneticiler yeterli kalır ve bir lidere gerek yoktur. Ancak kriz ortamlarında, geleceğin kaotik görünümde olduğu zamanlarda, büyük değişim zamanlarında organizasyonlar liderlik edecek birine ihtiyaç duyarlar. (Özel M. 1996, s.28-29-30; Akat, 1994, s.220-221)

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar aşağıdaki tablo 1.2 'de verilmiştir. Tablo verilerine göre liderlik yenilikçilik, orjinallik ve günün şartlarına meydan okumadır. Kendisini takip ettirendir, doğru uygulamalarla doğru yerde durur, gerektiğinde risk alır ve liderlik için uygun karizmaya sahiptir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider arasındaki farklar. (Kaynak: Bennis, Bir Lider Olabilmek, 2003,s.49-50-51)

YÖNETİCİLİK	LİDELİK
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tavanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Sonuçta, yöneticilik ve liderlik kavramları çoğu zaman iç içe kullanılır. Fakat bu 2 kavramı birbirinden ayıran birçok tanımlar vardır. 2 tanımı birbirine en çok yaklaştıran ortak nokta ikisininde ötekileri yönlendirme çabasıdır. Liderler de yöneticiler de sorumlu oldukları kişi ve örgütleri belirli hedeflere ulaştırabilmek için çalışırlar. Aralarındaki fark hedefe ulaşırken kullandıkları kaynaklardır. Yöneticiler yönetim ve otorite için yetkilerini kullanırlar. Bu yetki kullanımı çok özel yeteneklere ihtiyaç olmadan da yapılabilir. Bu özel yeteneklere sahip kişiler liderlerdir. Her koşul ve duruma karşı gereken bilgi ve birikime sahiptirler. Kendilerini takip edenleri bu kişisel özellikleriyle hayran bırakırlar. Bu şekilde liderler yönetme ve yönlendirmede farklı güç kullanmış olurlar.

#### 1.1.5 Liderlik Tarzını Belirlemede Etkili Unsurlar

Yöneticinin yönetme işinde önem taşıyan kişilik, hayat felsefesi, çalıştığı kişilerin karakteristik özellikleri vs. gibi unsurlardan bahsedebilir. Yöneticinin liderlik tarzını belirleyebileceği önemli faktörler aşağıdaki gibidir:

- i. Yöneticinin Kişiliği: Yönetici tecrübelerinin sonucunda olduğu yere gelmiştir. Bu tecrübelerle hangi davranışlara meyilli olup hangilerine meyilli olmadığını, hangi davranışlarda rahatsız hissedeceğini belirleyebilir.
- ii. Yöneticinin Hayat Felsefesi: Bir yöneticinin değer yargıları önemlidir. Yöneticinin hayat felsefesi onun davranışlarını belirler. Aynı durumlarda farklı yöneticiler etik anlayışlarına göre farklı davranışlar sergileyebilirler.
- iii. Çalışma Grubunun Karakteristiği: Bir yönetici çalıştığı kişilerin karakter özelliklerini iyi bilmelidir. Her bireyin kendine has özellikleri vardır ve örgüt içinde farklı niteliklere sahiptirler.
- iv. Yönetici-Ast İlişkisi: Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim çok önemlidir. Etkili bir yönetim için yönetici, detaycı bir yaklaşım sergilemelidir.
- v. Yöneticinin Amirleri ve Örgütsel Yetkiye Sahip Diğer Kisiler Üzerindeki Etkisi:

Yöneticiye üstlerinin ısrarlı bir şekilde arka çıkması önemlidir. İşletmedeki bu hiyerarşik işbirliği ve destek olmadan çalışmalar başarısız sonuçlanabilir.

vi. Yöneticinin Diğer Bölümlerle İlişkisi: Büyük ve komplike işletmelerde kurum içi iletişim ve uyumluluk başarı için olmazsa olmazlardandır.

vii. Görevin Gerekleri ve Çalışma Çevresi: Etkin bir liderlik için eldeki kaynaklar ve liderin karşısında bulunan engeller duruma göre değişiklik sergiler.

viii. Örgütün Gerekleri: İşletmenin değerleri, ortamı ve işleyiş hızı, işletmedeki lider davranış tarzını belirlemede etkili rol oynar.

ix. Grubun Arzuladığı Liderlik Tipi: Şöyle bir teori vardır ki, bir yönetim (lider veya yönetici) örgütte çalışanlar tarafından beğenilmediğinde ve istenmediğinde uzun süre varlık gösteremezler. (Nigmetullina K, 2001, s.52)

#### 1.1.6 Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Tarihten Bugüne Liderlik Teorileri

Birçok ünlü filozof ve düşünürün ele aldığı liderlik kavramı, 1300'lü yıllarda 'yol almak ve yol göstermek' anlamına gelen 'leaden' kelimesinden türemiştir. 1800'lü yıllardan itibaren bugünkü anlamında kullanılmaya başlanmıştır.

Çok sayıda bilim insanı ve düşünürün yöneticilikten bahsettiği yıllarda, ilk kez Freud'un kuzeni Peter F. Drucker liderlikten bahsetmiştir. 1946 yılında, "The Concept of the Corporation" isimli kitabında lider konusunu ele almıştır.

Liderlik konusu ile ilgili birçok bilimsel araştırma, makaleler ve yazılar bulunabilir. Bu çalışmaların bir kısmında liderlik teorileri ile ilgilidir. Yapılan literatür taraması sonucunda, liderlik teorilerinin değişik şekillerde sınıflandırılabilindiği tespit edilmiştir. Bu araştırmada liderlik teorileri; Özellikler Yaklaşımı, Davranıssal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar olmak üzere dört ayrı grupta incelenecektir.

#### 1.1.6.1 Özellik Kuramları

Bu yaklaşımla ilgili ilk araştırma yapan kişi Thomas Carlyle'dır. Carlyle' a göre kimi insan lider olarak doğar ve tarihte derin izler bırakır. "The Great Man In History" adlı kitabıyla bu görüşü ortaya koymuştur. Bu görüş, daha sonra ortaya çıkan sosyo-politik gelişmelerle ve "Sosyal Darwinizm" gibi doğuştan iyi özelliğe sahip olanın yaşamını daha iyi sürdürebileceği düşünceleriyle benimsenmiştir. (Erçetin, 2000, s.27-30).

Bu yaklaşımda liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu belirlenmiş ve bu özelliklerin önemi araştırılmıştır:

- i. Zekâ
- ii. Hitabet yeteneği
- iii. Bireyler arası ilişkilerde hitabet yeteneği
- iv. Güven verme veya güvenilir olma
- v. Girişimcilik ve riski göze alma
- vi. Cesaret ve kendine güven

Özellik kuramı genel olarak ele alındığında, doğuştan gelen kişisel özelliklerle kişilerin lider olarak benimsenmesi arasında bir bağ kurulabilir. Fakat bu bağ, koşullar, zaman, misyon gibi birden fazla parametre ile ele alınmalı ve ölçülmelidir. Bu ölçüm sadece doğuştan gelen özellikler ele alınarak yapılamaz. (Erçetin, 2000, s.27-30).

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda başarılı liderlerin birçok farklı özellikleri olduğu ortaya konmuştur. Kimi zaman örgütlerde daha çok liderlik özelliği taşımasına rağmen lider olarak ortaya çıkmamış bireyler saptanmıştır. Dolayısıyla liderlik olgusunun tam anlamıyla kavranabilmesi için daha farklı parametrelerin incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır.

#### 1.1.6.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışçı yaklaşım liderlik alanına 1940'lı yıllarda girmiştir. Bu yaklaşım astların

Lidere ve liderin astlara karşı nasıl davrandığı ile ilgilenmiştir. Davranışsal teori liderin örgüt hedeflerine ulaşırken nasıl davrandığının araştırılması şeklinde tanımlanabilir. Liderin başarısı astlarına karşı nasıl davrandığına bağlıdır. Yapılan araştırmalarda liderin uygulaması gereken davranış biçimleri ortaya konulmuştur..

Davranışçı yaklaşımla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Özellikle uluslararası üniversitelerin araştırmaları bilim dünyasında kabul görmüştür. Bunlardan bazıları bir sonraki başlık altında incelenecektir.

#### 1.1.6.2.1 Uluslararası Üniversitelerin Liderlik Araştırmaları

##### i. IOWA Üniversitesi:

Kurt Lewin'in liderliğinde 1938 yılında yapılan araştırmalar ilk defa liderlik davranışlarını bilimsel olarak ele almıştır. Davranışlar sınıflandırmış ve daha sonraki birçok araştırmaya öncülük etmiş bulgular elde edilmiştir.

Yine 1938 yılında White ve Lippit çalışan küçük çocuklar ile ilgili deneyler yapmış ve sonuç olarak üç liderlik tarzı ortaya koymuşlardır. Bunlar otoriter liderlik, demokratik liderlik ve özgürlük tanıyan liderlik çeşitleridir.

Bunlar ve bunlara benzer yapılmış birçok araştırma verilerinin sonucunda 1995'te Luthans önemli bir tespitte bulunmuştur. Yetişkinlerden oluşan ve komplike yapıdaki büyük organizasyonlardaki liderlik davranışlarının, araştırmalarda kullanılan küçük çocuk grubunun tepkisinden daha farklı olacağını belirtmiştir.

##### ii. OHIO Üniversitesi:

2. Dünya Savaşı'nın sonlarına doğru Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmalar Davranışsal Liderlik alanında önemli bir yer kaplamış ve sonraki çalışmalara öncülük etmiştir. Birçok alandan bilim insanı bir araya gelerek (psikologlar, sosyologlar, ekonomistler vs.) liderlerin hangi zamanda, hangi koşullarda, hangi sosyo-kültürel ortamlarda nasıl davrandıklarını ve davranışlarını gerektiğini ortaya koyacak geniş çaplı bir araştırma yapmışlardır.

Bu araştırmanın sonucu özetle 2 farklı bulguyla açıklanabilir :

Liderlerin davranış ve tutumları çalışanlara yoğunlaştıkça personel kaybı ve işe devamsızlık azalmıştır.

Liderlerin davranış ve tutumları yapılan işlere doğru yoğunlaştıkça çalışanların iş performansları yükselmiştir. (Erçetin Ş, 2000, s.31-32; Keçecioğlu T, 1998, 123-126; Başaran, 2004, s.71-72)

iii. Michigan Üniversitesi:

Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert liderliğinde yapılmıştır. Çalışmalar Ohio çalışmalarıyla aynı tarihlerde uygulanmıştır. Bu çalışma verimliliği yüksek 20 ekip ile verimliliği daha düşük 20 ekip üzerinde yapılmıştır. Burada ulaşılmak istenen hedef örgüt verimliliğini yükseltmek için en etkin liderlik rolünü saptayabilmektir. Örgüt verimliliğini ve tatminini artırabilecek birçok kriter düşünülerek, bu kriterlerin araştırılması yoluna gidilmiştir. Çalışmalarda, yapılan işe ve bireylere dair 2 bulguya ulaşılmıştır. Görev yönelimli liderler, personel çalışmalarını bizzat takip eder ve otoriter özellikleriyle yaklaşımda bulunur. Çalışan yönelimli liderler, iş bölümü yaparak çalışanların tatminini artıracak ortamı yaratır ve çalışanların kariyer geliştirme ve yükselmelerine destek verir. (Erçetin, 2000, s.32-35; Keçecioğlu , 1998, s.121-122; Başaran, 2004, s.69-70)

1.1.6.2.2 X, Y, Z Teorileri

Douglas Mc Gregor tarafından 1950 lerde geliştirilen X ve Y kuramları liderlik davranışları için de uygulanabilmektedir. McGregor'un düşüncesine göre bir yöneticinin tabii duyguları o yöneticinin liderlik tarzını belirler. X ve Y kuramları 2 değişik insanı göstererek, bu iki farklı kişinin liderlik stilini belirtir. X teorisi, çalışan bir insanın iş yapmaktan hoşlanmadığını, sorumluluktan kaçtığını; kişilerin birçoğu yaratıcı değildir ve değişikliklere direnç gösterme eğilimindedir, yapılması gerekenlerin kendisine



söylenmesini beklediğini ve organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için neredeyse zorlanmaları gerektiğini varsayar. Bu teoriye uyan bir yönetici, Y teorisine uyan bir yöneticiye oranla büyük bir olasılıkla daha fazla otokratik liderlik tarzını benimser. Çünkü Y teorisine göre iş görmek doğaldır , çalışanları zorlamak gereksizdir ve çalışanların sorumluluktan kaçınmazlar. Bundan dolayı bir yöneticinin kendine bağlı astlarının tabiatlarına dair belirlediği varsayımlar, o yöneticinin liderlik tarzıyla ilgili yapacağı seçimde büyük ölçüde etkileyecektir. Liderlerin insanlar hakkındaki varsayımları, Y kuramına uygunluk gösteriyorsa demokratik bir davranış gösterecektir. X kuramına uygunluk gösteriyorsa otokratik davranış göstermiş olacaktır. (Başaran, 2004, s.79-80)

William Ouchi ise 1980'li yıllarda “Z Teorisi” adı altında farklı bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Japonyadaki işletmelerin kendilerine has yönetim tarzını ABD piyasasına uygulamalarına dayanan “Z Teorisi”, “Y Teorisi”nden farklıdır. “Z Teorisi”nin başlıca unsurları şöyledir (Başaran, 2004, s.80-81);

- i. İşletme çalışanlarına uzun süreli iş imkanı,
- ii. Ortak karar alma,
- iii. Biraz daha az performans ölçümü ve kariyer yükseltilmesi,
- iv. Örgütte aile ortamı oluşturulması ve yakın, dostane ilişkiler,
- v. Yapılan işlerde bireysel sorumluluk anlayışı,
- vi. Örgüt çalışanların tamamına güven duygusu,
- vii. Yönetici sayısının azlığı ve az sayıda yönetim oluşumu.

Z teorisiyle beraber oluşan organizasyonlarda liderler astlarına yapılacak işlerle ilgili danışabilmekte, uygun tavsiyelerini dinleyebilmekte ve uygulamaya yetki verebilmektedir. Z teorisi uygulayan organizasyonlarda kısa istihdam, hızlı kariyer yükseltilmesi ve işe son verme, kişisel kararlarla yol alma gibi uygulamalara pek rastlanmaz. Organizasyonun büyümesi, işle ilgili etkinlik ve verimliliğin artması gibi temel konularda tüm personelin etkili olduğu düşünülür. Bu teoriyi Japon modeli ile Y teorisinin ortak bir karışımı şeklinde yorumlanabilir. (Mucuk, 2013, s.166-169)

### 1.1.6.2.3 Sistem Dört Modeli

Diğer Üniversite araştırmalarından devamı tarzında, Rensis Likert yeni bir model olarak "Sistem Dört" ü ortaya koymuştur. Bu araştırmada Likert, liderlerin davranışlarını sistem 1'den sistem 4'e kadar adlandırdığı kalıplarla açıklamaya çalışmıştır.

i. Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik) : İstismarcı liderler alt kademe çalışanlarına güven duymazlar. İş yaşamında çalışanlarda ceza korkusu sürekli hakimdir ve bu ortam çalışanların rahat olmalarını engeller. Organizasyonla ilgili alınan kararlar sürekli üst kademe tarafından alınır.

ii. Sistem 2 (Yardımsever-Otokratik): Yardımsever-otokratik liderlerin yönetimlerinde nispeten güven ortamından bahsedilebilir ama biraz zorunluluktan oluştuğu söylemek mümkündür. Ödül ve ceza sistemi uygulanan ortam olduğundan yine astlar için çok rahat bir ortamdan bahsetmek pek mümkün değildir. Sistem 1 de olduğunu kararlar üst kademeler tarafından verilir fakat alt çalışanlarda fikir beyan edebilir.

iii. Sistem 3 (Katılımcı): Katılımcı liderin iş ortamında diğer iki sisteme oranla büyük ölçüde güven ortamından bahsedilebilir. Alt kademe çalışanlar daha rahat hissederler. Karar alımında nispeten kolektif uygulamadan bahsedilebilir. Şöyle ki alt kademe işleriyle ilgili konulardaki kararlar alt kademe tarafından, genel yönetim kararları ise üst kademe tarafından alınır.

iv. Sistem 4 (Demokratik): Demokratik liderlikte güven esastır. Lider çalışanlarına karşı tam güven içindedir ve bu güven ortamı çalışanların çok rahat hissetmelerini sağlar. Organizasyon karar aşamalarında tam kolektif bir uygulama söz konusudur. Aşağıdan yukarı tüm birimler karar sürecine dahildirler. Personelin tamamının sorumluluk alması söz konusudur. Örgüt içinde çağdaş bir iletişim sisteminden bahsedilebilir.

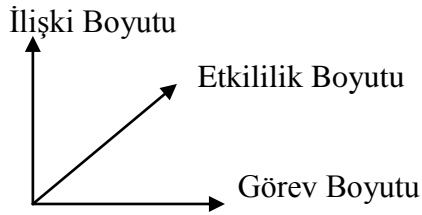
(Başaran, 2004, s.85-87; Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve KOÇEL, 2011, s.582)

Özetleyecek olursak; sistem 1 görevci ve otorite sahibi liderlik tarzını benimser. Sistem 4 kolektif çalışmaya ve güven ortamına dayalı liderlik tarzıdır. Sistem 2 ve sistem 3 ise bu iki uç arasındaki seviyelerdir. Likert, bir organizasyon yönetimi sistem 4 e ne kadar yaklaşırsa o kadar verimlilik elde eder şeklinde yorumlamıştır.

#### 1.1.6.2.4 Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Diğer üniversite araştırmalarının üzerinde çalıştığı kriterlere Reddin etkinlik kriterini de eklemiştir. Daha önceden liderlik araştırmalarında ilişki ve görev boyutları ele alınırken Reddin etkililik boyutunu da ele alarak çalışmalar yapmıştır. Reddin'in düşüncesine göre her zaman her şarta ayak uydurabilecek liderlik tarzı gerçekçi değildir. Reddin'in teorisine göre liderin yaklaşımı içinde bulunulan şartlara uygun olduğunda lider etkin olur ve tam tersi liderin tarzı şartlara uygun olmaz ise lider etkisiz olur.

Şekil 1. Reddin'in Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu Grafiği



(Kaynak: Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, (2005) Cilt 12. Sayı:2, 93-96, Manisa. <http://www2.cbu.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/2005-2.htm> )

Reddin'e göre etkililik boyutunda sekiz tip liderlik tarzı sıralanabilir:

- i. Etkisiz Kopuk Lider: Organizasyon kurallarına uyum sağlar, az çıktıyla bile yetinebilir, genelde işlere çok bulaşmayan kaçınmacı yapısı vardır. Çok tavsiye vermez, düşüncelerini kendine saklar, yaratıcı değildir.
- ii. Etkili Kopuk Lider: Organizasyon kurallarına uyum sağlar, kendine daha çok güvenir, dürüst yapılıdır, adaletlidir, akılcıdır, kontrolcüdür ve detaycı kişiliğe sahiptir.

iii. Etkisiz Adamış(Otoriter): Bu tip, hemen her kararı kendisi vermeye çalışan, çelişkiler ve uyuşmazlıkları baskıyla kapatan, otoritesine baş eğdirmek isteyen, genelede eleştiren ve tehdit eden, astlarından gelecek tavsiyelere kulak asmayan lider tipidir.

iv. Etkili Adamış(Babacan otoriter) : Tam olarak istediğini bilen bir liderlik tipidir. İsteklerine karşı direnç yaratmamayı bilir, nasıl elde edeceğini bilir, azimli, girişken bir liderlik tarzıdır. Etkinliğe ve verimliliğe önem veren liderdir.

v. Etkisiz İlgili- Görevci: Bulunduğu ortamı çelişki ve huzursuzluktan uzak tutar. Kibardırlar. İşleri hep kolaylaştırıcı olmak isterler. Kontrol ve denetim mekanizmalarına pek önem vermezler.

vi. Etkili İlgili- Geliştirici: Astlarına karşı tam güvenlidirler ve çalışanlarını sürekli geliştirmeyi hedeflerler. İyi dinleyicidirler. Astlarına karşı sürekli anlayışlı ve destekçidirler.

vii. Etkisiz Bütünleştirici-Uzlaştırıcı: Sık sık kötü kararlar alır. Etkilenebilecekleri baskılara açıktırlar. Uzun vadede en iyi çıktıyı almaktan çok baskıları en aza indirmeyle ilgilidirler. Bu özellikleriyle çok dirençli kişiler olmadıkları kolay teslim oldukları söylenebilir. Yanlış zamanlama yaparlar.

viii. Etkili Bütünleştirici-Yürütmeci: Bu tarz liderler takım çalışmasını desteklerler. Örgüt hedeflerine sadakati geliştiricidirler. Bu liderlere göre anlaşmazlıklar bile hoş karşılanmalı ve yararlı fırsatlara dönüştürülmelidir. Yaratıcılık özellikleri gülcüdür. Katılımcıdırlar. (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.93-96).

### 1.1.6.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri ile ilgili ortaya tarihten günümüze birçok fikir atılmıştır. Hangi liderlik tarzının hangi durumda daha verimli olabileceği konusunda tam olarak uzlaşma sağlanamayacağı aşıkardır. Araştırmacılar tarafından durumsal başlıca liderlik teori modelleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

### 1.1.6.3.1 Durumsallık Modeli

Fiedler 1961, 1964 ve 1968 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarda insanların başka insanları nasıl algıladıklarını, diğer insanlardan kimleri tercih edip etmediklerini araştırmıştır. Ortaya konulan uygulamalarda hangi grupların liderlerine, birlikte çalışmayı en çok tercih ettikleri grup üyeleri ile birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri grup üyelerini kişilikleri bakımından tarif etmeleri istenmiş olup, bu insanları birbirlerine benzer olarak tarif eden liderlerle, onları çok farklı tarif eden liderlerin kendilerinin de farklı tarzda kişiliklere sahip oldukları tespit edilmiştir.

ABD ve Hollanda gibi ülkelerde askeri alanlarda, üretim tesislerinde, kooperatiflerde ve sportif kulüplerde uygulanan bu model başarılı sonuçlar elde etmiştir. Bu model liderin temel görevi olan örgütlemeye çok fazla özen göstermemesi sebebiyle eleştiriye maruz olsada, genelde kabul görmüş lider modelleri arasında gösterilir. Fiedler'in liderlik modeli tablosu aşağıda verilmiştir. ( Akat, 1994, 230-231)

Tablo2. Fiedler F.E. Liderlik Modeli Tablosu, 1977

Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider-Üye İlişkileri	iyi	iyi	iyi	iyi	kötü	kötü	kötü	kötü
Görevin Niteliği	yüksek	yüksek	düşük	düşük	yüksek	yüksek	düşük	düşük
Pozisyon Gücü	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	zayıf

Kaynak: <http://notoku.com/durumsal-liderlik-modelleri> erişim tarihi 11.03.2015

### 1.1.6.3.2 Amaç Yol Teorisi

Robert House (1971) ve Martin Evans (1970) birbirlerinin haberleri olmadan yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve daha sonra bu 2 çalışma “yol-amaç teorisi” adı altında biraraya getirilmiştir. Temel olarak, lider hareketlerinin, astın motivasyon, tatmin ve performans değerleri üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan bir teoridir. Bu fikir beklenti

kuramına dayandırılır. Beklenti kuramına göre; lider, diğer kişileri iki konuda motive edebilmektedir. Bunlar;

- i. Liderlerin alt kademe çalışanların kendilerinden beklediklerini karşılayabilmeleri(yol)
- ii. Liderlerin alt kademe çalışanlarına hedefe ulaşmanın önemini algılayabilmeleri(amaç)

Amaç- yol kuramında 4 liderlik davranışından bahsedilir ;

i. Otoriter Liderlik: Lider neyin ne zaman yapılacağını belirtir. Beklentileri netleştirir. Astlar karar vermeye katılmazlar.

ii. Destekleyici Liderlik: Lider astlarına dostça davranır ve onlara yakın ilgi gösterir.

iii. Katılımcı Liderlik: Lider astlarından öneriler bekler ve astları karara katılma teşvik eder.

iv. Başarıya Yönelik Liderlik: Lider hedefleri yüksek tutar ve astların belirlediği düzeye ulaşacaklarına olan inancını belli eder.

House'a göre bu 4 liderlik tarzı koşullara bağlıdır. Zamana ve diğer değişkenlere bağlı olarak bir lider tarafından uygulanabilmektedir.(Sökmen ve Boylu, 2009, s.23-84-85; Bingöl, 1990, s.215)

#### 1.1.6.3.3 Yaşam Dönemleri Modeli

Amaç Yol Teorisi'nden esinlenen, Hersley ve Blanchard'ın liderlik stillerini görev ve ilişki davranışı biçiminde ele aldıkları Yaşam Dönemleri Modeli, çağdaş liderlik teorilerinin en popüler örneklerindedir. Liderlerin davranışlarıyla grubun iş ve psikolojik yapısını kapsayan olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi kapsayan bir modeldir. (Erçetin, 2000, s.40-41)

#### 1.1.6.3.4 Normatif Liderlik Kuramı

Vroom ve Yetton'un geliştirdiği bu liderlik modelinde durumsal liderlik kuramları arasında yer alır.Vrrom ve Yetto 1973 yılında bu kuramı ortaya koyduktan sonra, yine Vroom ve Arthur Jago'nun yaptığı katkılarla kuram daha da olgunlaştı.

Bu teori de Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi,liderlik tarzının liderin organizasyon içindeki konumuna bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik çeşitlerinin ortaya çıktığını ileri sürer. Bu modelin amaçlarından biri de liderin altında çalışanlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamaktır.

Bu kuramda liderin davranış biçimi, karar süreci ile ilişkilendirilir ve astların karar sürecine katılımı vurgulanır. Ayrıca liderlik tarzının değişebileceği öne sürölmek suretiyle şu varsayımlar kabul edilir.

- i. Tek başına bir lider modelini tüm işletmeler için uygulanabilir değildir.
- ii. Ortaya çıkan bir problemi çözebilmenin yolu, problemi ortaya çıkaran kaynağa ulaşabilmektir.
- iii. Herhangi bir konuda uygulanmış liderlik tarzı, başka bir konuda uygulanması gereken tarzı engellemez veya sınırlandırmaz.
- iv. Tüm seviye çalışanların karar almada etkin olup olmasını belirleyen birçok sosyal faktör vardır.

Bu maddelere göre yöneticilerin içinde buldukları koşullara uyum sağlayabilmek için kullandıkları liderlik modellerini değiştirmelerinin mümkün olabilmektedir. Bunu yaparak her koşula uyum sağlayabilen etkin, verimli liderler olabilecekleri sonucuna varılabilir. (Kılınç, 2015, İ.Ü.İşletme Anabilim Dalı, Durumsal Liderliğe Vroom Yetton Yaklaşımı)

#### 1.1.6.3.5 Fiedlerin Etkin Liderlik Modeli

Fiedler 1963'te yaptığı araştırmalarla durumsallık yaklaşımların öncüsü olmuştur. Yaptığı araştırmalarda örgüt başarısında liderlik rollerinin etkisi üzerinde durmuştur. Fiedler'e göre liderin başarısı, liderlik tarzı ve o anki şartların uygunluğu arasındaki ilişkiye bağlıdır. (Keçecioğlu T, 1998, S.131-135)

Yaptığı araştırmalarda liderin içinde bulunduğu ortamın sonucu yanlış yönlendirmemesi amacıyla çalıştığı gruplara çeşitli ortamlara göre sınıflandırmıştır. Yaptığı detaylı çalışma sonucunda liderliği belirleyen 3 faktör bulunduğunu iddia etmiştir.

i. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler: Liderin örgüt üyeleri tarafından beğenilmesinin lidere olan güven ve bağlılığın olup olmadığını ortaya koyar. Liderin karizmatik yapısının da etkili olduğu bu ilişkiler, liderin izleyenlerini etkileme gücünü de belirlemiş olacaktır.

ii. Görevin yapısal nitelikleri: Bu bölüm hedefin ne denli tanımlandığı ve detaylı çalışma koşullarına göre belirlenip belirlenmediği ile ilgilidir.

iii. Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi: Bu bölüm ise liderin sahip olduğu karizmasından doğan otoritenin yanında bulunduğu mevkinin kendisine verdiği otoriteyle ilgilidir. Bu güç ödöl verme, ceza verme, görevden men etme, görev yükseltme gibi konularda elindeki yetkinin büyüklüğünü ortaya koymaktadır . (Keçecioğlu T, 1998, S.131-135)

#### 1.1.6.4 Vizyoner Liderlik

Vizyon, Latince bir kelime olan "videre" den gelmekte olup, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanılır.Aynı zamanda düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılabilir.



Vizyoner liderlik, yenilikçi bakış açısına sahip olmak, geleceği farklı perspektiflerle sezebilmektir. Vizyoner lider içinde bulunduğu organizasyonun geleceğe yönelik kaygılarını, belirsizliklerini bertaraf eden lider onduğu için önemi büyüktür.

Bu tarz liderlik sürecini 3 bölüme ayırmak mümkündür. Vizyoner liderin görevini özetleyecek olursak yolu görebilmek, o yolda yürüyebilmek ve gerektiğinde o yolun kendisi olmaktır denilebilir. Bu 3 temel görev aşağıda incelenecektir. (Çelik, 1997, s.465-474)

#### 1.1.6.4.1 Yolu Görmek

Vizyoner liderlik açısından öncelikli hedef, grubun önündeki yolu görebilmektir. Yol, vizyonun gelecek görüntüsüdür. Ulaşılması gereken yerdir. Vizyoner lider, birçok farklı yoldan amaca en uygun olan yolu görmelidir. Geleceğe dair projesi ve tasarımı olan yöneticilerin yolu görme kaygısı ve arayışı olmalıdır. Geleceği düşlemeyen projesiz ve plansız bir lider için yolu görmek bir yana dursun "bir arpa boyu ilerisini görmesi" dahi görebilmek mümkün olmayacaktır. Çünkü vizyoner liderlik tarzı gelecek dair duygusal ve entelektüel bir sancıyı gerektirmektedir. Vizyoner lider, entelektüel ve duygusal yönden eleceğin ufkunu açan lider olmalıdır. "Yolu görebilmek" deyimini daha çok sezgisel bir gücü gerektirmektedir. İşte bu sezgi gücüyle lider, geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralayabilir ve geleceğe ışık tutabilir. Bu tarz lider adeta geleceğin haritasını çizer. Çizilen bu haritaya liderin vizyonu denilebilir. Harita hedefe götüreceği yolu daha da belirginleştirir. (Çelik, 1997, s.465-474)

#### 1.1.6.4.2 Yolda Yürümek

Sadece yolu görebilmek vizyonel lideri tek başına başarıya götürmez. Yolu görebilen fakat yolda yürümeyen yada yürüyemeyen birçok lider vardır. Vizyoner lider, yolu görmenin yanında gördüğü yolda yürümesini de başarabilen lider olmalıdır. Vizyoner liderlikte yolu görmek çok önemli olduğu gibi, yolda yürüyebilmek te en az onun kadar önem taşır. Yolda yürümek, vizyoner liderin ne kadar kararlı olduğunu da gösterir. Ancak

yolda yürüyebilmekle vizyona ulaşılabilir. Görülen yol ve yürünen yol farklı ise vizyona ulaşabilmek mümkün olmaz. Bazı liderler vardır ki, kendi hedeflerini belirlerler. Belirledikleri hedefte yürümeye çalışırlar. Fakat bir süre sonra yürüdükleri ya yoldan ayrılırlar ya da hedefe bir türlü ulaşamazlar. (Çelik, 1997, s.465-474)

Vizyoner liderlik için zirvelerde bir yaşantı lazımdır. Vizyonu gerçekleştirebilmek her zaman kolay olmaz. Unutulmamalıdır ki vizyonlarıyla başarısızlığa uğrayan birçok yönetici olduğu gibi, vizyonlarıyla yürüdüğü yolda zirvelere yükselen çok lider olmuştur.

#### 1.1.6.4.3 Yol Olmak

Vizyoner liderler, vizyonlarıyla kişi veya grupları peşi sıra sürükleyebilen insanlardır. Bu liderler bakış açılarının yardımıyla yeni yollar açan kişilerdir. Vizyoner liderin üçüncü önemli rolü yolun kendisi olabilmektir. Yol olmak, yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolu takip etmeye çalışırlar. Yol olabilmek, aynı zamanda ciddi bir fedakarlık gerektirmektedir. Vizyoner lider kimi zamanlar hayatını ortaya koyarak bir risk alabilir, hatta vizyonunu gerçekleştirebilmek için hayatını feda edebilir. (Çelik, 1997, s.465-474)

Vizyoner lider hedefe ulaşmak için düşünce ve sezgisini kullanır. Düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle meydana gelen yol, vizyona ulaşmayı gerçekleştirir. Liderlerin açtığı bu yoldan, takipçileri güven içinde yürür ve yolun sonundaki hedefe ulaşır.

#### 1.1.6.5 Yeni Liderlik Kuramları

Özetle liderlik alanında yeni yaklaşımlar, işletmelerde yeni vizyon belirleme gereksinimi, yöneticilerin yerine işletme liderlerinin geçmesi, işletme kültürü oluşturulurken sembolik değil kurumsal kimlik oluşturulma ihtiyacının ortaya çıkması ve liderlik alanında giderek artan araştırmaların yeni bulgular elde etmesi gibi faktörlerden ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik kuramlarının en önemli 3 tanesi olan karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konuları aşağıda özetle ele alınacaktır.

i. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı : 1980'lerin sonlarına doğru eski kuramların yerlerini karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik kuramları almaya başladı. Karizmatik liderlik teorisi Robert House tarafından 1977 yılında ortaya konulmuştur.

Karizmatik liderler çok iyi psikolojiye sahiptirler. Astlarına da bu pozitif psikolojilerini, çalışma heyecanlarını hissettirirler. İşletme hedefine tam anlamıyla odaklanıp, akılcı özellikleriyle bilinen lider tipleridir.

Howel, 2001 yılında karizmatik liderliği şahsi ve sosyal lider olarak 2 ye ayırmıştır. Şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini takip edenlerin itaatini ağlamak üzere kullanıp, kendilerine “Olağanüstü” imajı vermeye çalışan kişiler şeklinde tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderleri ise etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek kendilerini takip edenlerin kabullerini sağlayan liderler olarak tanımlamıştır. (Keçecioglu, 1998, S.5-38; Başaran, 2004, s.75)

ii. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı: Dönüşümcü lider uzun vadeli işletme çıkarları doğrultusunda hareket eden, işletme vizyonuna önem gösteren liderdir. Bu hedeflere ulaşılması için çalışanları teşvik ederek, güven duygularını ve işletmeye bağlılıklarını artırır. Bu şekilde çalışanlar yaptıkları işlerin önemini, işletme çıkarlarını iyi kavrayarak şahsi çıkarlarının üzerinde tutarlar. Dönüşümcü lider “astların tarzlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, onların tahmin ettiklerinden daha fazla performans göstermeleri için onları motive eden kişi” şeklinde açıklanabilir. (Berber, 2000, s.33-34-43)

Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişim politikalarını benimseyen kurumlarda şüphesizki dönüşümcü liderlik biçimine ihtiyaç vardır. Çünkü çalışanların bu yenilikleri öğrenme havasında ve yeniliklere açık bir bakış alanına sahip olmaları gerekir. Bireysel istek ve heves yaratmada, çalışanların kendilerini geliştirmesinde, kişilerin çevrelerine ayak uydurabilmesinde liderlere düşen görev büyüktür. Dönüşümcü liderler sadece yenilik ve performans üzerinde durmamalı, aynı zamanda astlarında güven ve mutluluğu da arttırabilmeyi hedefleyen liderdir.

iii. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı: Etkileşimci liderlik kuramı, liderlerin organizasyon içerisindeki ast-üst ilişkisinden kaynaklanan mevkilerine ve mevkinin kendilerine sağladığı otoriteden ortaya çıkarılmıştır. Etkileşimci lider işletme kurallarına, hedefe ulaşmak için verilen görevlere ve işletme amaçlarına bağlılık duyar, önem gösterirler. Hedeflere ulaşmada astlarına uygulayabilecekleri ödül ve ceza mekanizmalarını kullanırlar. Çalışanları liderin istediklerini verdikleri takdirde ödül sistemi, vermedikleri takdirde ceza sistemi uygulanır. İşte etkileşimci liderlik süreci bu tarz karşılıklı iletişime dayanan bir olgudur. Etkileşimci liderin amaçlarını aşağıda 3 temel maddede özetlenmiştir. (Berber A. 2000, s.33-34-40-41-43; Başaran, 2004, s.89-90)

i. Organizasyon hedeflerine gidecek çalışma yöntemlerinin, çalışanlar tarafından tam olarak algılanmasını sağlamak. (Berber, 2000, s.33)

ii. Hedefe giden organizasyon sisteminde karşılaşılabilecek sorunları tespit edip engellemek. (Berber, 2000, s.33)

iii. Organizasyon hedeflerine ulaşabilme doğrultusunda çalışanların motivasyonunu sağlamak. (Berber, 2000, s.34)

Sonuç olarak etkileşimci liderlerin tarzı, ödül ve ceza sistemi mekanizmalarını uygulamaya meyillidirler şeklinde kısaca özetlenebilir.

## 1.2. Yönetim ve Yönetici Kavramları

“Yönetme” kelimesi en başından İtalyanca olan “maneggiare” kelimesinden İngilizce’ye “manage olarak geçmiş, daha sonra dilimize İngilizceden gelmiştir. Asıl kökeni ise Latince “manus” olarak bilinmektedir. Yönetim yada yönetim işi anlamındaki yine İngilizce “management” kelimesinin ise Fransızcadan “menagement” kelimesinden gelmiştir. (Online Etymology Dictionary, © 2010 Douglas Harper, <http://dictionary.reference.com/browse/manage?s=t> erişim tarihi 14.03.2015).

Birtakım hedeflere ulaşabilmek için biraraya gelen kişilerin, hedefe ulaşabilmeleri için verdikleri emek koordine edilmeli ve hedefe doğru yönlendirilmelidir. Bundan dolayı yöneticiler ve yönetim gereksinimi ortaya çıkmıştır.Özetle yönetim, belirlenen bu hedefleri gerçekleştirebilmek üzere diğerleriyle işbirliği yapmak şeklinde tanımlanabilir.

Çok sayıda araştırmacı bilim insanı, yönetimin hem bir sanat hem de bir bilim olduğunu söylemektedir. Başarılı bir yönetimin, hem bilimin hem de sanatın ortak kullanımıyla ortaya çıktığını savunurlar. Şu bir gerçek ki yöneticiler, hedeflerini gerçekleştirirken hem bilimden hem de sanattan yararlanarak başarıya ulaşırlar.

“Yönetici” kabaca başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre ise emri altındaki bir grubu belirli hedeflere ulaştırmak için yönlendiren kişidir.

Yöneticiler aldıkları kararlarla, uyguladıkları yöntemlerle hem işletmenin geleceğine hemde kendi geleceklerine yol çizerler. Bir yönetici karar alırken unutmamalıdır ki aldığı karar kendi kurumunu etkilediği gibi hitap ettiği piyasayı da etkilemektedir.

### 1.2.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Başarılı bir yönetim süreci oluşturabilmek için, yönetimsel ilke ve teknikleri kavrayabilmek gerekir. Bir yönetici, hem geçmişin hemde bugünün yönetim felsefesini iyi öğrenmeli ve uygulayabilmelidir. Uygar insanoğlunun var olduğu her zaman diliminde önemli bir yer kaplayan yönetim olgusu, hayatın her alanında karşımıza çıkabilmektedir. Aşağıdaki bölümlerde yönetim tanımını ve kavramını her zaman olduğundan daha çok değiştiren ve araştırılmasını sağlayan endüstri devrimi incelenecektir. Endüstri devrimi önce ve sonrası yönetim biçimleri ele alınacaktır.

### 1.2.1.1 Endüstri Devrimi Öncesi

Araştırmacılar, yüzyıllar hatta binyıllar öncesinde bile bir şekilde planlama, organizasyon, örgütlenme vs. gibi yönetim fonksiyonlarının var olduğunu belirlemişlerdir. Piramitler ve Çin seddi gibi büyük projeler bu bulguya kanıt olabilmektedir. Birçok araştırmacıya göre yönetim düşüncesi milattan önce 5000 li yıllara uzanmaktadır.

Yine araştırmacılara göre yönetim, askeri örgütlerden canlanarak günümüze gelmiştir. Yönetim ve liderlik enerjisinin neredeyse tümünün, coğrafi sınırların genişletilmesi, yeni topraklar keşfetme, elde etme, ele geçirme ve yönetme arzusunun gerçekleştirilmesine harcadığı görülmektedir. Askeri örgütlerde zafer kazanmanın esas olduğunu varsayarak, düşman tarafını araştırma, şartları kontrol etme, rekabet edebilme, şartlara göre ayakta kalabilme gibi lider ve yönetici düşüncelerinin askeri kaynaklardan yükseldiği söylenebilir. Şimdiki zamanda birçok işletme kullanılan yönetim fonksiyonlarının birçoğu geçmiştekilerle neredeyse aynı denilebilir.

### 1.2.1.2 Endüstri Devrimi Sonrası

Bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulan bir işletme ve işletmedeki bireyler, kaynaklarının ve zamanlarının verimli bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç duymuşlardır. Endüstri devrimiyle beraber bu ihtiyaç insanlar tarafından kabul edilmiş genel anlamda yönetim olgusu iyi gelişmiştir. İşletmeler, endüstri devrimi sonrası yönetim biçimlerini bilimsel şekilde ele almaya başlamışlardır. Bu ihtiyaçla beraber yönetim ile ilgili yeni kuramlar geliştirilmiş, eski teorilere katkılar yapılmıştır. Bu şekilde yönetim bilimi gelişmiş ve günümüze kadar gelmiştir. Alt başlıklarda yönetim biliminin bu gelişiminden kısaca bahsedilecektir.

#### 1.2.1.2.1 Klasik Yönetim Biçimi

Gelişim zamanına 1800lü yılların sonu ve 1900 lü yılların başı denilebilir. Bu yönetim anlayışında açıkça belirlenmiş işletme yapısı vardır. Bu yapının etkinlik ve verimliliğinin nasıl maximize edilebileceği konusu üzerinde durulmuştur. Klasik yönetim

anlayışı ile ilgili bilgi veren kaynaklar genelde iki yaklaşım üzerinde durur. Birincisi Taylor'un "Bilimsel Yönetimi" olan verimliliği artırmaya odaklanmadır. İkincisi Weber ve Fayol'un çalışmaları olan işletme etkinliğini artırma metodlarıdır. (Koçel, 2011, s.203-208)

Klasik düşüncedeki yine önemli bir çalışma, bireyleri motive etme metodu olarak parasal teşviklerin gerekliliğini savunur. Bu görüşün geçerliliği, eğitim seviyesi geliştikçe bireylerde artan beklentilerle sarsılmıştır. Klasik Görüş işletme yapısı üzerinde fazlaca durarak işletme çevresine fazla önem verememiştir. Ayrıca bu görüş, çalışan bireylere pek fazla değer vermemiş, kişileri daha çok bir araç olarak görülmüştür.

#### 1.2.1.2.2 Davranışsal(Neo-Klasik) Yönetim

Davranışsal düşünce, Klasik düşüncede çok büyük değişiklikler yapmamış, aslında klasik düşüncedeki eksik noktaları kapatmıştır denilebilir. İşletme verimliliğini maksimize etmek için klasik görüşe ek olarak insan davranışları ve insan ilişkileri konusunu işlemiştir. Bu yönetim düşüncesi 1920 ve 1930 lu yıllarda, klasik düşüncenin "insan" konusu üzerinde pek çaba harcamadığının düşünülmesi üzerine geliştirilmiştir. Buradan yola çıkarak Davranışsal düşüncenin en önemli farkı, insan faktörünün yani insan psikolojisi, motivasyon ve yöneticilik alanlarının üzerinde durması olarak tanımlanabilir.

Davranışsal yönetim düşüncesi insan faktörü üzerinde durarak organizasyonlardaki büyük bir eksikliği gidermiştir. Fakat her duruma uyacak yada genel geçer denebilecek bir yöntem oluşturamamıştır. İnsan davranışlarını konusu üzerinde duran bu yönetim tarzının eksikliği, insanların motivasyonel durumunun her zaman geçerli olamayacak olmasıdır. Birde insan psikolojisinin karmaşık bir yapıya sahip olması, işletmelerin ön görebilme becerisini negatif etkileyebilir. (Koçel, 2011, s.233-235 ve Dalay, 2013, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> erişim tarihi 14.03.2015 )

### 1.2.1.2.3 Modern Yönetim

Modern Yönetim Düşüncesi, bir çok yönetim şartlarında matematiksel model ve süreçlerin kullanılması üzerinde durmaktadır. Modern yönetim düşüncesi, bahsedilen matematiksel model ve sürecin 2. dünya savaşında uygulanmaya başlanmasıyla oluşmuştur. Özellikle savaş sonrası dönemde oluşan kamu, özel sektör veya askeri sektörlerdeki problemleri çözmekte kullanılmış ve başarısı görülmüştür. Modern yönetim, yönetimdeki problemleri bulmaya ve bu problemlerin üstesinden gelmek amacıyla teknikler geliştirme ve uygulama üzerine odaklanmıştır.

Modern yönetimden karar verme teknikleri ve problem çözme teknikleri gibi bilimsel yöntemler geliştirilerek fayda sağlamıştır. Matematiksel yöntemler geliştirilerek süreçlerin anlaşılması, hangi durumlarda ne yapılacağı, etkin ve verimli bir yönetim anlayışına nasıl ulaşılacağı gibi konularda bilgi işlem teknolojileri kullanılarak yararlar sağlanmıştır. ( Dalay,2013, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/modern-teoriler.html> erişim tarihi 14.03.2015)

Modern düşüncenin ana hedefi bilim ve matematiksel teknik unsurları kullanarak organizasyon yönetim sürecini rasyonelleştirmek ve verimliliği artırmaktır. Bu düşünceye tek itiraz edilebilecek nokta şudur ki; sürekli bilimsel veriler ve matematiksel sonuçların öngördüğü şekilde hareket etmek insani yetenek ve becerilerin uygulanmasına engel olabilmektedir. Unutulmamalıdır ki bilimsel veriler ve matematik sonsuz olasılığın olabileceği piyasalarda her zaman doğru sonuç veremeyebilir. Dolayısıyla işletmeler her zaman için iyi bir yönetici veya lider kadrosuna sahip olmalıdırlar.

### 1.2.2 Globalleşen Dünyada Yönetim ve Yöneticiler

İçinde bulunduğumuz zamanda değişim süreci hiç olmadığı kadar süratli ilerlemektedir. Genel görüş, Dünyadaki bu güç dengesini değiştiren unsurların birçoğunun denetim dışında kalan unsurlar olduğudur. Sebep ne olursa olsun böyle hızlı bir değişim sergileyen bir ortamda sorunlara yaklaşım tarzı yenilikçi bir ruhla yapılmalıdır. İnternet,



küresel krizler, çok hızlı gelişen teknoloji vs. gibi hızlı ilerlemeler karşısında işletmelerin de uyum sağlama sorunu yaşadığı aşikardır.

Bilgi işlem teknolojilerinde, sosyal alanlarda ve yönetim anlayışındaki küresel değişim karşısında, daha önceden etkinliği kanıtlanmış yönetim modelleri büyük ölçüde yetersiz kalabilmektedir. İçinde bulunduğumuz son yüzyıldaki küreselleşme, politik ve ekonomik gelişmelerle organizasyonların işi giderek zorlaşmaktadır. Küreselleşme aslında ekonomik süreçlerle ilgili bir durumdur. Küreselleşme unsurları bilindiği takdirde işletmelerin işi daha da kolaylaşacaktır.

i. Çağımızda küreselleşme oldukça komplike bir şekilde birçok değişik boyutlarıyla ilerleme sağlamaktadır. Sahip olduğu tüm bu boyutlarla içerdiği halde, onların gerisinden gelerek büyüyen bir süreç olarak kabul edilmektedir.

ii. Küreselleşmenin en önemli olgusu, zaman ve mekan kavramıyla ilerleyen kendine has değişimlerdir. Bu değişimler içinde bulunulan koşullara göre zaman-mekan kavramlarının tanımını güncelleyerek ilerlemektedir.

iii. Küreselleşmenin günümüzde sosyal ve ekonomik süreçlerin günlük ilerleyişini etkileyen temel öğeler arasında olduğu kabul edilmektedir.

iv. Küreselleşme çelişkilerle dolu bir süreç olmasına rağmen yenilikler yaratan, dönüştürücü etkisi olan ve yaratıcılığı mecbur kılan özelliğiyle yararlı bir süreç olarak düşünülebilir.

v. Küreselleşmenin belkide en önemli özelliği elektronik ekonomi sürecini piyasaya kazandırması, yani dünyanın bir ucundan öteki ucuna hisse alım-satımı, fon alım satımı, ortaklıklar, fırsatlara yeni bakış açıları vs. kazandırmasıdır.

(Özer, 2006, s.145)

Belirgin olmayan ve karışık sayılabilecek yani her an değişimin yaşanabileceği bir ortamda, işletmelerin yönetici ve liderlerine çok iş düşmektedir. Böyle bir durumdan

başarılı çıkabilmek, ortamdan fırsat çıkarabilmek için yönetenlerin duruma hazırlıklı ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları gerekir.

### 1.2.3 Yönetimsel Fonksiyonlar

En çok kullanılan ve yine en çok kabul edilmiş modellerden ilki Fayol'a aittir. Fayol madencilik yapan bir işletme üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda, işletme içi yönetimi 6 iş sınıfına ayırır:

Teknik İşler, Ticari İşler, Mali İşler, Güvenlik İşleri, Muhasebe işleri, Yönetim İşleri

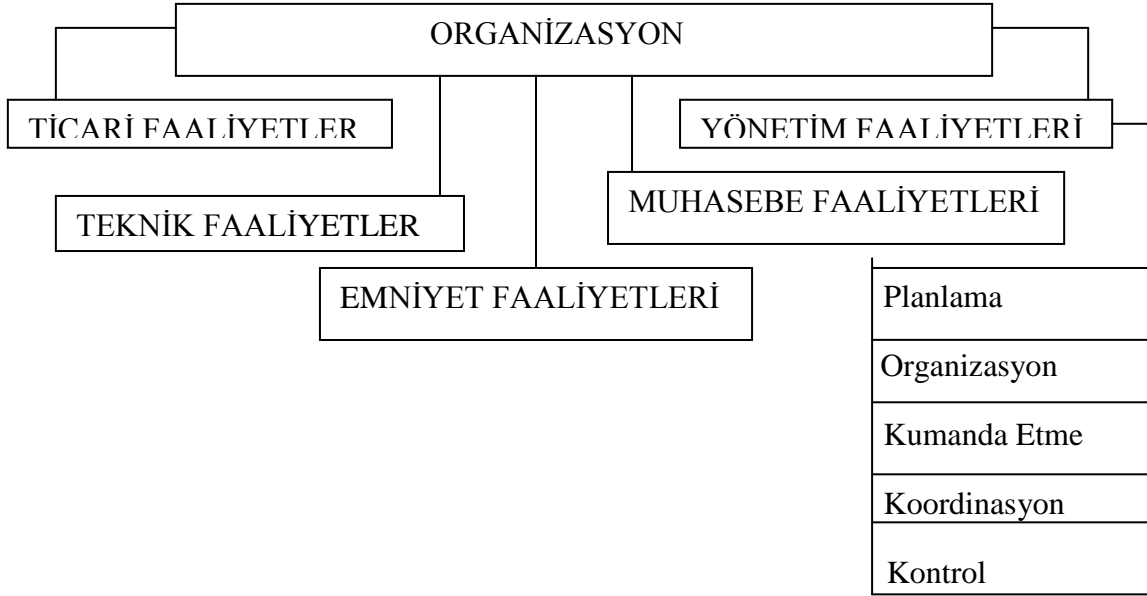
Bu 6 yönetsel fonksiyon Fayol'dan günümüze kadar gelmiş ve çok büyük farklılıklara uğramadan uygulanmaya devam edilmiştir. Literatürde Klasik olarak geçen bu fonksiyonlar aşağıda ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

#### 1.2.3.1 Klasik Yönetim Fonksiyonları

Henry Fayol daha 19'lu yaşlarında genç bir mühendis olarak demir-çelik fabrikasında işe başlar, kısa sürede yönetici olur ve 1900'lerin başlarında Fransa'nın en büyük demir-çelik fabrikasını yönetir. Kısa süredeki bu başarısı ve tecrübesini 1916'da "Endüstriyel ve Genel Yönetim" adlı kitapla ortaya koymuştur. Fayol yönetim sürecini günümüze kadar süregelen fonksiyonlara ayırmıştır. İşletmelerin temel faaliyetlerini bir önceki başlıkta belirtildiği gibi 6 grupta bir araya getirmiştir.( Teknik İşler, Ticari İşler, Mali İşler, Güvenlik İşleri, Muhasebe işleri, Yönetim İşleri)

Bu 6 fonksiyondan en temel olan yönem işlerini ise kendi içinde 5 gruba ayırmıştır: Öngörmek ve planlamak, örgütlemek(organize etmek), kumanda etmek(emir vermek), koordine etmek ve kontrol etmek. (Genç, 2014, Yönetim Süreci Yaklaşımı online sunum [https://prezi.com/jet\\_bxbne0mh/yonetim-sureci-yaklasm-henry-fayol-01042014/](https://prezi.com/jet_bxbne0mh/yonetim-sureci-yaklasm-henry-fayol-01042014/) ; Şengül, 2007, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 14 Sayı2, s.262-282)

Tablo 3. Henry Fayol'un Yönetim Fonksiyonları Tablosu



(Kaynak: [https://prezi.com/jet\\_bxbne0mh/yonetim-sureci-yaklasm-henry-fayol-01042014/](https://prezi.com/jet_bxbne0mh/yonetim-sureci-yaklasm-henry-fayol-01042014/) erişim tarihi 14.03.2015, Prof.Dr. Nurullah GENÇ)

#### 1.2.3.2 Yönetimsel Roller

Yöneticinin yapması gereken iş ile ilgili ortaya konulan modellerin gelişimi, işletmeleri daha karmaşık bir duruma sürüklemiştir. Böyle bir ortamda Fayol yöneticinin önemine dikkat çekmiştir. Fayola göre yönetici planlama yapar, örgütlenmeyi sağlar, yönlendirir, koordinasyon ve kontrolü sağlar. Daha sonraları yapılan çalışmalarda ise işletmelerdeki sosyal ortamların önemi vurgulanmış ve insan ilişkileri konusuna dikkat çekilmiştir.

Sonuç olarak yöneticilerin ne iş yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili sayısız araştırma ortaya konmuştur. Birçok araştırmacı yöneticilerin çalışmalarını izleyerek, davranışlarını gözleyerek yönetimsel işlerin sınıflandırılmasının üzerinde önemle durmuştur. Literatürde bu tarz araştırmaların en önemlileri arasında sayılan Stewart(1972), Mintzberg(1975) ve Kotter(1999) araştırmaları alt başlıklarda incelenecektir.

#### 1.2.3.2.1 Stewart'ın Yönetici Profili

1972 yılında Stewart yönetenlerin ne yaptığı ve yaptıkları işlerin niteliklerini ortaya koymak amacıyla geniş bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmayı bizzat yöneticilerden oluşan bir grup üzerinde yaparak, kendilerinden 1 ay boyunca yaptıkları işlerle ilgili günlük tutmalarını istemiştir. Bilgisayar yardımıyla elde ettiği verileri analiz etmiş ve birbirine yakın olanları gruplandırma yoluna gitmiştir.

Rosemary Stewart 1983 yılında "Choices For Managers" isimli kitabında yöneticilerin yaptığı işlerin kısıtlamalar, seçimler ve talepler faktörlerine bağlı olarak açıklar. Yapılan işi yapmak zorunda olunan şey (yani gelen talepler) olarak, karar vermeyi eldeki tüm kararlardan en uygunu belirlemek olarak açıklamaktadır. Kısıtlamalar konusunda ise organizasyon için iç ve dış faktörlerin kısıtlayıcı özelliğinden bahseder. (McGraw, 2006, s.13-14)

#### 1.2.3.2.2 Mintsberg'in Yönetimsel Yöntemi

Mintzberg'in çalışması (1975), kendi deyimiyle yöneticilerin ne yaptığı sorusuna alternatif bir bakış açısı getirmek içindir. Klasik düşünce fonksiyonlarının bu soruya cevap veremediği, karışık ve belirsiz cevaplar barındırdığını iddia etmiştir. Klasik yöntemi bir nevi gerçek piyasa koşullarına aykırı bulmuştur.

Mintzberg, yönetimsel çalışmaların nasıl olması gerektiğini bulabilmek için, yöneticilerin ne iş yaptığı konusunun üzerinde özellikle durulması gerektiğini düşünmüştür. Çalışması Stewart kadar detaylı değildir. Beş tane farklı sektörlerden üst düzey yöneticiyi gözlemlemiş, bu sürede yaptıkları tüm işleri, işlere harcadıkları zamanı detaylarıyla not etmiştir. Daha sonra kendi sınıflandırmasını yapmış ve yönetici profillerini 3 temel sınıfa ayırarak 10 tane yönetici rolünden bahsetmiştir. Bu rollerden kısaca aşağıda bahsedilmiştir. (Simon ve Schuster, 2015, From MINTZBERG ON MANAGEMENT by Henry Mintzberg. Copyright © 1989 by Henry Mintzberg. Reprinted by permission of Free Press, <http://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm> erişim tarihi 15.03.2015 )

- i. Temsilci (Figurehead): Yönetici sosyal ve hukuki açıdan yetkilidir. Çalışanlara ilham kaynağı olmalıdır.
- ii. Lider (Leader): Yönetici, kendi ekibi yada tüm işletme için liderlik yapabilmelidir. Örgüt içerisindeki performansı takip etmeli ve sorumlulukları paylaşmalıdır.
- iii. İrtibat Unsuru (Liaison): Yönetici örgüt içi ve örgüt dışı ilişkileri yürütebilmelidir.
- iv. Gözlemci(Monitor): Yöneticinin bu görevi, içinde bulunduğu organizasyonun piyasa koşullarını gözlemlemek ve veriler toplamaktır. Aynı zamanda işletme içindeki çalışanları da izleyerek hem performans değerlemesi hem de çalışma şartlarıyla ilgili bilgi edinir.
- v. Dağıtıcı (Disseminator): İşletme için yararlı bilgileri iş arkadaşlarına, ekibine ve tüm organizasyona ulaştırır.
- vi. Sözcü(Spokesperson): Yönetici organizasyon içerisindeki insanlara karşı yapılacak işler, kurallar, geleceğe dair bilgiler vs. hakkında bir sözcü gibi konuşma yapar. Organizasyon dışında ise kurumun sözcüsü konumunda bilgi paylaşır, kurumunu tanıtır.
- vii. Girişimci (Entrepreneur): Yönetici yaratıcı olmalı, örgüt içinde ve dışındaki değişimi kontrol etmeli, değişimler için yeni fikirler üretmeli ve bunları uygulamalıdır.
- viii. Sorun Giderici (Disturbance Handler): Bir işletmede karşılaşılan beklenmedik sorunlar yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici organizasyon içi veya dışındaki anlaşmazlıklar için arabulucu rolünü üstlenmelidir.
- ix. Kaynak Dağıtıcı (Resource Allocator): Yönetici örgütün sahip olduğu kaynakların en etkili ve verimli kullanımını sağlamalıdır.

x. Müzakereci (Negotiator): Yönetici doğası gereği örgüt içi veya dışı müzakerelerde rol alıcı, belirleyici ve karar verici olmalıdır. (Simon & Schuster, 2015, <http://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm> )

#### 1.2.3.2.3 Kotter'in Yönetimsel Yöntemleri

1982 yılında Kotter 5 sene süren bir araştırma yapmıştır. 9 ayrı kurumda 15 tane üst düzey yönetici üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışmasında yöneticilerle yüzyüze konuşmuş, yaptıkları işleri izlemiş, anket yöntemini kullanarak çok yönlü bir araştırma ortaya koymuştur.

Kotter 8 aşamalı değişim planı 8 aşamalı değişim planı ile günümüzde bilinir. Ortaya koyduğu bu modele göre iş yaşamında veya özel hayatta değişim için aşamaları sıralamıştır :

- i. Değişimin gerekli olduğu konusunu iyi irdeleyin, ortaya çıkarın
- ii. Doğru insan olduğunuzu gösterin, kuvvetli birliktelikler yaratın.
- iii. Açık, şeffaf ve net bir vizyonunuz olsun.
- iv. En önemli insani özelliklerden biri "iletişim" dir. İyi iletişim kurmayı öğrenin.
- v. Sorunları, engelleri önünüzden kaldırın.
- vi. Değişimin başarısını öngörebilmek açısından önce kısa hedeflere odaklanın.
- vii. Her zaman kararlı olun, vazgeçmeyin hatta ısrar edin.
- viii. Değişimi kalıcı hale getirin. (Yetimoğlu, 2015, <http://selinyetimoglu.com/2014/11/26/degisimden-korkanlara-ozel-kotterin-8-adimli-degisim-modeli/> erişim tarihi 02.02.2015)

#### 1.2.3.3 Yönetimsel Beceriler

Yönetimsel beceriler ile ilgili birçok gruplandırma yapılmakla beraber, genel anlamda önemli kabul edilenlerden birisi Robert Katz tarafından 1955 te ortaya konmuştur. Katz yönetimsel becerileri 3 sınıfa ayırmıştır. Yine yönetimsel beceri çalışmalarından önemli bir

tanesi de Waters'a aittir (1980). Aşağıda bu iki ismin yönetsel beceri sınıflandırmalarını incelenecektir.

#### 1.2.3.3.1 Waters'ın Yönetsel Beceri Sınıflandırması

1980 yılında Waters yönetimin daha iyi tanınabilmesi için 2 yol olduğunu söylemiştir. Bunlar yönetsel davranışların bilişsel olarak anlaşılması ve bu davranışları sergileme yeteneğinin edinilmesidir. Katz'a göre yönetim etkili konuşabilmektir, her açıdan etkili olabilmek, insanları etkileyebilmektir. Waters becerileri 4 sınıfa ayırmıştır: Pratik, Kavramsal, Sezgisel ve Bilgelik Becerileri.

#### 1.2.3.3.2 Katz'ın Yönetsel Beceri Sınıflandırması

Yöneticilerin becerileri konusunu 1955 yılında ilk olarak Profesör R.Katz ele almıştır. Katz'ın yöneticilerin başarılarında kişisel özelliklerinden daha ziyade işleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilme özellikleri üzerinde durur. Katz yönetici becerilerinin kalıtsal olmadığını iddia ederek, bu becerilerin geliştirebileceği ve zamanla edinilebileceğini savunur. Katz'a göre yöneticinin en büyük becerisi her koşulda etkili olabilmektir. Yönetsel becerileri 3 ayrı gruba ayırır: Yönetsel Beceriler, İnsani Beceriler, Mesleki Beceriler.

i. Yönetsel Beceriler(Conceptual Skills): Katz'a göre yönetsel beceriler yaratıcı olabilmek, isiyatif kullanabilmek, analitik çözümleyebilme gibi becerilerdir. Yöneticiye problemin derinine inerek sorunu çözme şansını verir. Organizasyon için gelecek hedefi belirleme, uygulatma ve kontrol etme mekanizmaları kullanılır. Daha çok üst yönetim tarafından kullanılan beceri modelidir.

ii. İnsani Beceriler(Human Relations Skills): Bu beceri adından da anlaşılacağı üzere bizzat insanlarla çalışabilme becerisi yani bir anlamda sosyal ilişkileri iyi yönetici becerisidir. Çalışanları anlayabilme, örgütü güdüleyebilme vs. gibi becerilerdir. Tüm yönetim kademelerinin sahip olması gereken özelliktir.

iii. Mesleki Beceriler(Technical Skills): Organizasyon hedeflerine ulaşmak için gerekli teknik ve mesleki beceridir. Burada bahsedilen özellik komplike bir makineyi kullanabilme tekniği değil, o organizasyonun başarısı için gereken her türlü teknik bilginin mevcudiyeti anlamındadır. Daha çok ilk kademe yöneticilerinin özellikle sahip olması beklenen özelliktir. (Arul, 2014, <http://arulmj.tripod.com/mgrlskls.html> erişim tarihi 15.03.2015)

#### 1.2.3.4 Yönetmel Yetenekler

Yetenek, bireyin herhangi birşeyi kavrayabilme ya da yapabilme özelliği, becerisi, kabiliyetidir. Evrendeki herhangi bir duruma ayak uydurabilmek için canlılarda bulunan genetiksel beceri, bireyin genlerinde bulunan ve çevresini öğrenebilme becerisini sağlayan kavram şekillerinde tanımlanabilir. (Kaynak: TDK Online, erişim tarihi 16.03.2015 )

Yetenek, aynı zamanda kişilerin davranışlarını yönlendiren zihinsel ve bedensel olgudur da denebilir. Yeteneği, eğitim, tecrübe ve çalışmayla edinilebilen güç şeklinde de açıklanabilir. Araştırmacılar yönetim yeteneği açısından fiziksel ve zihinsel yeteneklerin önemli olduğunu fakat ortalama fiziksel yetenekler eşit sayılabileceğinden zihinsel yeteneğin üzerinde durulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetim alanındaki çalışmalar, gelişen yönetimsel sınıflandırmalar, artan rekabet vs. gibi sebeplerle yönetmel yetenekler araştırmacılar tarafından incelenmiş ve birçok deneye konu olmuştur. Yönetmel yetenekler, Yönetmel Zeka, Duygusal Zeka, Başarılı Zeka ve Çoklu Zeka Kuramı başlıkları altında aşağıda ele alınacaktır.

##### 1.2.3.4.1 Yönetmel Zeka Kuramı

Genel kanı geleneksel zekayı ön plana çıkarsada Sternberg 1977 yılında yaptığı araştırmalardan sonra insan hayatı için başarılı zekanın daha önemli olduğu sonucuna varmıştır. Yöneticiler içinde başarılı zekanın yani yönetmel zekanın önemini vurgulamıştır. Ayrıca yönetmel zekanın başlangıç noktasının analitik yetenekler olduğunu, ve yöneticilerin bu özelliğe de sahip olması gerektiğini savunmuştur.



Robert Sternberg yönetsel zeka üzerine araştırmaları sonucunda 3 farklı tip ortaya koymuştur. Bunlar analitik, yaratıcı ve pratik zeka tipleridir. Bu görüşe göre bu 3 özellikten sadece biriyle başarı sağlamak mümkün değildir. Sternberg yöneticilere güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri ve ona göre hareket etmeleri gerektiğini tavsiye etmiştir. Bu görüşü daha ileriye taşıyan araştırmacılar sadece bu 3 zeka tipinin de değil diğer özelliklerinde geliştirilmesi tavsiyelerinde bulunmuşlardır. (Kesken ve arkadaşları, 2009, s.187-211)

Değişimin hayatın hemen her yerinde karşımıza çıkması ve bilginin elde edilmesi, üretilmesi ve kullanılması yenilikçi düşünebilme yeteneğini önemli kılmıştır. İşletmelerin de değişimden kaçması olanaksız olduğu varsayımından, yönetim için yenilikçilik, yaratıcılık en önemli gereklilik halini almıştır. Sternberg yaratıcılık ile ilgili faktörler arasından bilişsel yaratıcılık alanı ile ilgilenmiştir. Yönetimlerde bilişsel yaratıcılığını kullanan yöneticilerin, piyasada birçok başarıya imza attığını savunmuştur.

#### 1.2.3.4.2 Duygusal Zeka Kuramı

Duygusal Zeka Kuramı ile yapılan araştırmaların hemen hepsi Howard Gardner'ın 1983 yılındaki "oklu Zeka" kuramından esinlenmişlerdir. Bunun nedeni Gardner'ın çalışmasının daha öncekiler gibi matematiksel ve fiziksel alanlardan değil sosyal zeka ve kişisel zeka alanlarından yararlanılarak yapılmış olmasıdır.

Garder'ın duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmasından sonra, bu alanda diğer araştırmacılar tarafından 5 farklı yetenek olgusu geliştirilmiştir. Bu 5 yetenek aşağıda kısaca ele alınacaktır.

i. Özbilinç: Bireyin kendi şahsını,duygularını keşfetmesi ve değerlendirmesidir. Kendini psikolojik olarak tarama şeklinde tanımlanabilir.

ii. Duyguları Yönetebilme: Bireyin duygularını kontrol altına alabilmesi, ynlendirebilmesidir.

iii. Motivasyon: Bireyin duygularını güdüleyebilmesi, harekete geçirebilmesi, amacı gerçekleştirebilmek için enerjisini uygun kullanabilmesi şeklinde tanımlanabilir.

iv. Empati: Bireyin kendinin diğerlerinin yerine koyabilme, diğerlerinin gözünden kendini görebilme veya sorunlara odaklanabilme gibi özelliklerdir.

v. Sosyal İlişkiler: Bireyin sosyal toplumla olumlu ilişkiler kurabilme becerisidir. (Yeşilyaprak, 2001, s.140-141)

#### 1.2.3.4.3 Başarılı Zeka Kuramı

Sternberg'in 3 kademeli zeka kuramında pratik ve yaratıcı zeka üzerinde durmuştur. Sternberg'e göre geleneksel ölçümler zekayı belirlemede tam başarı sağlayamamaktadır. Zekayı kişinin bulunduğu ortamda kendi standartına göre başarıyı elde etme becerisi şeklinde tanımlamıştır. Kişinin bu başarıyı elde etmesi için dış ortama uyum sağlaması, analitik, yaratıcı ve pratik olması gereklidir. Bu özelliklerden eksik olan kısımlarını düzeltmelidir.

Sternberg zeka teorilerinden en çok pratik zeka üzerinde durmuş, kişinin iş yaşamında başarıyı yakalaması için pratik zekanın önemini vurgulamıştır. Pratik zeka bilgi gerektirir. Sorunları çözümede pratik zekayı kullanmak için eğitim ve tecrübeyle edinilen bilginin önemi büyüktür.

Pratik zekanın insan hayatındaki başarıya olan etkisi üzerine eğitim-öğretim, pazarlama, üretim, askeri alanlar gibi farklı örgütlerde birçok araştırma ortaya gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak bu araştırmaların ortak noktası, pratik zekanın kişisel başarıyı arttırıcı yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. (Şahin, 2009, s.63-64)

#### 1.2.3.4.4 Çoklu Zeka Kuramı

Gardner'a göre zeka birçok komplike unsurdan oluşur ve bu unsurların temelinde

genetik ve sosyo-kültürel geçmişimiz etkilidir. Öğrenme aşamalarının insan beyninin farklı bölümlerinde oluştuğu ileri sürmüştür. Gardner'a göre herhangi bir özelliğe zeka diyebilmemiz için 4 kriter vardır: Semboller, kültürel değerlilik, üretime yardımcı olması ve sorun giderici olması.

Gardner'ın çalışmalarından sonra "Zeka Nedir?" sorusu daha da anlaşılmış, üzerine araştırmalar yoğunlaşmıştır. Geleneksel zekanın ölçüm değerlendirmesinin kolay olduğunu ancak detayları belirlemede yetersiz olduğunu savunmuştur. Gardner zekanın 8 bağımsız unsurdan oluştuğunu ve yapılan bir işin bu unsurların birkaçının birleşik çalışmasıyla yapıldığını belirtmiştir. Gardner'ın bahsettiği 8 zeka türünden aşağıda kısaca ortaya konacaktır.

- i. Sözel Zeka(Dil Zekası) : Bu zeka, kelimeleri yada herhangi bir dilin temelini ifade edebilme becerisidir.
- ii. Mantıksal Zeka( Matematik zekası): Matematik zekası rakamlar ve rakamlar aracılığıyla fikir yürütebilme ve üretebilme yeteneğidir.
- iii. Görsel Zeka: Bu zeka, görüntüleri ve evreni anlayabilme ve bireyin görsel dünyasıyla kendini oluşturabilmesi şeklinde tanımlanabilir.
- iv. Bedensel Zeka : Bedensel zeka, fiziken yapılan hareketlerle ilgilidir. Bedensel hareketlerimizi kontrol edebilme ve fiziki dünya ile ilişkili olabilme işlerinin, bedenimiz ve zihnimiz arasındaki uyumdan oluştuğu görüşü ortaya konmuştur.
- v. Ritimsel Zeka (Müzik Zekası): Müzik zekası, melodileri, müziksel tonlamaları, ritimleri vs. duyabilme ve zihinde ayrıştırabilme zekası olarak tanımlanır. Bireylerin dinledikleri melodiye duyarlılığı ile müziksel yeteneği paralel ölçüdedir.
- vi. Sosyal Zeka : Bu zeka, bireyin diğer bireyleri anlayabilme, etkileşime girebilme yeteneği olarak tanımlanır.

vii. İçedönük Zeka : İçedönük zeka, bireyin kendi özünü bilmesi veya kendini tanıyabilme zekasıdır. Bu zekası güçlü olan insanlar, kendini sınırlarını bilen, kendi hareketlerini iyi yönetebilen kişilerdir.

viii. Doğasal Zeka : Gardner bu zeka modelini daha önceki 7 zekadan sonra bulmuş ve listeye eklemiştir. Doğa zekasını insanların çevrelerindeki canlı türlerini keşfetmeleri ve onları sınıflandırabilmeleri şeklinde tanımlamıştır. (Başaran, 2004, s.8-12)

#### 1.2.4 Yönetim Labirenti

Labirent, içerdiği yolların çok fazla ve komplike olması sebebiyle ortamdaki dışarı çıkılması çok güç olan yer olarak tanımlanabilir. Yönetim labirenti tabiri Tamer Koçel tarafından 2003 yılındaki kitabında ortaya atılmıştır. Koçel yöneticinin durduğu yeri bir labirente benzetmiştir. Bunun sebebini ise yöneticinin ne iş yaptığı ve nasıl yaptığı sorularının ardındaki belirsizliğe bağlamıştır. Belirsizlik faktörlerini ise aşağıdaki maddelerde ortaya koymuştur:

- i. Yöneticiler farklı kişilerle ilişkiler içerisindedirler ve hedefleri, hedefi gerçekleştirme stratejileri farklıdır.
- ii. Beşeri ilişkiler her zaman şeffaf, net ve mantıklı olmayabilir. Kişilerin his ve duyguları bu ilişkilerin yönünü belirlemede etkili olurlar.
- iii. Yönetici birçok faktörü düşünüp değerlendirerek içinde bulunduğu mevkiye uygun olan yönetici tarzını belirlemeli, geliştirmelidir.

Yönetici, organizasyon için iç ve dış kriz ortamı, tehlike ve baskıları beklemeli, örgütün hedeflerine uyarlamalı, olabilecek kriz durumuyla örgütü önceden dengelemelidir. Organizasyonun iç çevresini iyi anlayamayan bir yönetici;

- i. Birçok hedefi gerçekleştirilmeden iyi ihtimalle emekliliğe ulaşır ve gider.

ii. Sürekli şikayet eden, bilgisini becerisini ve yeteneklerini ortaya koyamayan, örgüte yabancı biri haline gelir.

iii. Sürekli bir güç yarışına girer, organizasyon içinde çabalarken dışarıya yabancılaştır ve en nihayetinde kendini ve kurumunu tehlike bir duruma sokar. (Teberik, 2010 <http://www.adanafikirplatformu.org/yazi.php?id=934> , erişim tarihi 16.03.2015)

#### 1.2.5 Etkili Yönetim Kavramı

Etkili yönetim, yönetim bilimi alanında hakkında çok sayıda araştırma yapılmış konulardan biridir. Burada etkinlik ve verimlilik kavramlarını da iyi anlamalıyız. Verimlilik eldeki kaynaklarla en fazla üretimi yapabilmek, etkinlik ise daha uygun olan işleri yapabilmek şeklinde tanımlanabilir. Etkin yönetici hedeflere uygun olarak yapacağı çalışmalarla işletmeyi başarıya ulaştırır.

Etkili yönetime çağımız bilgi teknolojileri açısından bakacak olursak, bilgiye ulaşmanın artık zor ve maliyetli olmadığı görülebilir. Yani bilgisayar ve internet erişiminin nispeten kolay olduğu bu dönemde, yöneticilerin eskisi gibi elde ettiği gücü sır olarak elinde tutması pek mümkün değildir. Bir yöneticiye ait bilgiler çok rahatlıkla dünyanın diğer ucundan kısa sürede kısa maliyetle elde edilebilir. Çağımızda asıl önemli olan bilgileri öğrenmek değil, bu yeni bilgi ve hızlı bilgi değişimine ayak uydurmaktır. (Aydoğan, 2002, s.Giriş)

Liderlerin etkili olup olmadıkları konusu, sonucu değerlendiren kişilerin değerlerine bağlıdır. Bu durumda liderlerin değerlendirmeleri konusunda muğlak bir görüş olabilir. Etkinliği ölçmek için değişik kriterler olduğu için, hangi kriterin daha uygun olduğu tartışılacak bir konudur. Bu problemi çözenin en iyi yolu, farklı kriterleri derleyerek liderin bunlardan hangilerine uyum sağlayıp sağlamadığı araştırılabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME STRATEJİLERİ VE YENİLİK YÖNETİMİ

#### 2.1 İŞLETME STRATEJİLERİ

Bu kısımda stratejinin tanımını, özelliklerini, çeşitlerini inceleyerek, işletmelerde ne tip stratejilerin hangi şartlarda uygulanabileceği ele alınacaktır. Stratejilerin uygulanması, ölçülmesi ve stratejik yönetim süreci gibi başlıklar altında işletmelerde strateji kavramı ortaya konacaktır.

##### 2.1.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji, tanımsal olarak zamanımıza kadar gelişerek ve değişerek gelmiştir. İnsanlar stratejiyi ilk askeri alanlarda kullanmış, Sun Tzu gibi büyük savaş komutanlarının başarılarıyla beraber stratejinin önemi artarak devam etmiştir. İlk olarak strateji kavramı milattan önce yazılan Sun Tzu'nun kitabında tarihte yerini almıştır.

Strateji kelimesinin üretildiği kök bakımından 2 ayrı ayrı görüş mevcuttur. Bunlardan İlki latin dilinde yol veya çizgi anlamlarında kullanılan "stratum" kelimesidir. İkinci görüş ise Yunanlı komutan Strategos'un adından geldiğidir. (Eren, 2013, s.1)

İşletme alanında strateji, planlama yolu olarak tanımlanabilir. Çünkü stratejinin hedefi aynı savaşlardaki gibi istenilen başarıyı elde etmektir. Strateji ve planlama tam olarak aynı tutulamaz: planlama yapılırken işletme ve çevresel etkenlere dikkat edilirken, strateji üretilirken işletmenin hedefleri, bu hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar, piyasadaki diğer işletmeler ve onların güncel durumları gibi birçok husus dikkate alınır. Bu açıdan bakıldığında stratejinin tanımı; diğer işletmelerin durumları göz önüne alınarak, hedeflere ulaşmak için belirlenen, sonuç odaklı, uzun vadeli kararlar topluluğu şeklinde yapılabilir. (Ülgen ve Mirze, 2010, s.34-36; Demir ve Elma, 2000, s. 281-283)

Stratejik yönetim kısaca bir işletmede geleceğe yönelik kararlar belirlemek için uygulanan bir yönetim tarzıdır.

Stratejik yönetimde hedef, işletmenin gelecekteki başarısını, karlılığını ve etkinliğini arttırmaktır. Stratejik yönetimde gelecek için vizyon belirlemek gereklidir. Stratejik yönetim işletmenin gelecek faaliyetlerinin belirlenmesi, örgütleme, koordine etme, uygulama ve kontrol mekanizmalarını belirlemektedir.

(Aktan, 2008, s.6-7)

### 2.1.2 Strateji Üzerine Güncel Tanımlamalar

Strateji ve stratejik yönetim üzerine çeşitli kaynaklardan farklı tanımlardan bahsetmek mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

“Strateji, misyon ve amaçlar ile tutarlı sonuçlar elde etmek için üst yönetimin hazırlamış olduğu planlarıdır”

“Strateji, rakiplerin faaliyetleri incelenerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğudur”

“Strateji, işletmenin paydaşlarının gereksinimlerini gidermek için işletmenin kaynakları ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir”

“Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir” (Çizel, 2005, s.21)

Stratejik yönetimin düşünce okullarına bakıldığında strateji için kolay tanım yapmanın mümkün olmayacağı görülebilir. Bunun sebebi kavramın eski tarihlerden günümüze gelene kadar birden fazla anlama sahip olmasıdır. Tanım yaparken sadece bir

okulun görüşüne dayalı kalınırsa yetersiz anlam elde edilir yada konunun tanımı aşırı basit olur.

Sonuçta, strateji için çok sade bir tanımlama yapmanın mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat strateji için, organizasyon ve çevresi ile ilgili olan, organizasyonun ömrünü ve başarısını etkileyen, analitik araştırmalardan oluşan, bilerek ortaya konduğu gibi zamanla kendiliğinden de ortaya çıkabilen, faaliyetlerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi ile ilgili konulardan oluşan gibi kısa tanımlar strateji için ortak kabul görmüş tanımlardır denebilir.

### 2.1.3 Stratejik Yönetimde Süreç

Stratejik yönetim süreci 5 bölümden oluşur: Str. yönlendirme, str.analiz, str. belirleme, stratejik uygulama ve kontrol. Bu birimler ve birimlerde kullanılan araçların belirlenmesi, bilgi teknolojilerinin organizasyon başarısına nasıl etki ettiğini anlamak açısından oldukça önemli bir noktadır. Stratejik yönetimin aşamaları ve bu aşamalarda uygulanan yollar aşağıda kısaca incelenecektir.

#### 2.1.3.1 Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönlendirme, organizasyonun hedeflerinin ortaya açık bir şekilde konması ile uygulamaya konabilir. Yönlendirmeyi yapabilmek için işletmenin vizyonu, misyonu ve hedefleri açıklanmalı ve uyumlu olmalı ve uygulanabilir bir biçimde ortaya konmalıdır. Vizyon, misyon, amaç ve hedefler konuları aşağıda ele alınmıştır.

##### 2.1.3.1.1 Amaç ve Hedefler

İşletmenin amacı, misyondaki hedefleri daha belirginleştiren ve işletmenin çalışmalar sonunda elde etmek istediği çıktıları gösteren kavramdır. Amaçlar çoğunlukla nicel olarak ortaya konmuş somut unsurlardır ve ölçülebilirler. Amaçlar ve hedefler organizasyonun her biriminde başarıyı getiren kriterleri belirler ve çalışanların kontrol edilmesini daha kolay hale getirirler.



Stratejik yönlendirmeden sonraki evre stratejik analiz evresidir. Organizasyon stratejisi oluşturulurken en önemli süreç analiz sürecidir. Stratejik analiz bir sonraki başlıkta ele alınacaktır. ( Eren, 2013, s.16-17)

#### 2.1.3.1.2 Misyon

Misyon kelimesi stratejik yönetim alanına 1975 yılındaki Harward Business Review' daki Theodore Levitt'in makalesiyle girmiştir. Levitt'e göre organizasyonların çoğu yanlış faaliyet tanımlarına sahipler ve dar sınırlarda çalışmalar yürütüyorlar. Araştırmacılar ve işletme yönetimi arasında vizyonda olduğu gibi misyon kavramının tanımlanmasında da tek bir bakış açısı ortaya konulamamaktadır. Kimileri misyonu piyasanın kurallarını belirleyen ve uyulmak zorunda olunan şartlar, kimileri ise organizasyon kültürü olarak tanımlamaktadır.

Misyon aynı zamanda organizasyon çalışmalarının uyumlu bir şekilde uygulanması açısından kültürel bir birleştirici unsurdur. Bu haliyle misyon birarada çalışabilmek ve hedefleri gerçekleştirebilmek açısından etkili değerleri olan bir kavramdır. Vizyon, üstünde düşünülen bir hedef, misyon ise bu hedefe ulaşmak için sadeleştirilmiş bir araç ve amaçtır. (Eren 2013, s.21)

#### 2.1.3.1.3 Vizyon

Miller ve Dess'e göre vizyon " Geleceğe ilişkin arzular, ulaşılmak istenen nihai durumun genel olarak ve kullanılacak araçlar belirtirilmmeden ifade edilmesi" olarak tanımlanabilir. Vizyon organizasyon personelini birlikte ve ayakta tutarak geleceğe motive eder. Organizasyon personelinin örgütlenmesini isteyen bir yönetim için vizyonu belirlemek çok önemli bir unsurdur.

Birçok araştırmacıya göre vizyon; sade, net, geleceğe dönük, süreklilik gösteren, rekabetçi, tutarlı ve soyuttur. Vizyon için en önemli nokta realist bir görüş, güvenilirlik, çalışanlar için mantıklı bir gelecek, şu anki durumdan daha iyi bir durumu açıkça ortaya

koymasıdır. En mantıklı vizyon oluşturma modeli, organizasyon personeli ile birlikte vizyon belirlemektir. Organizasyonlar vizyonlarını belirledikten sonra stratejik yönetimin hayata geçirilmesi faaliyeti bu belirlenen vizyona göre başlatılır. (Demir ve Elma, 2000, s.2-3; Eren, 2013, s.19-20)

### 2.1.3.2 Stratejik Analiz

Stratejik analiz, organizasyonun genel unsurlarının veya çalıştığı alana ait çevresel unsurlarının durumu ve organizasyonun iç unsurlarının ele alınmasıyla ilgili sürece denir. Bu açıdan bakıldığında fırsat yaklaşımı ve kaynak yaklaşımı olmak üzere 2 çıkış noktası vardır. Fırsat yaklaşımı açısından bakıldığında, çevrenin organizasyon üzerinde etkili olduğu düşünülür ve organizasyonun başarısı için çevresel analiz yapılmalı ve uygun bir çalışma alanı bulunmalıdır. Bu alana veya sektöre bağlı olarak etkili stratejiler belirlenmeli ve organizasyon başarısı için çalışılmalıdır. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.74, 75)

Stratejik analiz ilk olarak iç ve dış çevrenin araştırılması, rekabet şartlarının öğrenilmesi ve strateji belirlemek için bilgi edinilmesidir. Bu şekilde elde edinilen enformasyon verimli olacak şekilde analiz edilir ve durumsal matrisler yaratılır. Bu şekilde analiz süreci yönetilmiş olunur. Organizasyonun dış çevresi, genel çevre ve sektörel çevreden oluşur.Genel çevre organizasyon çalışmalarını dolaylıda olsa etkilediği kabul edilen politik, ekonomik, teknolojik, demografik vs. unsurlardır. (Fidan A, 2002, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/12a/01.htm> erişim tarihi 15.03.2015) Analiz yapılırken ilk olarak dış etkenlerin organizasyonu etkileme dereceleri bulunur. Etkilenme gücü bulunduktan sonra, gerekli enformasyon toplanır. enformasyon için medya kanalları ve internet kullanılabilir. Fakat bilinmelidir ki bu bilgiler tam olarak geleceğe dair mutlak doğrulukta olmayabilir. Sonuç olarak toplanan ve analiz edilen bu bilgilerle olasılık tahminleri yapılır ve çevresel faktörlerin gelecekte organizasyon üzerindeki olası etkinliği analiz edilmeye çalışılır. Çevresel unsurların tahmin edilebilmesi için kullanılacak tekniklerden bazıları aşağıda ortaya konulmuştur. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.111, 112 ; Eren, 2013, s.253-258 ) :

- i. Politik ve yasal çevre ile ilgili tahminler; uzman grup tahmini, yönetici grup tahmini

- ii. Ekonomik çevre ile ilgili tahminler; uzman grup tahmini, yönetici grup tahmini, öncü ve artçı göstergeler, ekonomik modeller
- iii. Teknolojik çevre ile ilgili tahminler; delphi tekniği
- iv. Demografik çevre ile ilgili tahminler; zaman serisi analizleri
- v. Sosyo-kültürel çevre ile ilgili tahminler; müşteri ve tüketici değerlemeleri ve uzman grup tahminleri
- vi. İş (sektör) çevresiyle ilgili tahminler; yönetici grup tahmini, pazarlama Sorumlularının tahmini, müşteri değerlemeleri, tüketici değerlemeleri, regresyon analizleri ve ekonomik modeller. (Ülgen ve Mirze, 2004)

### 2.1.3.3 Strateji Belirleme

Organizasyonlarda stratejik analiz yapıldıktan ve hedefler belirlendikten sonra ortamın ve piyasanın şartlarına uygun olarak strateji belirleme durumuna geçilir. Strateji belirleme en önemli aşamadır. Strateji belirleme aşamaları aşağıda ortaya konmuştur. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.70)

- i. Organizasyonların ellerindeki kaynaklarla yapabilecekleri fırsat ve tehditlerle yüz yüze gelebileceği alternatifleri ortaya koymaları
- ii. Alternatif stratejilerin ortaya konabilmesindeki şartların sağlanması,
- iii. Alternatiflerin arasından en etkili olanının alınması.

Organizasyonlar strateji kullanımındaki farklılıkları 1978 yılında Miles and Snow sınıflara ayırmıştır. Her organizasyonun kendi sektöründe rekabet etmek için ortaya koyduğu stratejiler olmuştur. Stratejiler davranış zamanlaması sırasına konarak rekabet stratejileri adını almıştır. (Ülgen ve Mirze, 2004, s.277)

Miles ve Snow stratejileri öncü strateji, savunmacı strateji, analizci strateji ve tepkici strateji olmak üzere dörde ayırmış ve bu başlıklar altında incelemiştir. Bu dört strateji modeli aşağıda ortaya konmuştur. (Mifflin, 1992,

<http://dsmgt310.faculty.ku.edu/SuppMaterial/MilesSnowTypology.html> erişim tarihi 15.03.2015 )

- i. Öncü Stratejiler: Bu stratejiyi kullanan organizasyonlar dışa dönük ve sürekli yeni pazar fırsatlarını bulmaya çalışırlar. Bu organizasyonlar öncü olup, yeni bir piyasa yaratırlar ve pazara ilk gelen işletmenin elde etmesi beklenen avantajları ele geçirirler. Belirsizliğin yüksek düzeyde görüldüğü ve beklentilerin elde edilip edilemeyeceği açıkça bilinmeyen bu stratejiler yüksek derecede risklidir.
- ii. Savunmacı Stratejiler: Varolan piyasalarda etkinlik sağlayarak rekabet edilmesine yönelik ortaya konulan stratejilerdir. Bu stratejilerde belirsizlik daha azdır. Dolayısıyla öncü stratejilere göre daha az risk taşıyan stratejilerdir.
- iii. Analizci Stratejiler: Bu stratejiler eldeki denge durumunu korumaya çalışırlar fakat endüstrideki değişiklikleri olabildiğince dikkatli bir şekilde takip eder ve uygun olanı alırlar. Eldeki ürünlerde çeşitlendirme yöntemiyle rekabete girerler.
- iv. Tepkici Stratejiler: Bu organizasyonlar dış çevreden baskı hissettiklerinde cevaplamaya çalışırlar. Dolayısıyla bu işletmeler rekabetçi üstünlüğü elde etmede yetersiz kalırlar. Varolan piyasadaki pazar payının korunmasında rakipleri kadar başarılı olamazlar. Bundan dolayı çok başarılı bir strateji olarak kabul görülmez.

Strateji belirleme belirsizlik, karmaşıklık ve çatışmalar gibi üç zorlu evreden oluşan komplike bir süreçtir. Belirsizlik ekonomik, sosyal ve teknolojik unsurların gelecekte nasıl şekilleneceği ve organizasyonu nasıl etkileyeceğinin bilinmemesidir. Karmaşıklık, süreç içinde yaşanan sorunların birbiriyle olan ilişkileri ve yönetim içindeki etkileri veya yönetimin süreçteki olaylara etkileridir. Son olarak çatışma karar alıcı ile kararları hayata geçiren çalışanların tercih farklılıklarıdır. (Alpkan, 2000, Doğuş Üniv.Dergisi, [http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/233/pdf\\_69](http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/233/pdf_69) erişim tarihi 15.03.2015)

#### 2.1.3.4 Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü

Stratejik yönetim süreci, analizlerin yapılması, belirli stratejilerden bazılarının seçilmesi ile son bulmaz. Bir sonraki evre olan stratejilerin uygulanması ve kontrolü evreleride büyük önem taşır. Hatta sürecin genel başarısı seçilen stratejinin etkin bir şekilde uygulanmasına, gereken şartlarda kontrol edilmesine bağlıdır. Stratejik uygulama süreci kısaca belirlenen stratejilerin istenen hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan faaliyetlerdir. Tüm yönetim fonksiyonları uygulama evresinde verimli olarak kullanılmalıdır.

Stratejik yönetimde, seçilen stratejileri uygulama işlemi açısından organizasyon yapısı çok önemlidir. Organizasyon içindeki örgütsel yapı fiziki ve sosyal olarak 2'ye ayrılmıştır. Fiziki yapı bina, demirbaş, arsa gibi faktörlerdir. Sosyal yapı ise personel, hiyerarşi, çalışma birimleri gibi faktörlerdir. Bir organizasyon stratejisini seçtikten sonra aşağıda belirtilen sorularıda iyi ele alınmalıdır.(Ülgen ve Mirze, 2004, s.345- 346):

- i. “Organizasyondaki iştanımları ve teknik görevlendirme stratejiyle uyumlu mudur? “
  - ii. “Yapılacak işlerin ayrılması ve çalışanları bölüştürülme biçimi belirlenen stratejiye uyumlu mudur? “
  - iii. “Belirlenen iş bölümlerinin değerlendirmesini yapacak idarecilerin özellikleri nasıl olmalıdır? “
  - iv. “Organizasyonun kaynakları stratejiye uygun kullanılıp dağılımı yapıyor mu?”
  - v. “Kuruluş yeri seçimi organizasyon stratejisine uygun olarak seçilmiş midir? “
- (Ülgen ve Mirze, 2004, s.345- 346)

Bir kurumun kullandığı stratejilerde bir değişim yoksa, kurum iş yapma biçimini sürdürür. Stratejilerde bir değişim söz konusu olursa, kurum içi düzenlemeler yaparak yeni stratejiye uyum sağlanır. Çünkü herhangi bir stratejinin etkinliği, onu uygulayan organizasyonun bir bütün olarak ele almasına ve uygulamasına bağlıdır. Yani strateji değişimi örgütsel değişim gerektirir denilebilir. Örgütsel değişim ise birçok değişkene bağlı komplike bir süreçtir. Bunun için McKinsey 7-s modeli adında bir uygulama ortaya geliştirmiştir. 7-s modeli bir organizasyonun başarısı için birbirine bağlı yedi farklı unsuru

ortaya koymaktadır. Bu unsurlar kısaca yapı, strateji, paylaşılan değerler, sistemler, beceriler, yönetim tarzı ve personeldir.

Strateji uygulanması evresi seçilen stratejiyi uyumlu hale getirme, tekrar düzenleme ve etkin kılma süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreci aşağıda maddeler şeklinde açıklayabiliriz: (Ballıoğlu B. 2012, [https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin\\_Uygulanmas%C4%B1](https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin_Uygulanmas%C4%B1) erişim tarihi 16.03.2015)

- i. Stratejiler belirlendikten sonra organizasyonun somut hedefleri haline getirilerek ortaya konur.
- ii. Görev yerleri belirlenir ve görev tanımları yapılır.
- iii. Gerek duyulması halinde organizasyon yapısı tekrar düzene konur.
- iv. Daha iyi koordine olabilmek için kurumsal kurallar belirlenir.
- v. Organizasyon içerisinde gereken birimlere maddi destek sağlanır.
- vi. Yapılacak işlerin başarısı ve kontrolü için yeni politikalar izlenir.
- vii. Yönetim düzeyinde hedefler belirlenir, somut olarak ortaya konur.
- viii. Etkinliği ölçebilmek için gereken teknikler belirlenip ortaya konur.
- ix. Bilgi edinmek ve organizasyon faaliyetlerinin gidişatını ölçecek bilgi sistemleri inşa edilir.
- x. Personel davranışlarının istendiği gibi olması için ödüllendirme ve teşvik politikaları kullanılır.
- xi. Organizasyon faaliyetlerinin kontrolü için sistem düzenlenir.
- xii. Sonuçlar ortaya konur ve hedeflenenle eldeki veriler karşılaştırılıp, gerekirse yeni düzenlemeler yapılır.

Organizasyonlar kuruluş hedeflerini, amaçlarını net bir şekilde ortaya koyup, piyasa şartlarında rekabete girerek savaşmaları kaçınılmazdır. Stratejiler belirlendikten ve uygulamaya konulduktan sonra sürekli kontrol gerektirirler. Stratejilerin hedeflere uygunluğu, sürekli değişen zamana ve piyasa koşullarına uygunluğunu belirleyebilmek açısından kontrol mekanizması önemlidir. Kontrolün devamlı olması gereklidir. Çünkü strateji ne kadar iyi olursa olsun o anki koşullarda ihtiyaçları karşılamıyor olabilir.

Stratejide kontrol mekanizması, uygulama esnasında, o stratejiyi izlemek, temeldeki sorunları bulmak ve düzeltmek işlemleridir. Stratejik kontrol uygulama sonrası kontrol şeklinde değil, uygulama esnasında organizasyona bir rehber şeklinde yardımcı olmalıdır. Stratejinin etkinliğinden sorumlu olan örgüt üyeleri genelde aşağıdaki sorulara cevap ararlar: (Karsavuran, 2013, s.2)

i. Gidilen yol doğru yol mudur? Yapılan varsayımlarda yanlışlık var mıdır? Önemli faaliyetler yapılabilir mi? Uygulamadaki strateji değişime ihtiyaç duyuyor mu?

ii. Organizasyon etkinliği nasıl gidiyor? Önceden belirlenen hedeflere ulaşılabilir mi? Finansal faktörler beklentilerle uyumlu gidiyor mu? Köklü değişimler gerekiyor mu?

#### 2.1.4 Strateji Ölçme

Stratejileri ölçebilmek için geliştirilen üç tane teknikten bahsedilebilir. Bunlar öyküsel, sınıflandırıcı ve karşılaştırmacı yaklaşımlardır. Bu üç yaklaşım aşağıda kısaca ele alınmıştır.

##### 2.1.4.1 Öyküsel Yaklaşım

Öyküsel yaklaşımda stratejinin diğerlerinden farklı olan özelliği üzerinde durulur. Bu anlayışa göre stratejiyi daha iyi anlatabilmek için bir bütün olarak ortaya konmalıdır. Bir stratejinin bölümleri tek tek masaya koyarak ölçmenin yetersiz olacağı düşünülür. Bu düşüncede, Ginsberg'e göre stratejinin geniş kapsamlı olması ve birçok yönünün bulunması strateji ölçmeyi zorlaştırmaktadır. Öyküsel yaklaşımda bilim insanları organizasyonları örnek olaylar üzerinden ele alıp değerlendirmişlerdir. Fakat bu araştırma sonuçlarının diğer bilimciler tarafından tekrar ölçümde kullanılması pek olağan görülmemiştir. Sonuçta öyküsel yaklaşım için ana fikir, her organizasyon stratejisinin farklı araştırmacılar tarafından farklı yöntemlerle belirlenip değerlendirilmesi gerektiğidir. (Çizel, 2005, s.40-41)

#### 2.1.4.2 Sınıflandırıcı Yaklaşım

Bilim insanları 1970'lerden sonra stratejileri ölçmek için örgütsel stratejilerin ortak özellikleri üzerinde durmuşlar ve stratejileri açıklamak için sınıflandırma kümeleri oluşturmaya başlamışlardır. Kavramsal şekilde oluşturulan sınıflara tipoloji, nitel araştırmalar sonucu oluşturulan sınıflara taksonomi adı verilmiştir.

Tipolojiler üzerinde duran bilimciler Weber'in örgütsel ayrılıkları ortaya koyan ideal türler yaklaşımını benimsemişlerdir. Weber araştırmalarında ideal türlerin tam gerçek tanımı olamayacağını, ancak örgütsel tanımları açıklamak için kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Tipoloji, gerçekteki durumları, araştırmacının kategorize etmesi ile oluşturulmaktadır. Tipolojiler çok ayrıntılı sınıflandırmalar olmasa da önem teşkil eden ilişkileri ayırt etmede önem taşımaktadır. (Çizel, 2005, s.41-42)

Taksonomiler ise stratejik yönetim ölçümünde detaylı açıklamalar yapılması açısından önemlidir. Görgül araştırmalara dayanan taksonomiler örgütlerin birarada durmasını destekleyerek örgüt ve dış çevre arasında betimlenen varyansı arttırmaktadır. Yine taksonomiler örgütsel birçok parametrenin sınıflandırılmasına olanak sağlar.

#### 2.1.4.3 Karşılaştırmacı Yaklaşım

Karşılaştırmacı yaklaşımda amaç stratejilerin ana dallarını ölçmek ve ortaya koymaktır. Bu yaklaşımda teorik kavramsallaştırma ve ölçme gereçleri oluşturmak gerektiği savunulur. Karşılaştırmacı yaklaşım, sınıflandırıcı yaklaşımdaki gibi belirli gruplara ayırmak, incelemek yerine, organizasyonların stratejilerini karşılaştırmak ve farklarını ölçmek üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımla beraber sınıflandırıcı yaklaşımdaki görgül araştırmada bahsediler engeller ortadan kalkmıştır. Çünkü karşılaştırmacı yaklaşımda önceden belirlenmiş sert sınıflamalar yerine stratejinin ana dalları detaylarıyla belirlenir ve ortaya konulur. (Çizel, 2005, s.43)



## 2.1.5 Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejik yönetim alanında kurum stratejileri ve organizasyonel stratejiler ayrı şekilde ele alınıp değerlendirilmektedir. Stratejiler arasındaki bu farklı bakış açısı, stratejilerin etki ettiği alanların farklı olmasından dolayıdır. Kurumsal stratejiler işletmelerin global çevresine dolayısıyla daha geniş alana hitap ederken, organizasyonel stratejiler işletmelerin iç çevresine ve daha yakın alanına hitap etmektedir. Bu yaklaşımla beraber kurumsal stratejiler için birincil, organizasyonel stratejiler için ise ikincil stratejiler şeklinde bahsedilmektedir. Stratejiler üzerine 1900'lü yılların özellikle ikinci yarısında birçok görüş ortaya atılmıştır. Bu strateji yaklaşımlarından bazılara aşağıda ele alınmıştır.

### 2.1.5.1 Miles and Snow'un Strateji Yaklaşımları

Miles and Snow 1978 yılında strateji üzerine araştırmalar yapmışlardır. Miles and Snow'a göre organizasyonel stratejiyi, bir işletmenin, geleceği önceden kestirilemeyen rekabetçi bir piyasaya girebilmek ve başarıyı elde edebilmek için uyguladığı kararlar ve yaptığı faaliyetler olarak açıklamışlardır. Yaptıkları araştırmaya göre stratejileri 4 gruba ayırmışlardır: Fırsatçı strateji, Analizci strateji, Himayeci Strateji ve Tepkici Strateji. Bu stratejiler ayrıca kurumların pazar stratejisi adını almıştır. Bu dört strateji modeli aşağıda kısaca ele alınacaktır. ( Karadal ve Tanova, 2004, s.125)

i. Himayeci Stratejiler: Himayeci stratejiyi benimseyen kurumlar çok geniş ürün çeşitliliğine sahip olmayan piyasaları tercih ederler. İstikrarı korumaya yönelik faaliyetler içerisindedirler. Piyasadaki değişiklikler firmayı direk etkilemedikçe dikkate almazlar. Verimlilik en önemli hedeflerden biridir.

ii. Fırsatçı Stratejiler: Fırsatçı stratejiyi benimseyen firmalar, himayecilerin tam tersi olarak piyasaya ve çeşitliliğe açıktırlar. Her olası durum için hazırlık yaparlar. Bundan dolayı sürekli bir yenilik çalışması içindedirler. Yeni piyasalar araştırırlar ve yenilikleri ve gelişmeleri takip ederler. Verimlilik konusu himayeci piyasalar gibi birincil değil ikincil planda tutulur.

iii. Analizci Stratejiler: Bu tarz işletmelerin doğasında hem fırsatçılık hemde himayecilik özellikleri bulunur. Piyasalarda doğan yenilikleri ve fırsatları kısa vadede yakalarlar ve değerlendirirler. İç ve dış çevrelerini yakından takip ederek hem verimli olmayı hemde yenilikçi olmayı ön planda tutarlar.

iv. Tepkici Stratejiler: Bu stratejiyi uygulayan kurumlar için kalıcı istikrardan pek söz edilemez. Kimi zamanlar diğer grup stratejilerin özelliklerini barındırabilirler. İstikrarlı bir faaliyet söz konusu olmadığından üzerinde çok durulmayan bir modeldir.

#### 2.1.5.2 Porter'ın Strateji Yaklaşımı

Dünya çapında kabul görmüş bir stratejist olan Michael Porter'ın (1985) ortaya koyduğu strateji yaklaşımı en çok kabul edilen yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşım "Porter Analizi" adıyla anılmaktadır. Bu tekniğe göre strateji oluştururken kurum içinden çok dış çevre analizleri yapılır, piyasa koşulları, pazar durumu, rakipler vs. incelenir ve bu bilgilere göre stratejiler ortaya konulur.

Porter, araştırmalarında işletmelerin başarısını dayandırdığı beş unsur ortaya koymuştur. Bunlar unsurlar: rekabet derecesi, piyasanın alım gücü, tedarik ediciler, ikame ürünler ve pazara yeni katılımlardır. Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanacaktır. (Usta ve Öztayşi, 2011, <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/> erişim tarihi 18.03.2015)

i. Rekabet derecesi: Herhangi bir piyasadaki rakip miktarı ne kadar çoksa fiyat belirleme rekabetinde orantılı olarak artacaktır. Buna bağlı olarak şirket verimliliği düşecektir. Tam tersi durumda yani rakip sayısının az olması halinde ise kar oranı artacaktır.

ii. Tedarikçiler: Tedarik edicilerin elinde az bulunan ve ulaşılması zor kaynaklar bulunması durumunda veya işletmenin tedarikçiyi değiştirme maliyetinin yüksek olması durumunda üretim maliyetleri artacaktır. Dolayısıyla tedarikçilerin karlılığı yükselecektir.

iii. Piyasanın Alım Gücü: Piyasanın arz ettiği ürünlerin alıcı sayısı az ise karlılık önemli derecede etkilenir.

iv. İkame ürünler: Firmanın piyasaya sunduğu ürünün alternatifi ne kadar fazla olursa karlılık o kadar düşer. Bu durum için önemli nokta ürünün alıcılara rakip ürünlerden farklı gösterilmesi, hissettirilmesidir.

v. Piyasaya Yeni Katılımlar: Firmanın çalıştığı alanda karlılık çok yüksek veya düşük oranda olabilir. Özellikle yüksek karlılık durumunun uzun süre devam etmeyeceği göz önüne alınmalıdır. Çünkü bu karlılığı gören diğer firmalarda kaçınılmaz olarak pazara girmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla rekabet ertacak etkinlik azalacaktır. Böyle durumlarda pazarlara girişi engelleme yolları aranır.

Porter ayrıca bir işletmenin strateji üretmede kullanabileceği üç temel teknik ortaya koymuştur; Usta ve Öztayşi, 2011, <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/> erişim tarihi 18.03.2015)

i. Beş güçten bir veya birkaçını etkilemek: Örneğin, güçlü tedarikçilerle anlaşmalar yapmak, rakiplerle rekabete girmek yerine birlikte kararlar almak gibi.

ii. Düşük maliyetli üretici haline gelmek: Daha etkili pazarlama, daha güzel ürün modelleri, daha etkili üretim ve dağıtım teknikleri geliştirerek maliyeti düşürmek ve rekabette başarılı olabilme stratejisi.

iii. Ürünü farklılaştırmak: Rekabet koşullarını kırmanın en etkin yolu sunulan ürünü farklılaştırmaktır. Kendi ürününü alıcıların gözünde rakip firmaların ürünlerine göre cazip hale getirmektir.

### 2.1.5.3 D'aveni Yaklaşımı

D'aveni piyasa koşullarının çok hızlı geliştiğini ve rekabetin ölümcül boyutlarda olduğunu ileri sürmüştür. Firmalar strateji belirlerken bu koşulları göz önüne almalıdırlar. D'aveni bu koşullara göre yeni stratejiler belirlenmesi gerektiğini savunmuştur.

D'aveni'ye göre yoğun rekabet koşullarında iş yapan işletmeler için uzun vadede üstünlük elde etmekten söz edilemez. Bundan dolayı piyasa koşullarını kontrol edebilecek stratejiler yerine piyasa yapısı değişene kadar o piyasaya uygun stratejiler belirlenmelidir. Sonuçta kısa vadeli gibi görünsede, dönemsel yani kısa süreli üstünlükler elde edilecek ve uzun vadede rekabet edilebilir durum korunacaktır. (Ülgen ve Mirze, 2010, s.48 ; Kocabaş K. 2015, <http://www.misjournal.com/?p=5076> erişim tarihi 06.05.2015)

## 2.2 YENİLİK YÖNETİMİ

Araştırmanın bu bölümünde yenilik kavramı, yeniliğin amacı ve önemi, globalleşen Dünyamızda yenilik gelişmeleri ve yeniliği açıklamaya yardımcı olarak diğer kavramlar incelenecektir. İşletmeler yeni Dünya düzeninde başarıları için olmazsa olmazların başında gelen yeniliğin işletme fonksiyonları içinde nasıl işleyeceği, yenilik türleri, yenilikçi örgüt yapıları, yenilik süreci ve yenilikçi stratejiler ele alınarak ortaya konacaktır.

### 2.2.1 Yenilik Kavramı

Yenilik kelimesi yada Türkçede yer edinmiş anlamdaşı olan inovasyon kelimesi innovatus kelimesinden gelmiştir. Yenilemek veya yeniden yapmak anlamlarında kullanılmıştır. Türkçedeki kullanımı ile ilgili hala net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bir grup dil bilimci yeniliğin İngilizceden gelen innovation kelimesinden türediğini ve inovasyon olarak kullanılması gerektiğini öne sürmektedirler. Çünkü yenilik olarak kullanıldığında farklı anlamlara gelebildiği ileri sürülmektedir. Türk dil kurumu ise bu tartışmalar ışığında araştırmalarını yapmış ve inovasyonun karşılığı yenileşme olarak

belirlemiştir. Tam bir görüş birliği olmamasına karşın, özellikle işletme ve ekonomi alanlarında en genel kabul gören karşılık yenilik kelimesi olmuştur.

Yenilik, sıfırdan bir ürün üretilmesi ve piyasaya sunulması süreciyle ilgili kullanılan bilgi topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Kısaca ise yenilik, yeni bir iddianın ortaya çıkış anından uygulama aşamasına kadar iletilmesi sürecidir. Çoğunlukla ar-ge ve üretim evrelerini de kapsamaktadır. (Barutçugil, 1981, s.12-13; Dinçer, 1995, s.213-215; Başaran, 2004, s.203)

## 2.2.2 Yeniliğin Amaçları ve Önemi

Çağımızda, hızlı gelişen teknoloji ve ekonomik belirsizliklerle beraber yaşanan rekabet piyasasında, yenilik, tüm işletmeler için bir numaralı hedef haline gelmiştir. İşletmeler için yenilik kavramı ileriye doğru yönelmeyi, icat etmeyi ve gelişmeyi hızlandırır. Üzerlerinde büyük baskı olan günümüz lider ve yöneticileri işleri daha hızlı, az maliyetli, daha verimli yapmaya çalışmaktadırlar. Bu global rekabet piyasasında yenilik, işletmelerin söz sahibi olmak, pazardaki etkinliği ele geçirmek için başvurdukları en önemli unsurlardan biridir.

İşletmeler çevresel değişimlere cevap verecek yenilik faaliyetlerini kendi başlarına hayata geçiremedikleri zaman yenilik transferi yaparlar. Yenilik transferi sırasında işletme uyum sorunuyla karşı karşıya kalabilir. İşletmelerin bu sorunları yaşamamaları için en başından kurumlarına yenilik kültürünü empoze etmeleri gerekmektedir. Rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için firmanın yenilik kültürüne uyumlu olması istenir. Ancak böyle olursa işletme için yenilik stratejik bir anlam taşır. (Taşçıoğlu ve Bozkurt, 2007, s.11)

Yenilik faaliyetleri ile meydana getirilen ürünler toplumun gereksinimlerine etkili bir şekilde cevap verebilmektedir. Yenilik, tıp dünyasında meydana getirilen bir yenilik toplum sağlığının daha iyiye gitmesine veya toplumun sağlık hizmetlerinden daha rahat yararlanmasına, otomotiv dünyasında bulunan bir yenilik ile ulaşımın çok daha rahat sağlanmasına öncülük edebilmektedir.

İstihdam ve ekonomik büyüme gibi daha önemli sorunların temel faktörlerinden biri olan girişimcilik için de yenilik çalışmaları önemli yer tutmaktadır. Çoğunlukla yeni girişimciler piyasalara yenilikler getirerek dahil olurlar. Yine girişimcilerin çalışmalarıyla kurulan işletmelerin kalıcı olabilmeside, işletmenin yenilik çalışmalarına verdiği önemle orantılıdır. Gerek firmalar için gerekse de ülkeler için üretilen ürün veya hizmetin ticari başarısı yenilik faaliyetlerinde ne kadar bulduklarıyla ilgilidir.

### 2.2.3 Değişen Dünyada Yenilik

Çağımızda işletmeler için kabul edilen en büyük olgulardan biri yeniliktir. Değişmeyen işletmelerin kötüye doğru gitmesi ve sonuçta yok olması kaçınılmaz bir gerçektir. Değişim realitesini anlayabilen ve uygulayabilen işletmeler ise yeni yüzleriyle piyasada kalmakta ve faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Günümüzde piyasalar ve kişisel meslekler eskisi kadar keskin hatlarla ayıramamaktadırlar. İş sektörleri iç içe girmişler, meslekler ise birkaç küçük müdahale ile yeniden şekillendirilebilmektedirler.

İçinde bulunduğumuz güncel ekonominin en can alıcı noktası, özellikle Çin ve Hindistan gibi devlerin öncülüğünü yaptığı yeni ve farklı bir küreselleşme hareketidir. Başarılı girişimci ve liderlerin üzerinde durmaları gereken en önemli konulardan biriyeni oluşan bu rekabet şartlarıdır. Bu yeni şartlar sadece işletmelerin değil, kişisel kariyerlerin de geleceğini önemli bir şekilde etkilemektedir. Avukatlık, doktorluk gibi mesleklerin dahil fason olarak Hindistana yaptırıldığı günümüz koşullarında hiçbir meslek eskisi kadar garanti altında değildir. (Kırım, 2007, <http://www.fedtraining.com.tr/Inofed.asp?MakaleID=12#detay> erişim tarihi 20.03.2015)

Uluslar arası ekonomide gliballeşmenin getirdiği yeni görüşler sayesinde kısıtlamalar kalkmış ve sınırlar oldukça azalmıştır. Ticaretin çok rahat şekilde yapılabildiği bu koşullarda rekabet edebilme becerisi düşük kimi ülkeler ekonomilerini koruyabilmek için kapalı ekonomi politikaları izlemekte ve pazarlarını tam olarak dışarıya açmamaktadırlar. Bu yöntemle yoğun rekabet şartlarından korunurlar fakat ülke içerisindeki sektörler ve sektör içindeki işletmeler yenilikten uzak kalırlar. Geniş bir açıyla bakıldığında işletmelerin artık sadece ülke içindeki veya yakın çevredeki rekabetten değil,

global rekabetten de etkilendikleri görülebilmektedir. Bundan dolayı işletmeler hem yakın çevrelerindeki rakiplerinden daha nitelikli ürün ve hizmet üretmeli hemde uluslar arası büyük firmaların ürünleriyle rekabet edebilecek yenilik kültürüne ulaşmalıdırlar.

Çağımızda değişen hayat tarzı ve kişisel beklentilerle beraber sosyal bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde tüketiciler artık şahsi ihtiyaçlarının karşılanması beklentisi içerisinde girmişlerdir. Fakat yeni yaşam biçimi profillerine göre bu ihtiyaçların karşılanması eski tarz yada birbirine benzer ürünlerle yapılamamaktadır. Bundan dolayı işletmeler yeniliğe verdikleri önemli süratle arttırmalıdırlar. (Özgenç, 2006, <http://www.capital.com.tr/capital-dergi/inovasyon-gundemi-1-haberdetay-4336> erişim tarihi 20.03.2015)

#### 2.2.4 Yeniliği Açıklayıcı Kavramlar

Yenilik kelimesinin işletme alanında kullanılması çok ta yeni bir süreç olmadığından, yeniliği daha iyi anlayabilmek için diğer kavramlarla birlikte izah etmek daha açıklayıcı olacaktır. Buluş, değişim, icat, teknoloji, yaratıcılık ve ar-ge kavramlar iyi öğrenildiği takdirde, yeniliğin anlaşılması daha basit olacaktır. Bu kavramlar aşağıda ele alınmıştır. (Başaran, 2004, s.204-206)

##### 2.2.4.1 Buluş

Buluş yapmak bilime ilk giriş evresidir. Bilinemeyen olaylar hakkında enformasyon elde edilmesi sürecidir. Buluşlar, insanları evren ile ilgili bilgi sahibi yapabilir yada yeni keşiflere yönlendirebilirler. Buluş ve icat ile ilgili doğrudan bir bağdan söz edilemez. Bireyler eğitim sistemlerinden geçirilerek ve ellerindeki kaynakları kullanarak yenilikler yaratacak bilgiye sahip olabilmektedirler. Çoğunlukla bir buluş ile onun hayata geçirilmesi arasında uzun zaman geçer. İcatların çoğu uzun süreli bilgilerin yoğunlaşmasıyla elde edilir.

#### 2.2.4.2 Değişim

Değişim, planlanmış veya plansız olarak, herhangi bir organizma, birey ve işletmenin, bir aşama yada bir ortamın, belirli bir evreden başka bir evreye geçmesi demektir. İşletme bazında oluşan tüm yenilikler değişimin kendisidir denilebilir. Yeniliğin kendisinde bir değişim sürecidir. (Akat, 1994, s.321)

#### 2.2.4.3 İcat Etme

Yeniliği elde edebilmek bir bakıma birşeyler icat edebilmek demektir. İcat etme işi, o anki durumdan başka bir duruma geçme veya aynı işi başka yöntemle yapma olduğundan dolayı teknolojiyle iç içe bir kavramdır diyebilir. İşletmeler açısından bir icada tam anlamıyla yenilik diyebilmemiz için ticari anlamda başarılı olması veya en azından gelecek vaatetmesi gerekir.

Yenilik ve icat kelimeleri birbirleriyle ilgili tamamlayıcı ve bütünleyici anlamlar taşırlar. Genelde bu iki kavram arasında 2 görüş üzerinde durulur. Bunlardan biri bu iki kavramın süreç ilişkisi olduğu diğeri ise dönüşüm üzerine ilişkileri olduğudur. Ekonomik açıdan örnek vermek gerekirse: yapılan her icat hem maliyet hemde risk bakımından hayata geçirilemeyebilir. Öne sürülen icada yenilik diyebilmek için piyasa koşullarında üretilebilir, sunulabilir ve ticari geçerlilik alabilir olması gerekmektedir.

(Danışman, 2015, s.146)

#### 2.2.4.4 Teknoloji

Teknoloji, işletme alanı için, ticari gelir elde edebilmek amacıyla ortaya konulan bilimsel çalışmalar şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle teknoloji, üretim çalışmalarını yaparken başvurulan yöntemler veya bireylerin yenilikler için kullandığı metod ve teknikler şeklinde tanımlanabilir. Teknoloji ürün veya hizmet çıktılarını alabilmek ve piyasaya sunabilmek için uygulanan yöntemler, proses, makineler, aletler vs. den oluşan bütün bir sistemdir.(Kobu, 2013, s.141-142)



Teknoloji, işletmelerin çıktı elde edebilmesi ve bunları pazarlara sunabilmesi amacıyla uygulanan tüm bilgileri ve becerileri de içermektedir. Aynı zamanda çalışanlar, üretim kaynakları, sürecin kendisi ve donanımları da kapsar. Genel bir bakış açısına göre teknoloji, insanoğlunun evrende istediklerini gerçekleştirmek amacıyla uyarladığı bir disiplindir. (Barutçugil, 1981, s.5-6)

#### 2.2.4.5 Yaratıcılık

Yaratıcılık, problemleri ortadan kaldırma, karar alma ve kendini ifade edebilme yetenekleriyle ilişkili bir kavramdır. Yeniliğin ana temeli olan düşünebilme yeteneğidir. Harris 1998'deki çalışmasında yaratıcılığı bir kabiliyet ve eğilimden oluşan süreç şeklinde tanımlamıştır. Harris'e göre yaratıcılık kabiliyettir. Çünkü eldeki fikirlerin toplanması, değiştirilmesi ve yoğunlaştırılarak yeni fikirler geliştirilmesi kişisel yetilere dayalıdır. Yaratıcılık, yeniliği benimseyebilmek, yeni iddia ve olasılıkları değerlendirebilmek, değişik açılarla çevresel olayları gözlemleyebilmek ve mevcut durumu değiştirebilmek gibi eğilimlere sahiptir. (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.58)

Çoğunlukla yaratıcılık ve yenilik kavramlarının aynı anlama geldiği yanlışına düşülmektedir. Fakat iki kelime arasında bariz farklar bulunmaktadır. Yaratıcılık yeni fikirler ortaya koyma aşaması iken, yenilik bu yeni fikirlerin ürün veya hizmet şekline sokabilmek için uygulanması aşamasıdır. İşletmeler bazında yeniliğe kısaca, yeni fikirleri ekonomik varlığa dönüştürme süreci denilebilir. Yenilik, yaratıcı fikirleri mal veya hizmete veya üretim aşamalarına dönüştürmedir. (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.60)

#### 2.2.4.6 Ar-Ge

Araştırma, çoğunlukla bilinmeyen bir teknolojiyi, bir malı veya bilgiyi açığa çıkarmak ve uygun şartlarda kullanıma sokmak şeklinde tanımlanmaktadır. Mevcut teknoloji veya bilgileri aracılığıyla yeni mal veya hizmet üretme veya yeni üretim süreçleri oluşturma şeklinde tanımlanabilir. (Dinçer Ö., 1995, s.160)

Ar-Ge, yeni enformasyona ulaşmak veya mevcut enformasyonu değişik yönleriyle açığa çıkarmak için kullanılır. Enformasyonun düzenli bir biçimde elde edilmesine olanak sağlayan, analiz ve değerlendirme gerektiren bir faaliyet sürecidir.

Yeniliği benimseyen işletmeler, çağımızdaki rekabet pazarlarında gerek çıktılar üretirler. Yine işletmeler üretim yöntemlerini geliştirirken ar-ge çalışmalarından faydalanarak avantajlı hale gelmektedirler. (Barutçugil, 1981, s.32-33)

## 2.2.5 Yeniliğin Kaynakları

Yeniliğin kaynakları 7 bölümden oluşmaktadır. Bunlardan organizasyonun içinde veya çalışılan pazarın içinde olanlara içsel kaynaklar, dış çevrenin etkilediği yenilik kaynaklarına dışsal kaynaklar denir. İçsel kaynaklar; beklenmeyen oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç gereği ve endüstri ve pazardaki değişimlerdir. Dışsal kaynaklar ise demografik yapı, algıdaki değişiklikler ve yeni bilgi başlıklarından oluşur. Aşağıda bu yedi yenilik kaynağı kısaca ele alınacaktır.

### 2.2.5.1 Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmedik gelişmeler sadece kurum içinden değil, kurum dışından, piyasanın kendisinden, veya piyasanın da dışında bir etkileyen unsurdan kaynaklanabilir. İşletmeler bu önceden bilinmeyen değişimleri başarı, başarısızlık veya inovasyon şansı olarak görebilmelidir. Beklenilmeyen başarı durumu bir yenilik kaynağı olarak işletmenin karşısına çıkar. Yine beklenmeyen başarısızlık ta işletmeler için fırsatlara dönüştürülebilen veya gelecek için büyük fırsatlar yaratabilecek gelişmeler olarak görülmelidir. Örneğin büyük otel zincirlerinden olan Marriot firması Washington'daki restaurantlar işletirken karlılık üzerine araştırmalar yapmış, havaalanı karşısındaki restaurantlarının az iş yaptığını tespit etmişlerdir. Bunun nedeni insanların uçağa yetişirken hızlı atıştırmaları tercih etmesidir. Bu başarısızlığı fırsata dönüştürmeyi düşünen yönetim havayolları ile anlaşma yaparak uçaklarda catering hizmeti vermeye başlamış ve Dünya'da uçak yemeklerinin öncülüğünü başlatmıştır. (Aluftekin, 2015, s.102)

### 2.2.5.2 Uyumsuzluklar

Drucker'a göre uyumsuzluk, beklenen yada olması istenen durum ile gerçekleşen yada mevcut durum arasındaki farka denir. Herhangi bir sektörde işletmelerin arzu ettikleri beklentiler ile alıcıların davranışları veya ekonomik durumlar arasında uyumsuzluk söz konusu olabilmektedir. Bu durumlar çoğunlukla işletmelerin yenilik anlayışına tam olarak ayak uyduramadığından yada yeniliğe açık olmamalarından kaynaklanır. Bu sorunları çözenin yolu yenilik stratejileri uygulamaktır.

Bu duruma bir örnek olarak; Amerikalı Southwest Havayolları 1970 yılında diğer şirketlerin düşünemediği bir fırsatı yeniliğe dönüştürmüş, uçak konforundan ödün verip fiyat indirimi yoluna gitmiştir. Diğer firmaların düşünemediği bu yöntemle birçok müşteri kazanmış ve o yıllarda Dünya'nın en çok kazanan havayolu şirketi olmayı başarmıştır. Burada havayolu şirketleri ile müşteriler arasındaki uyumsuzluğu keşfeden Southwest Havayolu olmuştur. (Aluftekin, 2015, s.103)

### 2.2.5.3 Süreç Gereği

Süreç ilerlerken ortaya çıkan gereksinimler aslında organizasyonlar için birer yenilik üretme fırsatlarıdır. Bu yenilikleri üretirken beklenmeyen durumlar, uyumsuzluklar ve demografik yapı gibi çeşitlilikleri kaynak almak mümkündür. Süreç gereği, diğer unsurlardan farklı olarak çevresel etkenlerle ortaya çıkmaz, başlanmış bir faaliyetle beraber ortaya çıkar. Süreç gereği daha önceden süregelen başka bir süreci iyileştirmede de kullanılabilir. Kendisinden daha kötü olan bir sürecin yerini alır ve yeni enformasyonla yeni oluşum sağlar. Süreç gereği üretilen yeniliklerde, tüm işletme çalışanlarının konuya hakim olması gereklidir.

### 2.2.5.4 Pazar ve Endüstri Yapısındaki Değişimler

Büyüyen sektörler ve değişkenlik gösteren pazarlar yeniliklerin meydana getirecek koşulları oluşturular. Değişimlerin çoğu genelde alıcıların tercih, görüş ve zevklerinin zaman içinde değişmesi ile oluşur. Bir piyasadaki hızlı gelişen büyüme, değişimin güvenli

olduğunu bildirir. Organizasyonlar akıllarında tutmaları gereken şey piyasada her zaman beklenmedik gelişmelere maruz kalınacağı gerçeğidir. Kurumların bu değişimlerle nasıl baş edeceği, değişimi algılama kapasiteleriyle doğrudan ilgilidir. Eğer kurum içi yetkililer değişimi tehdit olarak algılasa, aşırı tepki verecekler ve kaynakları gereksiz yere kullanacaklardır. Değişimi bir fırsat aracı olarak algıladıklarında ise kaynakları yetersiz derecede devreye sokarak yanılabilirler. Yani yöneticilerin değişime ayak uydurma yöntemleri stratejilerini belirleyecektir. Örneğin Japon firmaları artan petrol fiyatlarındaki değişimi daha az yakan araçlar üreterek fırsata dönüştürmeyi planlamış ve Dünya piyasalarındaki paylarını devasa miktarda arttırmışlardır. (Aluftekin, 2015, s.104)

#### 2.2.5.5 Demografik Değişimler

Demografik değişkenler; toplum nüfusu, yaş grupları, istihdam durumu, eğitim, kişi başı gelir vs. ekonomiler açısından en belirgin ve kolay tespit edilebilen değişimlerdir. Bu değişimler önceden tahmin edilebilmektedir. Dolayısıyla demografik değişim verileriyle geleceğe ait varsayımlarda rahatlıkla bulunulabilir. İşletmeler bu şekilde gelecekteki stratejileri önceden planlayabilirler. (Ürper, 2005, s.45)

#### 2.2.5.6 Algısal Değişimler

Algı, dışarıdan insan vücuduna giriş yapan uyarıların toplanması, koordine edilmesi, anlaşılması ve değerlendirilmesi süreçlerinin toplamıdır. Birçok dış etkenle birlikte bireylerin algıları değişebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında algısal değişikliklerle ortaya çıkan toplumsal ihtiyaçlar işletmeler için fırsatlar doğurabilmektedir. Girişimcilere düşen hedeflerindeki işletme organizasyonunu tüketici algılarına göre uyarlamak, toplumsal değişimleri göz önünde bulundurarak çalışmalarını yapmaktır. (Ürper, 2005, s.46)

#### 2.2.5.7 Yeni Bilgi

İşletmelerin yenilik üretirken ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan biri de bilgidir. Bilgi kaynakları diğer yenilik unsurlarında farklı olarak daha uzun gelişim

sürecine ihtiyaç duyar. Yani bilginin oluşması, oluşan bilginin teknolojide kullanılıp ürün veya hizmete dönüşmesi ve bu sürecin değerlendirilmesi uzun zaman almaktadır.

Bilgiye dayalı gelişim süreleri genelde elli sene gibi hesaplanır. Örneğin ilk jet motoru patenti 1930 da alınmış, ilk test 1941 de yapılmış, ilk ticari uçuş 1952 de yapılmıştır. (Aluftekin, 2015, s.105)

## 2.2.6 Yenilik Türleri

Yenilik türleri ile ilgili birçok araştırmacı tarafından birçok sınıflandırma biçimi ortaya konmuştur. Çok detaylı başlıklar altında incelemek konunun dağılmasına neden olacağından 4 ana başlık altında konunun genel hatları aşağıda ele alınacaktır. Bu başlıklar: ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliklerdir.

### 2.2.6.1 Ürün Yenilikleri

Herhangi bir ürünün yeniliği, daha önce kullanılmış özelliklerinden veya beklenen özelliklerinden farklı olarak sunulmasıdır. Halihazırda kullanılan bir ürüne dikkate değer iyileştirmeler yaparak ta ürün yeniliği oluşturulabilir. Yani ürün yeniliği için şu özellikler aranır: (Çakır, 2013, s.27)

- i. Yeni bir ürün sunulması.
- ii. Herhangi bir ürünün teknik veya yazılımsal kullanımında değişiklikler yaparak daha kolay, daha hızlı, daha az maliyetli gibi yeni kullanım olanakları geliştirmek.
- iii. Hali hazırda kullanılan ürün üzerinde önemli iyileştirmeler yapmak.
- iv. Hizmet sektörlerinde uygulanan hizmetin şeklini, hızını, niceliğini değiştirmek veya üzerinde iyileştirmeler yapmak.
- v. Tasarım yapmak ta başlı başına bir ürün yeniliği sayılmaktadır.

#### 2.2.6.2 Süreç Yenilikleri

Süreç yeniliği yeni bulunmuş yada büyük bir iyileştirmeden geçmiş üretim, pazarlama, dağıtım, kontrol gibi işletme fonksiyonlarının değişim/gelişim sürecidir. Süreç yeniliği kullanılan metodlar, makineler, teçhizatlar, kullanılan yazılımlar gibi unsurlardaki büyük değişiklikleride içermektedir. Süreç yeniliği kavramını aşağıdaki durumlarla açıklamak mümkündür: (Çakır, 2013, s.28)

- i. Süreç yenilikleri, üretim, alım, dağıtım, ulaşım gibi ekonomik maliyetleri azaltmak, üretim kalitesini yükseltmek veya yenilikler eklenmiş ürünler üretmek gibi konularla ilişkilendirilebilir.
- ii. Süreç yeniliği, mal üretme metodlarını, ürün yada hizmet çıktısı almak için kullanılan yöntemleri, makineleri, araç-gereçleri ve yazılımlarıda içerisine almaktadır.
- iii. Hizmet sektörlerinde, daha iyi servis üretilebilmesi amacıyla yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş stratejileri de kapsamaktadır.

#### 2.2.6.3 Pazarlama Yenilikleri

Pazarlama yeniliği, işletme çıktılarının yani mal veya hizmetin pazarlanması süreciyle ilgilidir. Ürünlerin tasarlanması, ürün paketleme şekli, ürün konumlandırma, tanıtım ve reklam, ücretlendirme gibi politikalarda önemli değişiklikler içeren bir pazarlama sürecidir.

Pazarlama yeniliği sürecinde amaç, işletmenin satış oranlarını yükseltmek için tüketici beklentilerine uygun ürünler yaratabilmektir. Ayrıca yeni piyasalara girmek, bir piyasadaki ürünü değişik şekilde konumlandırmak gibi faaliyetlerdir. (Çakır, 2013, s.29)

#### 2.2.6.4 Organizasyonel Yenilikler

Kısaca organizasyonel yenilik, işletmelerin ticari faaliyetlerinde, işletme koordinasyonunda ya da çevresiyle ilişkilerinde ortaya konulan yeni bir yöntem şeklinde tanımlanabilir. Etkili uygulanabildiğinde işletme başarısı için etkili bir yenilik türüdür.

Bu yenilik uygulamaları, yönetim maliyetlerini azaltmak, çalışanların koşullarını iyileştirmek, kaynak maliyetlerini azaltmak gibi işletme başarısını yükselten faaliyetleri de kapsamaktadır. Ayrıca daha önceden bilinen bir stratejinin uygulamasında bulunan ticari faaliyetler, işletme organizasyonu ve çevre ile ilişkiler gibi değişiklikler de organizasyonel değişiklikler sınıfına girer. (Çakır, 2013, s.30-31)

#### 2.2.7 Yenilikçi Örgüt Yapıları

Rekabetçi ve sürekli değişkenlik gösteren pazarlarda tutunabilmek amacıyla organizasyonların mevcut durumlarına uyumlu değişimler yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Yeniliği benimseyen gruplarda yalın ve esnek olma gereksiniminin kullanımı artarak devam etmektedir. Gelişen bilgi çağı ve teknolojiyle birlikte organizasyonların yenilikçi faaliyetler üretebilme zorunluluğu artarak devam etmektedir.

Yenilikçi örgüt modelleri yalın, şebeke, yığılım, organik, matriks ve adhokratik örgütler olmak üzere 6 başlık altında ele alınabilir. Bu örgüt tiplerinden aşağıda kısaca bahsedilmiştir: (Acaray, 2007, s.87-92)

i. Yalın Örgüt: İşletme açısından katkı sağlamak için kurumsal fonksiyonların, birim ve süreçlerin yeniden değerlendirilip şekil verilmesidir. İşletmenin hedef kitlesi olan alıcıların beklentilerini daha iyi karşılayabilmek için kurumsal yapıyı basitleştirmektir.

ii. Şebeke Örgüt: Bu örgütlerin ana karakteri yapılacak işlerin bir işletmede değil birden fazla işletme arasında işbölümüyle ortaya konmasıdır. Bu işletmelerin herbiri farklı

işverene ait, ayrı yönetime tabii kurumlardır. Bu tarz örgüt yapısındaki hedef, çıktı maliyetlerini azaltmak ve kaliteyi yükseltmektir.

iii. Yığışım Örgüt: Genel kabul görmüş ast-üst ilişkisi olmayan, hiyerarşik yapılanmayla yönetilmeyen, sonuca yönelik ve haberleşme yoğunluklu, organizasyonda çalışan bireylerin kendi uzmanlık alanlarında ortaya koyacakları işler ve müşterilerle ilişkiler bağlamında ortaya konulan bir çalışma grubudur. Temelde yığışım örgütlerle şebeke örgütler benzer hedeflere sahiptirler.Yığışım örgütlerin avantajı daha az hiyerarşi, daha fazla esneklik ve dolayısıyla daha süratli faaliyetler gerçekleştirebilmektir.

iv. Organik Örgüt: Bilgi teknolojilerinin yoğun olduğu günümüzde, rekabetçi ve değişkenlik gösteren piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için organik örgüt yapısı işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Organik örgütler yapısı gereği yenilik ve yaratıcılığı ön planda tutan işletmelerde bulunmaktadır. Organik olmayan örgütler daha çok merkezci yönetime ve hiyerarşik yüklerle maruz kalırlar. Organik örgütler ise çok resmi olmayan esnek yapılarla yeniliği özendirici yapıdadırlar.

v. Matriks Örgüt: Bu tarz örgüt modelleri çoğunlukla tüketicilerin talep ve gereksinimlerine cevap verebilmeye olanak tanıyan örgütsel yapılarıdır.Bu yapılarda hızlı ve etkili stratejiler üretme olanakları fazladır. Dikey yatay olmak üzere iki ilişki yapısına göre düzenlenmiş örgüt modelidir.

vi. Adhokratik Örgüt: Bu yapılar ana karakter olarak dinamik yapıya sahiptirler. Bundan dolayı yeniliğe açık, biçimciliğin etkili olmadığı, ayrı takımlar halinde çalışan, organize olma ve esnek olmanın önemli olduğu örgütlerdir. Sinema sektöründeki film şirketleri bu modele uygun örneklerdir.

Adhokratik modelde bir birey birden fazla takım için görev alabilmektedir. Genelde sınırlı bir hedef için biraraya gelen, hedefi yada faaliyeti bitirdikten sonra ayrılan organizasyonlar olarak ta tanımlanabilirler. Diğer örgütlerden farklı olarak, hiyerarşi içerisinde yeni çalışma grupları yaratılabilir, bireyler yapılacak faaliyete göre farklı gruplarda görev alabilirler.



## 2.2.8 Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Faktörler

Bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan, çalışanlar üzerinde düşünsel ve davranışsal olarak etkili olan ortama örgütsel ortam/örgüt iklimi adı verilir. Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını etkilediğinden dolayı yaratıcılık ve yenilik kavramlarıyla doğrudan ilgilidir. Yapılan çalışmalara göre organizasyonlarda personelin içinde bulunduğu çalışma koşulları yani örgütün iklimi, yenilik için altyapı oluşturmakta ve yaratıcı fikirler üretmek için gerekli ortamı sağlamak açısından oldukça önemlidir. Yeniliği etkileyen örgütsel iklim unsurları cesaretlendirme, yönetim desteği, kararlara katılım, iletişim, takım desteği ve otonomidir. Bu 6 başlık aşağıda kısaca ele alınacaktır. (Özbağ, 2012, s.148-150)

i. Örgütsel Cesaretlendirme: İşletmeler için örgüt içerisindeki bireylere cesaret yüklemek ve başarı için teşvik sağlamak, gerektiğinde risk alınması ve yeni iddialar ortaya koyulması için cesaret vermek ve hiyerarşinin her alanında yeniliğe önem vermek önemsenmesi gereken konulardır. İşletmelerde birlik anlayışı için çoklu katılımcı bir ortam yaratmak, yine kararları çok katılımcılıkla almak, yeni bakış açılarını çekinmeden dillendirecek ortamı sağlamak, adaletli ve teşvikçi bir sistem ortaya koymak gibi faaliyetler cesaretlendirmeyi sağlar. Yapılan çalışmalara göre bireylerin bir üstlerindeki amirleriyle iyi ilişkiye sahip olmalarının ve amirin destekleyici tavırlar göstermesinin, kişilerde yenilik ve yaratıcılık özelliklerini arttırdığı gözlenmiştir.

ii. Üst Yönetim Desteği: İşletmeler için geliştirilecek yeni bir mal veya hizmet anlayışı için, yönetimin, üretim sürecine dahil olması, sürecin gidişatına bizzat yön vermesi ve işlerin kurum başarısı için önemini vurgulaması gibi müdahaleleri başarıyı arttıran etmenler olacaktır. Bir liderin bu aşamalara direk müdahil olması üretken fikirler ve faaliyetler ortaya çıkarak işletme stratejisine uygun ilerleme sağlanmasını sağlayacaktır. Yönetimin herhangi bir sürece bizzat dahil olması durumunda, çalışanlar arasında sinerji artacak, sorunlara karşı daha olumlu çözümler bulunması hızlanacaktır.

iii. Kararlara Katılım Esnekliği: 1996 yılında Dougherty ve Hardy işletmeler, örgüt kültürü ve yenilik konuları üzerine araştırmalar yapmışlardır. Üzücü olarak, birçok

işletmede yenilik çalışmaları bulunmadığını tespit etmişlerdir. Yöneticilere, bu konuda yenilik çalışmalarına bir stratejik gereklilik olarak bakmaları ve yenilikçi sorun çözüme anlayışını işletme genelinde benimseterek çalışanları sürece dahil etmek, tavsiyelerinde bulunulmuştur. Çünkü bireyler için karar alımına müdahil olmak, hem yenilik sürecindeki rollerini iyi bilmelerini hemde sorumluluk anlayışlarının artmasını sağlayacaktır.

iv. İletişim: İşletmelerde yenilikçilik anlayışının en önemli faktörlerinden biri iletişimdir. İşletmelerde yapılanmalar ve faaliyet süreçleri parçalanma eğilimi gösterirler ve bu durum yenilik anlayışının gelişmesini negatif etkiler. İşletmelerdeki birimler arası iletişimsizlik veya eksik iletişim sonucu tüketicilere karşı anlayış sorunu ortaya çıkar ve yenilik çalışmaları tamamlanamaz. Bunun yanında personele geri bildirim yapmak, iş değerlemesi yapmak ve sonuçları ortaya çıkararak netleştirmek yeniliğe büyük katkı sağlar.

v. Takım Desteği: İşletmelerin ellerinde standart bilgilerle yetinmeyerek yeni ve farklı bilgilere ulaşmaya çalışmaları yenilik üretimi açısından önemli bir faaliyettir. Araştırmacılara göre farklı teknik yeteneklere sahip bireylerin biraraya gelerek çalışmalarının yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini tetiklediği düşünülmektedir. Farklı yeteneklere sahip insanların birleşerek takım oluşturduklarında, sorunları çözümede farklı öneriler ortaya koyarak yenilikçi fikirlerin artmasını sağladıkları ortaya konmuştur.

vi. Otonomi: Judge ve arkadaşları (1997) yönetsel davranışlar ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucu otonomi ve yenilik olgularının birbiriyle oldukça ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılara göre otonomi, bir faaliyetin en başından sonuna kadar kontrolü elde tutma şeklinde tanımlanır. Otonomiye stratejik otonomi yani bireyin kendi gündemini belirleme serbestliği ve operasyonel otonomi yani bireyin sorunları çözümedeki serbestliği olarak ikiye ayırmışlardır. Yenilikçiliğe önem veren organizasyonlar, ar-ge çalışmaları için operasyonel otonomiye, yönetsel çalışmalar için stratejik otonomiye uygun görürler.

## 2.2.9 Yenilik Yönetiminde Süreç

Global ekonominin yoğun rekabeti içerisinde yeniliğin işletme varlığı için olmazsa olmaz unsurlardan biri olduğu bilinmektedir. Yenilik işletmenin ihtiyaç duyması halinde değil, devamlı uygulanacak ve işletme kültürü haline getirtilmesi gerek modern bir yönetim şeklidir.

Yenilik yönetimi sürecinin iyi devam etmesi ve kalıcılığını koruyabilmesi için kurum içi bilgilerin ve dış çevreden gelen bilgilerin devamlılığı şarttır. Sürecin başarısı için bilgi bir numaralı faktördür ve bilginin devamı içinse Ar-Ge çalışmaları en önemli faktördür. Ar-Ge sayesinde ulaşılan tüketici beklentileri ve piyasanın durumu gibi bilgiler, yenilik sürecini canlı tutmakta ve sürecin gidişatına etkin bir şekilde katkı sağlamaktadır.

Yenilik süreci kolay, doğrudan ve tek taraflı ilerleyen bir süreç değildir. Karışık ve etkileşimli bir süreçtir ve organizasyonun tüm birimleri içerisinde yoğun bir entegrasyonu gerektirir. (Tozkoparan, 2010, s. 130-131; Dinçer, 1995, s.213-216)

### 2.2.9.1 İhtiyacı Belirlemek Ve Yeni Fikirler Ortaya Çıkarmak

Yenilik sürecinin ilk aşaması işletmenin yeniliğe olan ihtiyacı ile başlar. Bu ihtiyaç, tüketici beklentileri, devlet teşviği, resmi zorunluluklar, rekabet koşulları vs. gibi koşullardan kaynaklanmaktadır.

Yenilik, çoğunlukla tüketicilerin piyasadan beklentileri ile ihtiyaç haline dönüşür. Piyasanın arzı ile tüketici talepleri arasındaki uyumsuzluk, yeniliğin ortaya çıkmasının ana nedenlerinden biridir. İşletmeler müşteri beklentilerine cevaben yenilik yaptığı gibi, kendi iç düzenleri sebebiyle de yenilik ihtiyacına girebilirler. Bu şekilde daha güçlenerek rekabetçi piyasada farklılaşırlar ve piyasa yönlendirme gücüne ulaşabilirler.

İşletme yenilik algısı önemlidir. İşletme içerisindeki bölümlerden ya da bireylerden gelen yenilik görüşleri kurumu yenilik sürecinin başlamasına doğru yönlendirir.

Çağımızda organizasyonlar yenilik sürecinin başından sonuna katkı sağlayacak iyi fikirlerin kurum personeli, ortaklar ve hatta rakiplerle sürekli bir istişare ve yakın bağ kurma yoluyla elde edileceğini görmeye başlamışlardır. Yenilik alanında başarıyı yakalamış kurumlar, bu gerçeğin farkında olanlar ve çalışmalarını bu şekilde gerçekleştirenlerdir. Yeniliğin önemini tam olarak kavramış ve uygulayan bir işletme iç ve dış çevre ile olan bağını daima güçlü tutar ve personel, yönetici kadrosu, tüketiciler, tedarikçilerle daima fikir alış verişi içinde kalır. Dolayısıyla sürecin ilk aşaması olan bu evre örgütsel bağların güçlülüğüne önem veren bir evredir. (Tozkoparan, 2010, s. 134-135; Dinçer, 1995, s.213-216).

#### 2.2.9.2 Fikirleri Geliştirmek

İhtiyaçlar belirlenip fikirler ortaya konduktan sonra, bu fikirlerin geliştirilmesi gerekir. Geliştirme sürecinin başarılı olabilmesi için belirlenen fikirlerin kurumun hedef ve stratejilerine uyumlu, alıcıların beklentilerine cevap verebilecek ve uygulama kısmında sorunsuz işlenebilecek olması gerekmektedir. Üretilen fikirler içerisinde, ana işletme hedeflerine uygun ve uygulanması kolay olanlar seçilirler, bu kriterlere uymayan fikirler geliştirme aşamasına tabii tutulmadan silinirler. Bu süreçte işletme açısından rekabet gücünü en çok arttıracak fikirleri değerlendirip uygulamaya koyabilmek en önemli koşuldur.(Tozkoparan, 2010, s. 136; Dinçer, 1995, s.213-216)

#### 2.2.9.3 Ticarileştirme ve Uygulama Aşaması

Geliştirilen fikirler uygulamaya yansıtılırken belirli stratejiler uygulanır. Yeni bir mal veya hizmet ticari anlamda kullanılmaya başlanacaksa yani uygulamaya sokulacaksa, ilk başta az adetlerde üretime koyulur ve piyasanın nabzını tutacak önceden belirlenen bir bölgede sunum yapılarak talep durumu tespit edilir. Bu deneme sonrasında olumlu sonuçlar elde edildiği takdirde ticari olarak ilerlemeye devam edilir, olumsuzluk durumunda ise üründe veya süreçlerde değişim yoluna gidilir veya ürün yada hizmet sunumundan tamamen vazgeçilir.

Ticarileşme aşaması için, yeniliğin artık piyasanın içine yayıldığı evredir denilebilir. Burada belirlenen ve geliştirilen fikirler tam anlamıyla uygulanıyordur artık. Organizasyon içinde başlayan yenilik süreci ticarileşmeyle beraber artık dışsal bir süreç halini alır.(Tozkoparan, 2010, s. 138; Dinçer, 1995, s.213-216)

#### 2.2.10 Yenilik Yönetimi Stratejileri

Günümüz global ekonomisinde yoğun seyreden rekabet piyasası gereği, piyasanın tamamında sürekli devam eden bir değişim olması kaçınılmazdır. Tüm bu rekabet içindeki tüm işletmeler sürekli yarışmakta ve her evrede öncekinden daha iyi olmak zorundadırlar. Rekabetçi ortamda liderliği elde tutabilmek için yapılan değişim ve gelişme çabası aslında işletmelerin ihtiyacı olan yeniliği getirmektedir. Sadece yeniliği başarabilen kurumlar rekabette liderliğe yükselebileceklerdir. İşte bu noktada işletmeler için kilit nokta, yenilik için başarılı stratejiler üretebilmektir. Yenilik stratejisi, organizasyonların değişim hedefleri için yol gösterici ve yapılan planları hayata geçirebilme becerisi olarak tanımlanabilir. (Deniz, 2011, s.151-152)

Tahmin edildiği gibi yenilikler sadece teknolojiye bağlı olarak üretilmez. Yenilik stratejisi ortaya konulurken rekabet durumu ve piyasa şartları da göz önüne alınmalıdır. İşletmeler yenilik stratejilerini üretirken başlıca şu koşulları dikkate almalıdırlar: (Aluftekin, 2015, s 116-117)

- i. İşletmenin dış çevresindeki ekonomik, sosyal, politik gelişmeler
- ii. İşletmeye ait kaynakların genel değerlendirilmesi
- iii. İşletmenin genel stratejisi
- iv. İşletmedeki bilgi, bilgi paylaşımı ve iletişim durumunun genel değerlendirilmesi
- v. İşletmenin finansal kaynakları

## vi. İşletmedeki Ar-Ge çalışmalarının değerlendirilmesi

Yenilik yönetimi stratejileri geleneksel, taklitçi ve bağımlı, savunma, saldırgan ve diğer stratejiler başlıkları altında aşağıda ele alınacaktır.

### 2.2.10.1 Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji uygulayan organizasyonlar genelde piyasalarında hareketlilik veya yoğun rekabet olmadığından değişim ihtiyacı duymazlar. Zaten yenilik için veya ürünlerini değiştirmek için yeterli beceri ve donanıma da sahip değillerdir. Teknik olmasa da daha çok modaya uymak amaçlı tasarımsal geliştirmeler yapabilirler.

Bu organizasyonlar genelde tam rekabete benzer bir piyasada veya dağınık bir monopol piyasasında çalışırlar. Küresel ekonominin hakim olduğu büyük pazarlarda bulunmazlar. Çoğunlukla mesleki uzmanlık becerilerine dayalı üretim gerçekleştirirler. (Barutçugil, 1981, s.39)

### 2.2.10.2 Taklitçi ve Bağımlı Strateji

Bu model işletmeler yeniliklerin hızlı bir takipçisi değillerdir. Genelde piyasadaki yenilikleri uzaktan izlemekte yetinerek, ellerindeki bilgiler, makine, teçhizat vs. unsurları yeniliğe yönelik değiştirmeye ihtiyaç duymadan mevcut haliyle çalışmaya devam ederler. Patent altındaki yeniliklere karşı da uygulanan bir stratejidir. Patent süresinin bitmesinin ardından işletme ekstra ücret ödmeden yeniliği uygulamaya başlayacaktır.

Büyük çaplı kurumlar genelde kendilerine kaynak tedarik etmeleri için daha küçük çaptaki uydu işletmelerle iş yapmaktadır. Uydu işletmeler, yani bu durumda bağımlı işletmeler, hedefleri net olduğundan dolayı yenilik ihtiyacı duymayan, ar-ge çalışmaları gibi yenilik arayışlarına girmeyen küçük işletmelerdir. Bağımlı işletme, yaptığı üretimi gelen istekler doğrultusunda gerçekleştirir. Bağlı bulunduğu büyük kurumdan aksi bir talep gelmediği sürece yenilik çalışmaları yapmazlar. (Aluftekin, 2015, s. 118; Barutçugil, 1981, s.38 )

### 2.2.10.3 Savunma Stratejisi

Bu tarz işletmeler piyasaları dikkatle takip ederek gelişmelerden haberdar kalmak isterler. Ancak yeniliği ilk üreten veya piyasaya ilk giren firma durumunda değildirler. Burdaki stratejinin amacı ar-ge için yüksek maliyetlere maruz kalmamak ve yenilik sunumundaki riskleri ekarte etmektir. Genel stratejileri, sıfırdan bir ürün sunmak veya piyasaya ilk yeniliği sunan olmak yerine, mevcut mal veya hizmeti yeniden tasarlayıp sunmaktır. Bu işletmeler çıktılarını pazarın belirli kısımlarına yönlendirerek başarılı olmak hedefini taşırlar.(Deniz, 2011, s.155; Barutçugil, 1981, s.37)

### 2.2.10. 4 Saldırgan Strateji

Saldırgan strateji de işletmeler, yeni bir ürün, hizmet, teknoloji veya süreç yeniliği ortaya koyarlar. Piyasaya ilk olarak girmek, liderliği ele almak hedefindedirler.

Bu stratejide işletmelerin ar-ge çalışmaları yaparak yeniliği yakalamasının yanında, tüketicileri ve kendi çalışanlarını da değerlendirmesi, eğitmesi ve yeniliğe dahil etmesi gerekmektedir. Saldırgan strateji uygulayan küçük veya büyük işletmelerin ortak özellikleri esnek yapıda olmaları, kararları hızlı vermeleri, yenilik kültürünün tüm kurumda yaygın olması ve piyasadaki değişim ve gelişimlere hızlıca ayak uydurabilmeleridir. Bu işletmelerde kurum içi iletişim tarzı esnektir ve ağır hiyerarşik düzen hakim değildir. (Barutçugil, 1981, s.38)

### 2.2.10.5 Diğer Stratejiler

Diğer beş yenilik stratejisi dışında farklı stratejilerde uygulanabilir. Bunlardan biri olan elde etme stratejisi, teknolojik bir bilginin veya bilgiye sahip kişi veya kurumun elde edilmesiyle yeniliğin uygulanması şeklinde tanımlanabilir. İşletme bu şekilde ar-ge gibi yüksek bir maliyetle karşılaşmamaktadır. En büyük küresel organizasyonlar bile tüm teknolojileri inceleyememekte, her yeniliği gerçekleştirememektedir. Bu durumda

işletmeler kısaca bilgileri doğrudan satın alarak kaynak haline getiriler.(Barutçugil, 1981, s.40-42)

Yenilik için en önemli unsur bilgidir. Bundan dolayı işletmeler için ilk hedef bilgiye ulaşmak, elde etme yolları bulmaktır. Bu yollardan biri lisans anlaşmaları ile bilgiyi satın almaktır. Yani diğer bir işletmedeki bilgiyi kullanım haklarıyla tamamen veya kısmen satın almaktır.( Devlet Planlama Teşkilatı; Bilim-Araştırma-Teknoloji Ana Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 1988, s.184.)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER YÖNETİCİLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

#### 3.1 LİDER YÖNETİCİLİK

Daha önce ele alınan lider ve yönetici kavramlarından sonra bu bölümde lider yöneticilik kavramı ele alınacaktır. Lider yöneticiliğin tanımı, görevleri, sadece lider veya sadece yönetici ile olan farkı ve lider yöneticinin özellikleri ortaya konarak, bilgi toplumunda lider yöneticilik ve stres yönetiminde lider yöneticiliğin nasıl yapılması gerektiği anlaşılmaya çalışılacaktır.

##### 3.1.1 Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramları

İşletmelerin kuruluş amaçlarına ulaşmak için kullandıkları üretim, pazarlama, kontrol, dağıtım gibi fonksiyonların iyi bir şekilde çalışabilmesi için güçlü bir yönetime ihtiyaç vardır. Bu fonksiyonları pratiğe dökerek insan faktörü, iyi bir şekilde yönetilerek başarıya ulaşabilir. İşletmelerde yöneticiler vizyon ve misyonlarını yani hedef, amaç ve stratejilerini ortaya koyarak yönetsel kararları alırlar ve kurum içi personele görev dağılımı yaparlar. Bu şekilde iyi bir çalışma düzeni kurulur. Bundan dolayı organizasyonların hedeflerine ulaşacak stratejileri uygulamaları ve görev dağılımı yapmaları için gerekli özelliklere sahip yönetici ve liderlere ihtiyaçları vardır.

Çoğunlukla "lider" ve "yönetici" tanımları aynı anlamda kullanılarak hataya düşülmektedir. Gerçekte lider ve yönetici kavramları arasında birçok farklılık bulunur. Tüm organizasyonlar yöneticilere sahiptirler, fakat tüm yöneticiler için liderlik kavramını kullanmak mümkün değildir. Diğer bir açıdan bakıldığında lider olabilmek için bir organizasyonda yönetici olunmak zorunluluğu yoktur. Örneğin; sosyal yaşamda liderlik ruhuna sahip bireyler eş, dost ve akrabalarını yönlendirme kabiliyetine sahiptirler ama bu insanlar yönetici olmayabilirler.

Genelde lider tarifi yapılırken aslında lider yönetici tarifi yapılmaktadır. Burdaki yanlışlık yukarıda da belirtildiği gibi her yöneticinin lider olamayabileceği veya her liderin yönetici olmak zorunda olmadığı gerçeğinin bilinmemesinden ileri gelmektedir. Bir sonraki başlıkta, lider, yönetici ve lider yönetici arasında farklılıklar ele alınacaktır. (Deliveli, 2010, s.45)

### 3.1.2 Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Farkları

Liderlik ve yöneticilik ayrımının tam olarak yapılamaması kesin sınırlarının çizilerek ortaya konmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Lider dendiği zaman yaygın olarak akla gelen başarılı liderlerdir ama aslında her liderin başarılı bir yönetici olduğu söylenemez. Yine her yönetici başarılı bir lider değildir. (Özel, 994, s.52-53)

Klasik görüşçülere göre yönetenlerin liderlik davranışları, organizasyonların başarısındaki ana faktördür. Yine liderler organizasyondaki bireylerin hareketlerini etkileyerek temel başarıyı etkilerler.

Lider yöneticilik sonradan edinilebilen beceri, bilimsel boyutu olan bir meslek şeklinde değerlendirilebilir. Lider yöneticilikte bireysel çalışma ve karar alma değil takım akli, çalışanlara koçluk yapmak, hiyerarşik emirler yerine liderlik yapmak, sadece sonuca odaklanmak değil sürece odaklılık gibi faktörler yer alır. Lider yöneticilik geleceği öngörebilmek, vizyonu yaratabilmek ve hayata geçirebilmek, hedefi net olarak ortaya koyabilmek ve hayata geçibilmektir. (Deliveli, 2010, s.53; İzgören, 2009, s.282-284)

Yönetici, Lider ve Lider Yöneticilik Arasındaki Farklar Aşağıda Tablo 4. te verilmiştir.

Tablo 4. Yönetici, Lider ve Lider Yönetici Farkları

	YÖNETİCİ	LİDER	LİDER YÖNETİCİ
KARARLAR	Kararname İle	Karar verir	Karar Verdirir
ÖDÜL VE CEZA	Sarı zarf kullanır	Ceza Verir	Ödüllendirir
FİKİR	Verir	Dikte Ettirir	Satar
KARAR ALMA	Tecrübe	İçgüdü	Veri+Bilgi+Sezgi
İLGİ ODAĞI	Bürokrasi	Otorite	İnsan+Bilgi
YAKLAŞIM	Dinlemek	Anlatmak	Dinler+Anlatır
İŞ	İşi Doğru Yapar	İş yapar	Doğru İşi Yapar
SORUN ÇÖZME	Pansuman	Ameliyat	Koruyucu Hekim
PLANLAMA	Operasyon	Taktik	Strateji
AYRINTILAR	Ağaç sayar	Ağaç diker	Ormanla ilgilenir
İLETİŞİM	Sever	Savaşır	Sevilir
MOTİVASYON	Uyuşturur	Doldurur	Enerji Yayar
İNİSİYATİF	Kullanmaz	Sahiptir	İnisiyatif Verir
TEPKİ	Dövünür	Övünür	Alkışlar
ŞAHİS ZAMİRİ	Onlar	Ben	Biz
GÖREVİ	Çalışan	Patron	Ortak
İFADELER	Asla	Daima	Gerektiğinde
FIRTINADA	Demir atar	Yelken Açar	Yakalanmaz
FUTBOLDA	Savunma	Golcü	Gol attırır
SEVD. HAYVAN	Kuzu	Aslan	Kaz
ŞAPKASI	Silindir	Miğfer	Kep
ARABASI	Şahin	Mercedes	Minivan

(Kaynak: İzgören, 2009, s.283)

### 3.1.3 Lider Yöneticilerin İşlev ve Görevleri

Organizasyonlarda bireyleri yönetmek ve kurum çıkarları bağlamında harekete geçirmek için yönetici ve liderlerin rollerini belirleyen ana unsur onların davranış

tarzlarıdır. İşletme yönetiminde yöneticilerin lider yeteneklerini davranış haline dönüştürebilmeleri kilit noktadır. Çünkü işletme etkinliği ile liderin etkinliği her zaman doğru orantılıdır. Yöneticilerde olması beklenen liderlik özellikleri; yaratıcılık, yenilik, motivasyon, ekip çalışması, kriz yönetebilme, finans yönetimi, pratik zekayı kullanma gibi yetenek ve becerilerdir. Bunlarla beraber lider, sorumluluk dağıtabilmeli, çalışanları ikna edebilmeli ve bulunduğu ortamda farklılık oluşturabilmelidir.

Yönetsel çalışmaları başarıya ulaştırmak için gereken kaynaklara erişmek, bunun için de yönetimin mevcut koşullar ışığında hedefler belirlemesi gerekmektedir. Bu hedefleri ortaya koyacak yöneticilerin aynı zamanda liderlik karakterleri taşımaları gerekmektedir. Lider irade sahibi, sabırlı ve geleceği gören kişidir. Lider, hedefleri belirlerken mevcut koşullar ile yapılabilecekler arasında en doğru bağlantıyı kurabilmeli, yani planlama fonksiyonunu iyi yöneterek başarıyı sağlamalıdır. (Bingöl, 1990, s.209-212)

Bir liderin çalışmalarındaki davranış tarzı ile insan ilişkileri tarzı tutarlı olmak zorundadır. Bir işletme için iyi bir lider şu özellikleri taşımalıdır: (Başaran, 2004, s.92)

- i. Hedefleri iyi anlamak ve benimsemek
- ii. İşletme hedeflerine ulaşacak stratejileri iyi analiz ederek, görev dağılımı yapmak suretiyle etkili bir kurumsal yapı ortaya koymak.
- iii. İşletmedeki tüm yönetsel fonksiyonların her evrede planlanan düzeyde kaldığından emin olmak, değilse bunu sağlamak.
- iv. Kriz yönetimini iyi bilmek ve acil durumlarda sorun çözücü olmak.

Lider yönetici kavramı için en önemli işlev ve görev etkili bir vizyondur. Beklenmedik durumları hesaplamak, geleceği tahmin edebilmek liderin sorumluluğundadır. Lider yönetici vizyonuyla, çalışanları harekete geçirmeli, yeniliğe yönlendirmeli ve kurumunu geleceğe hazır hale getirmelidir. İşletmede yenilik kültürü oluşturarak esnek bir yapı oluşturmalı, yaratıcılığı benimsetmelidir. Bu şekilde oluşan

esnek yapı iyimser olur ve olumlu bakış açısına sahip takımlardan oluşan bir işletmenin başarısızlık şansı çok azdır.

### 3.1.4 Bilgi Toplumunda Lider Yöneticilik

İçinde bulunduğumuz küresel çağda, hızlı yayılan ve ulaşılabilen bilgi sistemiyle beraber bilgi toplumu oluşmuştur. Bilgi toplumu modeli, bundan önceki sanayi toplumundan oldukça farklı bir profildedir. Önceleri gelişmiş ülkelerde varolan bu olgu, son zamanlarda küresel alana yayılmıştır. Bu gelişmelere göre, sürekli değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için bilim, teknoloji ve eğitim fonksiyonlarının eksiksiz bir şekilde uygulanması gerektiği söylenebilir. (Şahin ve Temizel, 2007, 179)

Bilgi toplumunda kilit faktör insanın kendisidir. Birey, bilgiyi hem üreten, yöneten, hem de paylaştıran konumundadır. Bundan dolayı gelişmeleri takip edemeyen, bilgi fonksiyonlarını iyi kullanamayan liderlerin olduğu örgütler başarısızlığa mahkumdurlar. Lider yöneticilerin değişime ayak uydurabilmeleri, bilgiyi doğru kullanabilmeleri son derece önemlidir. (Şahin ve Temizel, 2007, 179)

Günümüzde işletmeler, bilgi toplumunun oluşturduğu profile uygun davranmaya çalışarak gelişmekte, aynı zamanda bu gelişmeden etkilenerek bilgiye dayalı çalışma sistemleri oluşturmaktadırlar.

#### 3.1.4.1 Bilgi Çağında Yönetim Anlayışı

İşletmeler, küresel teknoloji çağındaki yenilikler ve sürekli değişimin oluşturduğu rekabetçi piyasalara uyum sağlamak için sürekli bilgi kullanımına ihtiyaç duyarlar. Bilgi çağına ayak uydurabilmek için, işletmeler geleneksel yapılarını değiştirerek, bilgiyi kolayca elde edecek, değerlendirecek ve hayata geçirecek yapılar kurmak zorundadırlar. (Elma ve Demir, 2000, s.43)

Bilgi toplumu, bilgiyi üreten, paylaşan ve kullanan sektörlerden oluşmaktadır. Bilgi toplumundaki işletmeler, sürekli öğrenme kültürü içinde olmalı, gelişen ve çalışanlarını

geliştiren bir okul gibi faaliyet göstermelidir. Bilgi çağındaki yönetici ve liderler, teknolojiyi, bilgiyi ve insan kaynaklarını iyi analiz edebilen ve koordine edebilen bireyler olmalıdırlar. (Öğüt, 2001, s.60-63)

Çağımızda bilgi yönetimi de üretim, pazarlama, muhasebe vs. gibi işletme fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Bilginin elde edilmesi önemli olduğu kadar, iyi değerlendirilmesi, muhafaza edilebilmesi, işletme içinde iyi işlenebilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetim sürecinde bilgiyi keşfetme, yayma ve kullanma şeklinde üç ana fonksiyon uygulanır.

#### 3.1.4.2 Bilgi Toplumu Tanımı ve Özellikleri

Bilgi toplumu, bireylerin hayatlarını ilgilendiren enformasyona ulaşabildikleri toplumdur. Bu bilgileri gelişim, değişim ve başarı için kullandıkları bir modelidir.

Bilgi toplumu, gelişen teknolojiyle paralel ilerleyen bilgi gereksiniminin, bu durumla beraber önemli hale gelen nitelikli çalışan ihtiyacının, eğitim gereksiniminin ön plana çıktığı bir değişim aşamasıdır. Bu yeni toplum biçimi, değişik bir dünya görüntüsü çizmekte, geleceğe dair politika, hedefler, uygulama yollarının değişmesine yol açmaktadır.

Çağı, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüştüren faktörlerin bir kısmı ve bilgi toplumunun özellikleri aşağıda verilmiştir: ( Aktan ve Tunç, 1998, s.36-38 ; Şahin ve Temizel, 2007, s.181)

- i. Sanayi toplumundaki parasal sermaye, bilgi toplumunda bilgi ve insan olarak yer değiştirmiştir.
- ii. Sanayi toplumununun üretimi başlatan temel ürün buhar makinesi iken bilgi toplumunda bilgisayar bu görevi görür.
- iii. Fiziksel güç yerine daha çok beyin gücü kullanılmaya başlanmıştır.

iv. Sanayi toplumunda endüstriyel ürünler ve hizmet çıktısı elde edilirken, bilgi toplumunda bilgi, teknoloji, yazılım vs. çıktıları elde edilir.

v. Fabrikalar yerlerini bilgi ağları ve veri tabanlarına bırakmıştır.

vi. Sanayi toplumundaki sabit ve genel uygulanan eğitim, bilgi toplumunda kişiye özel, bireysel gelişime yönelik yapılmaktadır. (Aktan ve Tunç, 1998)

### 3.1.4.3 Bilgi Toplumunda Etkin Yönetim ve Lider Yöneticilik

Bilgi toplumunda yönetenler ve liderler, bulunduğu mevkiiden kaynaklanan klasik yetkiler yerine bilgiyi kullanan, çalışanlarla paylaşan ve onları motive eden, işletmede bütünleşik, bilgiye dayalı bir sistem kurarak başarıya yönlendiren görev biçimini benimsemiştir. Bilgi toplumunda işletmelerin işe alımlardaki yönetici profilleri bu faaliyetler göz önüne alınarak yapılmaktadır.

Bilgi toplumundaki lider, çalışmalarını hiyerarşik emirler yağdırmadan, motive edici ve uzlaşıcı tavırla iş yaptıran kişidir. Lider yapılacak faaliyetlerle ilgili soru sorma yöntemini kullanmalıdır. Lider, sorular sorarak karşı tarafın detayları daha iyi anlamasını sağlamalıdır. Soru sormak, karşı tarafa verilen değeri, görüşlere saygı duyulduğunu hissettirir. (Hekim, 2015, [http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=57](http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=57) erişim tarihi 05.04.2015)

Liderin bilgi toplumundaki modeli için Weber'in legal-rasyonel modeli uygulanabilir. Bu tarz lider, kendi vizyonuna sahip, vizyonunu tüm işletmeye entegre edebilecek, devamlı bilgi alışverişine açık, katılımcı yönetim şeklini benimseyen liderdir. Genel geçer kurallara saygılı olduğu gibi ihtiyaç halinde kendi kurallarını koymaktan çekinmeyen liderdir. Bu bilgiler doğrultusunda bilgi toplumunda liderlik için gereken özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir: (Şahin ve Temizel, 2007, s.184)

- i. Lider, mevcut koşulları kabullenerek, astlarıyla birlikte şartları değiştirme veya geliştirme yoluna gider.
- ii. Vizyonunu gerçekleştirmek için geleceğe yönelik çalışma ortaya koyar.
- iii. Astlarıyla olan ilişkilere önem vererek, astlarından ve toplumdaki kaynaklanan gücünü etkili bir şekilde kullanma yollarını arar.
- iv. Astlarına güvenir. Geleneksel denetleme yerine, özdenetim sistemini kurar.
- v. Kararları ortak akıl yoluyla arar, başarıya ulaşmak için kolektif çalışır ve sürekli iletişimi açık tutar.
- vi. Astlarıyla arasına hiyerarşik duvarlar örmek yerine, tam tersi eşitliği benimser ve çalışma hayatında uygular.
- vii. Sıradan öğrenilmiş kurallar yerine, belirli mantığa dayanan kurallara uymayı tercih eder.
- viii. Yaratıcılığa önem verir.
- ix. İşletme iç ve dış çevresiyle sürekli diyalog ve işbirliğinden yanadır. Kendisi olmadığında da işleyecek bir sistem kurar.

### 3.1.5 Stres Yönetiminde Lider Yöneticilik

Çağımız ekonomisinde durmadan değişen ekonomik yapıyla beraber piyasalarda sürekli oluşan bunalımlar, işletmeler için sorunlara dönüşmektedir. Yaşanan değişimler hem işletmeler hem de bireyler açısından ruhsal sorunlar yaratmaktadır. Çalışma hayatındaki sorunlar insanların sosyal hayatına yansımakta, bu durum da tekrar iş hayatına yani işletmeye sorun olarak dönmektedir. Stres hayatın doğal akışındaki fonksiyonlardan biri haline gelmiştir. Bundan dolayı iş hayatındaki stres işletmeler için incelenmesi gereken



bir başlık halini almış ve liderlerin üzerinde durması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

#### 3.1.5.1 İşletmelerde Stres ve Nedenleri

Stres, insanların tehditlere karşı verdiği otomatik bir cevap, gösterilen tepki şeklinde tanımlanabilir. Stresin varlığı birey ve çevre arasındaki uyumun zayıf olduğunu gösterir. Ya bireyin dış çevresi kendisinden aşırı talepte bulunuyordur ya da bireyin kapasitesinin üstünde yapılması gereken işler vardır.

Stresi oluşturan kaynaklar 3 grupta toplanabilir:

- i. Bireyin Kendisiyle İlgili Stres Kaynakları: Bireyi oluşturan huy, mizaç, karakter ve yetenekleridir.
- ii. Bireyin Yaşadığı Çevrenin Oluşturduğu Stres Kaynakları: Bireyin sosyal hayatından kaynaklanan stres çeşitleridir. Yaş bunalımı, ailesel problemler, maddi sıkıntılar gibi.
- iii. Bireyin Çalışma Çevresinden Kaynaklanan Stres: İş hayatında karşılaşılan sorunların ortaya çıkardığı stres türüdür. Kurumsal politikalardan, süreçlerden, çalışma koşullarından, rol çatışmalarından çıkan stres unsurlarıdır. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002,s.19-22)

#### 3.1.5.2 Stresin Belirtileri

Stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyen bir durumdur. İnsanların duygularını, düşüncelerini ve dış çevreyle ilişkilerini tehdit eden kötü bir durumdur.

İşletmelerde stres belirtilerinden birkaçı aşağıda kısaca ele alınmıştır: (Korkmaz B., 2015, [http://www.psikoterapistim.org/isyerinde\\_stres\\_ve\\_basacikma\\_yollari.htm](http://www.psikoterapistim.org/isyerinde_stres_ve_basacikma_yollari.htm) erişim tarihi 05.04.20159 )

i. İş Performansının Düşmesi: Strese bağlı olarak bireyler performans ve etkililik düşebilmektedir. Stres ve performans arasındaki bağlantı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Stresin artmasıyla birlikte performansın düştüğü gözlenmiştir. Fazla stresle birlikte ussal yeteneklerde düşüş olması kaçınılmazdır. Bu durumlar işletmeler için kötü sonuçlar doğuracağından, çalışanlarının strese karşı koyabileceği örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir.

ii. İnsangücünün Sık Değişmesi: İşgücü devir hızının artması yani işten ayrılmaların çoğalması ve yerine alımların olması durumu başlıca bir stres belirtisidir. Kurum içi çalışanları stres altında olduğunu göstermektedir. Uzun süreli stres, çalışanların kurumsal hedeflere odaklanmasını zorlaştırır, bağları zayıflatır.

iii. İşe Devamsızlık: Devamsızlık sebepleri bireyler stres sebeplerinden veya fizyolojik hastalıklardan kaynaklanabilir. Devamsızlık kaynaklarıyla ilgili yapılan araştırmalara göre, devamsızlık sebeplerinin % 40'ı stresten kaynaklanan hastalıkların varlığı olduğu tespit edilmiştir.

### 3.1.5.3 Stres Faktörleri

İşletmelerde iş stresi, çalışmalarla ilgili olarak ortaya çıkan gerilim, endişe ve kaygılardır. İşe geliş gidiş saatlerinde uyumsuzluk, hatalarda çoğalma, karar alma gücü, personel arasındaki sorunlarda artış ve müşterilerle kötü ilişkiler gibi durumlar ortaya çıkmaya başlamışsa, iş stresine girildiği anlaşılabilir.

Stres faktörleri birçok farklı kaynakta farklı şekillerde başlıklandırılıp sıralanmıştır. Stres faktörlerinden bazıları aşağıda ele alınacaktır. (Akat, 1994, s.347-349; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.18-22)

- i. Monotonluk stres faktörlerinden biridir. Sürekli aynı işi yapmak bireyde konuya yabancılaşma hissi uyandırır. Umutsuzluk, üzüntü, sıkılma hali monotonluğun birey üzerindeki etkilerinden sadece birkaçıdır. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002)

- ii. Teknolojik değişim her ne kadar olumlu bir kavram gibi görünse de kimi zaman tek başına bir stres kaynağı olabilmektedir. Sürekli gelişen teknolojiyle birlikte, bireylerinde kendilerini sürekli geliştirmeleri, eğitimleri gerekmektedir. Bu duruma ayak uyduramayan bireyde stres başlaması kaçınılmazdır.
- iii. Çalışma ortamının uygunsuzluğu da stres faktörlerinden biridir. Uzun süre gürültülü ortamlarda çalışmak, ortamdaki aşırı sıcaklık, havasızlık gibi olumsuz koşullar çalışanlarda stres yaratacak unsurlardır. (Okutan ve Tengioğlu, 2002)
- iv. Kendisine biçilen örgütsel rolün kendisi bireyi strese sokabilmektedir. Karar alımına katılamama, iletişim eksikliği gibi faktörler bireylerde eksiklik duygusu yaratarak strese girmelerini sağlar. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002)
- v. İşletmelerdeki kariyer gelişimi süreci eksiklikleri de bireylerde stres yaratabilmektedir. Terfi alamama durumu, başarı değerlemesinin eksik kalması, terfide yetersiz ücret artışı gibi unsurlar bunlardan bazılarıdır.

#### 3.1.5.4 İşletmelerde Stresle Mücadele ve Lider Yöneticinin Görevleri

Bireylerin çalışma ortamlarında veya çalışma alanlarında karşılaştıkları gerilim, endişe, korku, kaygı, huzursuzluk gibi durumların oluşturduğu strese organizasyonel stres denir. Aslında stres, kabul edilebilir bir oranda her bireye gerekli bir itici güçtür. İşletmeler içinde bu şekilde makul oranda stresin varlığının yararlı olacağı kabul edilmektedir. İşletmelerdeki stres yönetiminin önemli olmasının üç nedeni şu şekildedir: (Akat, 1994, s.350-360; Deliveli, 2010, s.79)

- i. Stresle başa çıkmak zor ve karışık bir süreç olduğundan stres yönetimi ihtiyacı doğar.
- ii. Stres insan doğasını bozarak duyguları kabartır ve aşırı tepkimelere neden olarak işletme içi huzursuzluk ortamı doğurur. (Deliveli, 2010)
- iii. Makul derecede stres yaklaşımı işletme içindeki hava açısından yararlı olacaktır. Bireylerin üzerindeki baskıyı normale çevirmeye yardımcı olacaktır. (Deliveli, 2010)

İşletmelerde stres yönetimini çok önemli bir faktördür. İşletmeler stresle mücadele ederken, çalışanlar üzerindeki baskıyı azaltmayı veya engellemeyi hedeflemelidirler. İşletmenin temel yapısındaki bozukluklar, çalışma ortamı yetersizliği gibi etkenler örgütsel stres sebepleridir ve özellikle lider ve yöneticilerin üzerinde durması gereken stres faktörleridirler.

Lider yöneticilerin iş yaparken ve yönetim fonksiyonunu yerine getirirken stresi önleme yöntemlerinden bazıları şu şekildedir: (Deliveli, 2010, s.80)

- i. Modern yönetim teknikleriyle, bireye değer veren, katılımcılığı ön planda tutan, ödüllendirici ve adil davranan bir lider yönetici profilini uygulamak.
- ii. Yetki devrini kullanarak stresi azaltmak ve etkinliği arttırmak.
- iii. Çalışma şartlarına mümkün olduğunca kolaylaştırmak, hiyerarşik zorluklardan arındırmak, iş düzenini ve görev dağılımını etkili yaparak stres faktörlerini minimuma indirmek.
- iv. İşletmedeki çatışma ortamını kırmak veya baştan önleyici tedbirler almak.
- v. Planlama fonksiyonunu iyi kullanarak, hedefleri, politikaları ortaya koymak ve örgüte etkili bir şekilde aktararak çalışma düzenini oturtmak.
- vi. Stresi önleyen stratejiler belirlemek, yönetimden aşağıya doğru stresle başa çıkma taktiklerini öğrenme ve uygulama kültürü oluşturmak.

### 3.1.6 Örgütsel Çatışmada Lider Yöneticilik Anlayışı

Çatışma, bireylerin iç içe yaşadığı her ortamda karşılaşılan bir durumdur. İnsanlar çalışma hayatında diğer insan, grup ve örgütler ile etkileşim içindedirler ve bu etkileşim sürecindeki uyumsuzluklar ve fikir ayrılıkları çatışma ortamını doğurur. Bu bilgilere göre

çatışma, birden fazla kişi veya örgüt arasında çeşitli sebeplerle ortaya çıkan anlaşmazlık şeklinde tanımlanabilir.

Çoğunlukla çatışmanın işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı kanısı hakimdir. Etkili bir şekilde yönetilebilecek makul düzeydeki çatışmaların kurumlara pozitif etkisi olabileceği görüşü de mevcuttur.

Burada lider yöneticiler için önemli nokta, çatışmayı en başından görebilmek, mümkünse işletme için olumlu hale getirebilmek veya önlemektir. Liderlerin örgütsel çatışmayı önlemek için kullanabilecekleri yönetim yollarından birkaçı aşağıda ele alınacaktır: (Türk ve Süngü, 2004, s.17-24)

i. Çatışmanın Teşvik Edilmesi: Buradaki yöntemlerle, düşük çatışma seviyesini hedefler ve örgüte yaratıcılık katmak ve etkinliği artırmak hedeflenmektedir. Burada çatışma bilinçli olarak teşvik edilir. Bu yollardan bazıları; örgüte yeni eleman alınması, örgüt içi iletişimde değişiklikler yapmak, yeniden yapılanma, rekabete teşvik etmek gibi stratejilerdir.

ii. Çatışmanın Azaltılması Yöntemleri: Bu yöntemler; bireyler arası iletişimin eksiksiz sağlanabilmesi, ilişkilerde kazanma ve kaybetme duygularının doğru şekilde anlaşılması, örgüt dışında ortak bir hedef yaratarak dikkatlerin yönlendirilmesi, örgütte kolektif bir hava yaratmak için ortak bir amaç ortaya konulması gibi yöntemlerdir.

iii. Çatışmanın Çözüm Yöntemleri: İşletme içerisindeki çatışmaların uzun zaman devam etmesi başarısızlık sebebidir. Bundan dolayı liderlerin sorunları kısa sürede çözmeleri beklenir. Burada önemli nokta çatışmaları hızlı çözmekten ziyade, çatışma çözümüne uygun metodu bulup o metodu uygulamaktır. Hakimiyet ve baskı yöntemi, uzlaşma yöntemi ve birleştirici sorun çözme yöntemi bu başlıktaki yöntemlerden bazılarıdır.

Lider yöneticiler için en büyük sorunlardan birisi de işletme içi çatışmaları önleyebilmektir. Çatışmaların çözümü için mevcut olan birçok yöntemden hangisinin kullanılacağı, liderin çatışmayı iyi ele almasına, gözlemlemesine ve değerlendirmesine

bağlıdır. Lider yönetici, çatışmayı iyi analiz edebilmek için aşağıdaki soru modellerinden yararlanabilir. (Türk ve Süngü, 2004, s.17-24)

“Çatışmaya sebep olan uyumsuzluğun çıkış noktası nedir?”

“Anlaşmazlık sürecine dahil olan birey veya bireyler kimlerdir?”

“Anlaşmazlığın kaynağı görülemeyen bir sebep midir? Eğer öyleyse nedir?”

“Çatışmanın çözümü için karşılıklı tarafların tutum ve davranışları nelerdir?”

“Çatışma gereksiz şekilde büyümüşse sebepleri nelerdir?”

“Olası çözümler içerisinde tarafların kazanımları ve kaybedecekleri nelerdir?”

(Türk ve Süngü, 2004, s.23-24)

## 3.2 KRİZ YÖNETİMİ

Bu kısımda krizin tanımı, özellikleri ve krize sebep olan faktörler açıklanacaktır. Bu tanımlarla beraber kriz süreci ortaya konacak, kriz döneminde yapılması gerekenler ve kriz döneminde liderlik ve yönetim süreci incelenecektir.

### 3.2.1 Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kriz kelimesi Yunan kökenli "krisis" kelimesinden türemiş, o zamanlar beri çoğunlukla tıbbi alandaki bireyler hastalık krizlerini belirten bir kelimedir. Günümüzde hemen her bilim dalının kullandığı hatta konuşma dilinde çok yaygın kullanılan bir kavram olmuştur. İşletme biliminde ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz gibi şekillerde karşılaşılır. Kriz ile ilgili bilimsel olarak net ve tek bir tanım yapmak çok zordur. Bu yüzden kriz tanımını yapmadan önce krizin belirtilerini iyi tanımak gerekir. (Akat, 1994, s.339; Gültekin, 2002, s.9-10; Aktan, 2004, s.138)

i. İşletme yönetiminde kriz, tahmin edilemeyen, öngörülemeyen şekilde oluşan gelişmelerin firmaları hatta devlet ekonomilerini ciddi olarak etkilemesidir. Kriz için kilit nokta ani ve beklenmedik olmasıdır. Günlük karşılaşılan her probleme kriz denemez. (Gültekin, 2002, s.11)

ii. Kriz, bireyler ve işletmeler için tehdit oluşturduğu gibi aynı zamanda da yenilik fırsatları yaratabilecek bir süreçtir. Bu şekilde bakıldığında kriz tamamen olumsuz bir durum değildir. (Gültekin, 2002, s.11)

iii. Krizlerin süresi, işletmelerin kriz durumuna hazır olup olmamasına, kriz önlemlerini alma seviyesine bağlı olarak kısa zamanlı veya uzun süreli olabilmektedir. (Gültekin, 2002, s.12)

iv. Krizler yayılma eğilimi gösteren süreçlerdir. Büyük bir kuruluşta başlayan kriz, zamanla diğer işletmelere ve piyasaya yayılabilmektedir. (Gültekin, 2002, s.12)

Krizler, beklenmeden oluşan, hızlıca önlem alınması gereken durumlardır. Örneğin okul kantininin yanması, üst düzey bir yöneticinin ani istifası gibi öngörülemeyen olaylar birer krizdir ve hızlı karar almayı gerektiren durumlardır. Krizde işletmelerin hedefleri tehdit altındadır ve işletme varlığının sürdürülmesi tehlikeye girmiştir. Araştırmacılara göre krizdeki kilit nokta, yetkililerin bu durumlardaki müdahale edebilme yeterliliğidir.

Krizin tanımını yapmak, iyi şekilde öğrenebilmek, etkili kriz yönetimi ve krize hazırlık durumlarını iyi bilmek gerekir. Krizlerle ilgili temel yapıları ve kriz durumları öğrenildiği gibi kriz ile ilgili yanlış bilinenler de öğrenilmeli ki daha etkili kriz yönetimi oluşturulabilinsin. Kriz yönetimi ile ilgili yanlış bilinen söylenti şeklindeki düşüncelerden bazıları şöyledir:(Sezgin, 2011, s.183-184)

i. Krizler engellenemezler. Üst yönetim krizlerin kaçınılmaz süreçler olduğunu benimsemeye başlarsa kurum içerisinde kadercilik kültürü oluşur ve olası krizler için yeterli önlem alınmaz ve krize hazır olunamaz.

ii. Krizi engellemek için bilimsel bir veri yoktur. Bu görüş yaygın bir şekilde işletmelerde mevcuttur. Bilimsel çalışmalar işlerin nasıl daha iyi yapılacağı ile ilgili olduğu ve olumsuz durumlar için bilimsel çalışma olmadığı kanısına dayanarak kriz durumuna yönelik çalışmaların yapılmaması işletmeler için tehlike arz etmektedir.

iii. En iyi teknolojiye sahip olunursa kriz durumuyla karşılaşılmaz. Teknolojinin gelişimi ve daha hızlı üretim, dağıtım, finansman gibi fonksiyonların kolayca yerine getirilmesi, işletmelerde rehavete kapılmaya, etkili teknoloji sayesinde krizle karşılaşılmayacağı algısı oluşturmaya zemin hazırlar. Burada kendini garantide gören işletmeler ve yöneticiler tehlike altında olduklarının her zaman bilincinde olmalıdırlar.

iv. Kriz yönetimi, örgüt gelişimine olumsuz etki eder. Bu anlayışa göre fazla korumacı ve garantici anlayış, kurumdaki esnek yapıyı bozacak ve işletmenin gelişmesini engelleyecektir. Kriz korkusu yenilikler üretmeyi ve yaratıcılığı negatif etkileyecek şekilde yanlış algı vardır. Oysa ki verimli bir kriz yönetimi ile örgüt gelişimi birarada başarıyla yürütülebilir.

### 3.2.2 Krize Sebep Olan İç Etkenler

Organizasyonlar için kriz durumlarının dış çevreyle bağlantısı yüksektir. Ancak dış çevredeki sürekli değişim hali ve değişikliklere ayak uyduramama durumu başlıca kriz sebebidir. İç unsurları güçlü olan işletmeler dış çevredeki değişimlere daha kolay ayak uydururlar ve kriz durumlarına daha az yakalanır veya krizden daha rahat kurtulurlar. İç faktörleri kuvvetli olmayan işletmeler için aynı durum söz konusu değildir. Aşağıda krize sebep olan iç faktörler yöneticiler ve örgütsel yapı ana başlıkları altında incelenecektir.

#### 3.2.2.1 Yönetici Kaynaklı Sorunlar

Üst yönetimin beceri ve karakteristik özelliklerinden kaynaklanan problemlerin başında kriz durumuna hazırlıksız yakalanmak gelmektedir. Umursamazlık ya da kendine aşırı güven sonucu kriz belirtileri göz ardı edilmekte ve maalesef kriz durumları başarıyla atlatılamamaktadır.



Lider ve yöneticilerin dış çevredeki gelişim ve değişimleri yeterli takip edememeleri, bilgi toplamadaki eksiklikler, toplanan bilginin iyi analiz edilememesi işletmeyi kriz durumuna iten sebeplerdendir. Ayrıca yeteneksel eksiklikler ve deneyimsizlikler de kriz nedenleridir. (Sezgin, 2011, s.188 ; Demirtaş, 2000, s.361)

İşletmelerini yeni bir piyasaya sokan yöneticiler, rekabet üstünlüğü ele geçirmek için veya piyasadaki yüksek kar payı alabilmek için başarısı yeterince ölçülmemiş ürünler deneyerek, yeterince bilinmeyen sektörlerde yüksek yatırım yaparak gereksiz risk alıp işletmeyi tehdit altına sokabilmektedirler. Örneğin; Bank of America 1970'li yıllarda yüksek karlar elde etmek ve kısa zamanda küresel bir güç olmak hedefiyle hızlı büyüme yoluna gitmiş, üçüncü dünya ülkelerinde sayısız şubeler açmış ve kontrolü sağlanamayacak kadar büyük bir işletme haline gelmiştir. Kaliteli ve sağlam yatırımları tercih etmek yerine, başarısı henüz yeterince kanıtlanmamış piyasalara yüksek yatırımlar yapması sonucunda büyük kredi kayıplarıyla karşılaşmış, yüksek zararlarla küçülme yoluna gitmiştir. Firma ortalama 3-5 milyar dolar zarar etmiştir. ( Haşit, 2015, s.14; Vergiliel, 2001, s. 7-8)

### 3.2.2.2 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

İşletme içi örgüt yapısı, çevresel gelişmelere ayak uyduracak esneklik yapısında değilse, ortak karar alımı yoksa işletme kriz durumuna yaklaşacaktır. Hiyerarşik düzen iletişim eksikliği yaratıyorsa kriz olasılığı artacak ve kriz durumundan başarılı çıkış olanağı azalacaktır. (Asunakutlu ve arkadaşları, 2003, s.144)

Yine örgütsel yapının esnek olması gerekir. Katı olması çalışanların üst yönetimle olan iletişiminin kopuk olması başarısız kriz yönetimi getirecektir. (Sezgin, 2011, s.188)

Krizlerle karşı karşıya kalma sebeplerinden biri de örgütün damar sertliği durumudur. Örgütsel damar sertliği, belirli büyüklüğe kavuşmuş işletmelerin, büyüdükçe daha katı hiyerarşiye sahip olmaları ve rahatlıkla beraber çevresel gelişimlere karşı duyarsızlaşmalarıdır. Başarı artıp işletme boyutları büyüdükçe, bireysel sorumluluk azalır, kontrol mekanizması ve etkinliği yeterli yapılamaz ve işletme kontrolsüz bir hal alır.

“Geçmiş geleceği anlamaya yarayan bir anahtardır”. Geçmişte yaşanan kriz durumları ve bu krizdeki uygulamalar, işletmeler açısından bir tecrübe kaynağı sayılabilir. Ancak yeni oluşan krizi eski yöntemlerle çözmeye çalışmak, değişen piyasa koşullarını görmezden gelmek tehlikeli bir durumdur. Her kriz kendine özgü nedenler ve çözümler barındırır. İşletmeler önceki tecrübeleri ipucu niteliğinde kullanmalı, krizleri kendi özünde değerlendirip yeni koşullara göre yeni stratejiler geliştirmelidirler. (Haşit, 2015, s.15-16; Akat, 1994, s.341; Vergiliel, 2001, s.9)

### 3.2.3 Krize Sebep Olan Dış Etkenler

Dış faktörler işletmelerin kontrolü dışında gelişen, engellenmesi güç olan etkenlerdir. İşletmelerin dışında, yani ekonomik, piyasalarda, ülke politikalarında, ticaret anlaşmalarında sürekli değişimler ve gelişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere ayak uydurmak isteyen organizasyonlar sürekli yenilik geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Rekabetin artması, dış koşulların değişmesi, tüketici beklentilerindeki değişiklikler, sendika ve sosyal güvenlik kurumlarının baskıları ve medya örgütleri gibi etkenler işletme dışı etkenler olup kurumları son derece etkilemektedir. (Akat, 1994, s.339-340)

#### 3.2.3.1 Hukuksal- Politik Faktörler

Politik ve hukuki çevre, günümüzdeki hızlı değişime ayak uydurmakta, gelişen ve hızla ilerleyen ticarete göre ülkeler yeni kurallar koymaktadır. Her gelen hükümet kendi politikasına göre kanunlar getirmekte ve bu durum işletmeleri etkilemektedir. Yeni kanunlar işletmeler için sorun olabileceği gibi yeni fırsatlara da kapı açabilmektedir. Hükümetler kimi zamanlar sektörlere doğrudan yarar sağlamak amaçlı kanunlar da çıkarabilmektedirler; vergi muafiyeti veya indirimi, eğitim desteği, düşük faizli veya faizsiz kredi gibi. Ayrıca hükümetler kendi sınırlarındaki ticareti korumak amacıyla diğer ülkelerden gelen ürünlere koruyucu tedbirler alabilirler; yasaklama, kota koyma, ekstra gümrük vergisi uygulamaları gibi. Hükümetlerin bunlar ve bunlara benzer üretim teşviği, ithalat veya ihracat teşviği gibi uygulamaları çoğu zaman sektörlere yararlar sağlasa da

farkında olmadan bozuk piyasa oluşmasına, krizler çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. (Haşit, 2015, s.12; Akat, 1994, s.340; Vergiliel, 2001, s.6)

### 3.2.3.2 Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler örgütsel çevrenin en hızlı değişim gösteren faktörüdür. BU gelişmeler işletmeleri hızlı bir uyum çabasına sokmakta ve işletmelerde devamlı gelişme, yenilikler yapma ihtiyacını oluşturmaktadır. Yeni teknolojilerle birlikte tüketici talepleri değişmekte, üretim, dağıtım, kontrol vs. yönetim fonksiyonları yeniden düzenlenmekte, yeni süreçler oluşmaktadır. Bu gelişmeler yeniliğe uygun, esnek yapıli işletmeler için başarı kapısı olurken, katı ve geleneksel yönetime sahip işletmeler için kriz kaynağı olabilmektedir. (Haşit, 2015, s.11; Akat, 1994, s.340; Vergiliel, 2001, s.6)

Çağımızda teknolojik değişimler önemli hale gelmiştir. Gelişimi takip edememek, uyum sağlayamamak, işletmelerde stres faktörü oluşturarak kriz durumu yaratabilmektedir.

Yine bu gelişmeler, kurumların çalışma fonksiyonlarını, üretim, pazarlama gibi süreçlerini etkilemekte ve kurmları değişikliğe, yeniliğe itmektedir. Bu değişen çalışma ortamında, yeterli esnekliğe ve kriz durumu bilgisine sahip olmayan bireylerde huzursuzluk, endişe duyma gibi duygu bozuklukları oluşarak, değişimlere direnç durumu gelişir ve işletme bu durumdan kötü etkilenecek kriz durumunu hisseder. Bunların yanında teknolojinin getirdiği yeniliklerle beraber işletmenin çıktılarına alternatif ürün ve hizmetler gelişmesi durumunda, işletme artık tam bir kriz durumuna girecektir. (Öz, 2014, Stratejik İletişim Sitesi, <http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2014/01/kriz-etmenleri-ve-nedenleri.html> erişim tarihi 08.04.2015)

### 3.2.3.3 Ekonomik Gelişmelerin Etkileri

Dış çevre unsurlarından olan ekonomik unsurlar işletmeler için en önemlilerinden biri olup, yakından takip etmeleri gereken bir faktördür. Ekonomik sistemde olan bir yavaşlama, eksiklik, bozukluk gibi durumlar kurumun güçlülüğüne bağlı olarak hayati oranda etki edebilmektedir. Merkezi plamlı yönetilen ekonomilerde, işletme içi bir

ekonomik sorun olmadığı sürece kriz ihtimali, merkezi olmayan ve devlet müdahalesine bağımlı olmayan işletmelere göre daha düşük ihtimaldir. Ancak her durumda ekonomide meydana gelen bozulmalar, arz ve talep koşullarını etkileyecek ve işletmelerin satışlarında bozulmalara yol açarak kriz durumu oluşturacaktır. ( Öz, 2014, Stratejik İletişim Sitesi, <http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2014/01/kriz-etmenleri-ve-nedenleri.html> )

Bir işletmenin içinde olduğu ekonomi, işletmenin başlıca karşılaştacağı sorunların veya fırsatların en büyük belirleyicisi olacaktır. Ekonominin dalgalanması ve istikrarsızlaşması dengeleri bozacak, yatırımları kötü etkileyecektir. Ekonomik kriz durumunda ise döviz kurlarındaki istikrar bozulacak, enflasyon değerlerinde oynamalar olacak, hammaddeye bağlı üretim sorunları vs. ortaya çıkarak piyasalarda etkisizlik ve gerileme ile kriz durumu oluşacaktır. (Haşit, 2015, s.10; Akat,1994, s.340)

#### 3.2.3.4 Doğal Faktörler

Doğal faktörler veya doğal afetler işletmelerin önceden bilmesinin veya engellemesinin mümkün olmadığı, kontrol altına alınamayan iklimsel sorunlar, toprak,su, çevre kirliliği, deprem, yangın gibi afet durumlarıdır. Doğal faktörler uzun süreli etkileri ve derin zararlar verebilmesi açısından diğer unsurlardan farklı değerlendirilebilir. Her ne kadar önceden bilinmesi çok zor, etkileri kestirilemez olsa da, işletmeler bu tür durumlarda bilimin elverdiği seviyede hazırlık yapmalı, bu durumlarda oluşacak kriz durumlarına yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. (Akat, 1994, s.340; Öz, 2014, Stratejik İletişim Sitesi, <http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2014/01/kriz-etmenleri-ve-nedenleri.html> erişim tarihi 08.04.2015)

#### 3.2.3.5 Sosyo Kültürel Faktörler

Toplumsal ve kültürel etkenler krizin dış etkenlerinden biri olarak bir toplumun veya aynı kültüre sahip bireylerin beklentileri, anlayışları, yaşam tarzlarının etkilerinden bahsetmektedir. Toplum veya grupların bu özelliklerindeki değişimler örgütsel anlamda sorunlar yaratabilmekte, bu problemler krize sebep olabilmektedir. Toplumsal veya kültürel etkenler işletmelerin özellikle piyasalara girmeden önce araştırmaları gereken en

önemli konulardan biridir. Girilecek yeni pazarlarda toplumsal anlayış, algılama farklılıkları, kültür yapısı, beklentiler gibi koşullar iyi analiz edilmeli ve değerlendirme sonucuna göre hareket edilmelidir. (Akat, 1994, s.340; Öz , 2014, Stratejik İletişim Sitesi, <http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2014/01/kriz-etmenleri-ve-nedenleri.html> erişim tarihi 08.04.2015)

Özellikle çağımızdaki teknolojik gelişmeler kadar olmasada sosyo kültürel unsurlarda da önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler ve toplumun değer yargıları, kimi zaman işletmelerin hedeflerini bile değiştirebilmektedir. Toplumlarda değer ve tutumlara bağlı olarak yaşam tarzı değişiklikleri oluşmakta ve bu değişimlere bağlı olarak üretilen ürün veya hizmet miktarı, modeli, niteliği gibi değişimler yapmak gerekebilmektedir. İşletmeler için önemli bir nokta da toplumun değer yargılarına yani örf, adet, dini değerler gibi unsurlara ters gelecek ürün veya pazarlama şekillerine dikkat etmektir. Örneğin Procter-Gamble şirketi ürettikleri ürüne sihirbaz resmi koymuş, sihirbazın şarkasında bulunan yarım ay toplum tarafından şeytani olarak algılanmış ve tepkiler alarak ürünü değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu gibi durumlar işletmelere yeni piyasaya girerken veya yeni ürün sunarken toplumsal değer yargılarını göz ardı etmemeleri gerektiğini göstermektedir. (Haşit , 2015, s.12)

#### 3.2.4 Kriz Süreci

Organizasyonlar için kriz durumları kısa bir sürede hatta bir günde bile gelişebilir. Eğer krizler hızlı büyüme gibi sebeplerden ortaya çıkıyorsa kriz aşamalı arasındaki zaman azalacak, dış etkenlerin değişmesi gibi sebeplerden ortaya çıkıyorsa zaman süreci etkenlerin hareketlerine bağlı olarak daha yavaş ilerleyecektir. Kriz sürecinin çeşitli kaynaklarda birçok aşamalara ayrıldığı gözlemlenebilir. Aşağıda kriz dönemi, kriz öncesi dönem ve kriz dönemi ana başlıkları altında detaylarıyla incelenecektir.

##### 3.2.4.1 Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönemin başlangıcı olarak kurumsal körelme ve gizli kriz aşamasından bahsedilebilir. Organizasyonlar çevresel değişim ve gelişmeleri iyi analiz edemediği,

sorunları teşhis edemeği veya teşhiste geç kaldığı zamanlarda körelme durumu başlar. Bu durumda sorunları öngörebilme kabiliyeti zayıflamış, kriz öncesindeki iyi gidişat kurumu rehavete sürüklemiş ve gelişmeleri duyarsız hale getirmiştir. İşletmeler için en tehlikeli nokta iyi satışlar ve iyi gelir edildiği zaman ayrıntıların önemsizleşmesi, olası olumsuzlukların değerlendirilmemesi durumudur. Gelişme ve değişimlere duyarsız kalındığında, yetersiz çalışan sayısında artış olur ve işletme içi stres durumu belirir. Değişmeyen yönetim tarzı artık geçerliliğini yitirmiş, geleneksel yönetim anlayışı haline gelir ve kriz durumları ortaya çıkmaya başlar. (Vergiliel, 2001, s.16-17; Akat, 1994, s.341-342; Asunakutlu ve arkadaşları, 2003, s.145)

İşletme iç veya dış problemleri, tehlike olarak algılamaz, hayati tehdit olarak görmezse, üst yönetim eski örneklere dayanarak önlem almayacak ve yeniliksel tedbirler almadığı için krizle karşılaşma ihtimali artacaktır. Bu kriz durumunun etkisi arttıkça sorunlar işletme içinde daha belirginleşecek ve üst yönetimde panik başlayacaktır. Bu panik durumunda yönetim yeni kararlar almak isteyecek ama yeterli ön çalışma olmadığından, yetersiz bilgi ve geleneksel yöntemlerle sorun çözülmeye kalkışılacak ve büyük olasılıkla başarısız olunacaktır. (Demirtaş, 2000, s.361)

Kriz öncesi dönemin ikinci evresi olarak hareketsizlik döneminden bahsedilebilir. İşletme başarısını ve varlığını tehdit eden sorunlar ortaya çıkmasına rağmen üst yönetimden elle tutulur bir müdahale veya kriz yöneti uygulamaları gibi girişimler yapılmaz. Bu evrede düşen satış adet veya rakamları, kar oranlarında düşüş vs. gibi düşük işletme performansı bozulur ve bu kurum içi çalışanlar tarafından bile rahatça gözlemlenebilir. Araştırmacılara göre gereken kararların bir türlü alınmaması 2 şekilde açıklanabilir: (Haşit, 2015, s.29)

- i. İşletmenin karşı karşıya olduğu tehdit kalıcı olmayacak, kendiliğinden geçecektir düşüncesi.
- ii. Yenilik, değişiklik, önlem alma gibi uygulamalar yüksek maddi kaynaklar gerektirir düşüncesi.

Kriz öncesi dönem için işletmelerin yapabilecekleri birçok faaliyetten söz etmek mümkündür. En önemlisi kriz döneminin belirtilerini iyi algılayabilmektir. Lorange ve Nelson kriz öncesi için, daha doğrusu kriz geldiğini anlayabilmek için 9 belirti ortaya koymuştur. Aşağıdaki bu belirtiler işletmeler için hayati önem arz eden kriz durumlarının uyarıcısı olacaktır. (Haşit, 2015, s.28)

- i. Fazla çalışan sayısı
- ii. Uzmanlaşmamış çalışanlara tahammül edilmesi.
- iii. Değişim ve gelişmelere ayak uyduramayan yönetim
- iv. Verimsiz personel ve yetkilerndirmedeki düzensizlik
- v. Organizasyondaki şekil ve esas faktörlerinin yer değişmesi
- vi. Hedeflerin net bir şekilde ortaya konmaması veya eksik konması
- vii. İşletme içi stres ve endişe durumu
- viii. İletişimde yetersizlik, verimsizlik.
- ix. Kurumsal yapının bozulması, modernleşememesi.

#### 3.2.4.2 Kriz Dönemi

Belirgin bir krizin görüldüğü evre kriz dönemi evresidir. Kriz döneminde üst yönetim ve işletme personeli iyice korkuya kapılır, işletme içi stres belirgin bir şekilde artar. Kriz öncesi dönemin belirtileri görmezden gelinmiş, sinyaller iyi analiz edilmemiş ve önlemler alınmamışsa işletme için kriz dönemi başlamış demektir. Bu dönemde hiyerarşik düzenin bozulması, karar alma sürecinde aksaklıklar yaşanılır. Organizasyonlar kriz

döneminde gerek yönetim gerek personel bazında stres yönetimini iyi uygulamalı, iyi bir kriz yönetimi süreci oluşturmalıdır. (Sezgin, 2011, s.189)

İşletmenin önceki yönetim sistemi, klasik yönetme biçimi, uygulamaları, hedef ve amaçları için kriz dönemi, önemli bir değişim noktasıdır. Bu evrede tüm işletme unsurları yeniden ele alınıp değerlendirilmeli, yeni şartlara göre esnek yapı ve yenilik çalışmaları başlatılmalıdır. (Gültekin, 2002, s.10)

Kriz dönemi işletme ve bireyler tarafından iyice hissedilmeye başlandıkça psikolojik ve yapısal sorunlar da kendini göstermeye başlar. Bu bunalımda bireyler ve özellikle üst yönetimdekiler kişisel sorunlarıyla ilgilenecek, işletme amaçları, stratejiler ve uygulamalar istemeden de olsa ikinci planda kalacaktır. Olumsuzluk beklentisi bizzat olumsuzluğu tetikleyerek büyütecektir. Hiyerarşik iletişim veya dış dünya ile olan iletişim giderek etkisizleşecek yetersiz hale gelecektir. Böyle durumlarda kaynak alımı veya diğer alımlar da veya satışlarda prensiplerden ödün verilecek, iyiden iyiye bir kriz havasına girilecektir.

Kriz havasına iyice giren işletme, artık bu aşamadan geri dönemeyecektir. Bu evre, dış çevreyle olan iletişimin bozulduğu, tüketici beklentilerinin karşılanmadığı, kaynak eksikliğinin hissedildiği, maddi sıkıntıların olduğu ve hatta önemli çalışanların işletmeyi terkedeceği süreçtir. Üst yönetimden müdahaleler gelse bile, hatta üst yönetimde değişiklikler yapılsa da, kaynaklılık, sermaye yetersizliği, personel yetersizliği gibi nedenlerden dolayı başarı sağlanamayacaktır. Yani kriz durumuna müdahalenin zamanı ile başarı durumu ters orantılıdır. Ne kadar geç müdahale edilirse o kadar az başarı ihtimali vardır. İlk dönemlerdeki sinyaller göz ardı edilmeden iyi bir yaklaşım sergilenirse alınacak tedbirler yeterli olabilecektir. (Vergiliel, 2001, s.18; Haşit, 2015, s.30- 31; Akat, 1994, s.343-344)

Kriz öncesi dönem ve içindeki aşamalar, kriz dönemi ve aşamaları teorik bir yaklaşım olduğundan her işletmenin kriz durumlarını bu şekilde yaşayacağı söylenemez. Fakat kriz evresinin son dönemi hariç, hangi evre olursa olsun erken tespit ve tedbir alımı krizleri önlemeye yeterli olabilmektedir. Kriz tedbirleri almak veya geç kalınmadan kriz



durumlarında yapılabilecek faaliyetler ise başlıca bir konu olan "Kriz Yönetimi" konusunda ele alınacaktır.

### 3.2.5 Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, olası bir kriz halinde, kriz belirtilerinin algılamak ve krizden en az hasarla çıkabilmek için gereken tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir. İşletmeler açısından hayati öneme sahip bir konudur. (Haşit, 2015, s.35)

Organizasyonların kriz sürecinin olumsuzluklarından kaçınabilmeleri, krizle başa çıkma yetenekleri ve yöntemleriyle doğrudan ilgilidir. Kriz döneminden başarılı çıkabilmek ancak etkili bir kriz yönetimi ile olabilir. İyi yönetilemeyen krizler yeni krizleri doğuracak ve nihayetinde işletme varlığı tehdit altında kalacaktır. Kriz yönetimi aynı zamanda kurumlar için bir eğitim, destek bilgi şeklinde algılanmalıdır. Kasa durumlarında tüm organizasyonun, tüketicilerin ve organizasyon çevresinin değerleri ortaya konmalı ve mantıklı hareket edilerek sorunun üzerine gidilmelidir. (Vergiliel, 2001, s.27-30)

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan bir çok çalışmanın başında kriz yönetimi aşamaları gelmektedir. Bu aşamalar bir sonraki başlıkta ele alınacaktır.

#### 3.2.5.1 Kriz Yönetimi Aşamaları

Kriz yönetimi aşamaları araştırmacılar tarafından birçok kaynakta beş başlığa ayrılmıştır. Krizle yönetimi için ilk aşama belirtilerin algılanması ve sonrasında krize hazırlık ve tedbir aşaması, zararların azaltılması veya sınırlandırılması aşaması, iyileşme aşaması, öğrenme ve değerlendirme aşamalarıdır.

i. Kriz Belirtilerinin Algılanması: Krizler, işletmeleri veya piyasayı tam olarak ele geçirmeden, geri döndürülemez sorunlar ortaya çıkmadan önce birtakım sinyaller gönderirler. Olası kriz durumu, işletmeler tarafından bu sinyaller aracılığıyla algılanmalıdır. Çalışanları memnuniyetsizliği, işyeri kaza oranlarının artması, hatalı

teknoloji kullanımı, düşük üretim düzeyi vs. gibi belirtiler bu sinyallere örnek gösterilebilir. Bu belirtiler takip edilmediği ve dikkate alınmadığı takdirde kriz durumu başlayacaktır. (Haşit, 2015, s.37; Baran, 2012, s.32; Gültekin, 2002, s.40-43-54)

Kriz belirtilerinin algılanabilmesi için işletmelerin uyarı sistemleri kurması gerekmektedir. Bu uyarı sistemi verileri değerlendirildikten sonra planlar yapılır ve yönetsel kararlar alınır. Genel olarak kriz öncesi yapılan çalışmalar; strateji belirlemek, erken uyarı sistemi oluşturmak, kriz yönetimi planları oluşturmak ve kriz yönetimi takımı kurarak ve uygulamalara başlamak şeklindedir.(Demir, 2011, s.31)

ii. Krize Hazırlanma ve Önleme Aşaması: İkinci aşama olan hazırlık ve önleme aşaması, ilk aşamada kurulan erken uyarı sistemiyle devam eder. Bu sistemle elde edilen enformasyona dayanarak, olası bir kriz durumunda neler yapılabileceği belirlenebilir. Güvenlik çalışmaları, çevresel etkilerin belirlenmesi, kontrol mekanizmaları kurulması, kriz durumu kontrolleri, acil plan durumu konulması, çalışanların eğitilmesi gibi faaliyetler hazırlık ve önleme çalışmaları olarak örneklendirilebilir. (Haşit, 2015, s.38; Baran, 2012, s.33)

iii. Hasarın Sınırlandırılması Aşaması: Erken uyarı sistemleri ile bilgiler alınmasına ve alınan bilgilerle hazırlık ve önleme sistemleri kurulmasına rağmen, krizleri tamamen hasarsız önlemek veya atlatmak mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda hasarın azaltılması ve devamını önlemek için çalışmalar yapılmalıdır. (Haşit, 2015, s.38)

iv. İyileşme Aşaması: Krizden kaynaklanan hasar belirlenip sınırlandırdıktan ve krizin kısmen veya tamamen atlatılmasından sonra, organizasyonun hedefi en kısa zamanda günlük çalışmalarına başlamak olmalıdır. Kriz döneminde bireylerin psikolojik olarak etkilenmesi örgütün de etkilenmesine yol açar. Örgütsel bütünlüğün zarar görmesi işletme varlığını tehdit eden ayrı bir durumdur. Bu durumda üst yönetimin örgüt bütünlüğünü düzeltmek için gerekli stratejileri ortaya koyması gerekmektedir. (Haşit, 2015, s.38)

İşletmeler için örgütsel bütünlüğü tekrar kazanabilmek iyileşme sürecinin en önemli faaliyeti olacaktır. Örgüt yapısını eski haline getirebilmek için örgütün eğilimlerini iyi bilmek gereklidir. Bazı örgütler kriz tehlikesiyle sürekli yaşadıkları için krize daha hazırlıklıdır ve başa çıkma olasılıkları yüksektir. Örgütler arası farklar örgütsel strateji, yapı, kültür ve çalışan bireylerin farklılığından kaynaklanır. (Sezgin, 2011, s.185)

v. Öğrenme ve Değerlendirme Aşaması: Krizi yönetimi sürecinin bu aşaması, organizasyonun önceki aşamalar sonucu edindiği tecrübeler ve daha önce yaşanan krizlerden öğrendikleriyle ilgilidir. Krizin atlatılmış olmasının verdiği rahavet çoğu zaman işletmelerin bu aşamada yetersiz çalışmalar ortaya koymasına sebep olur ve bu durum yeni krizler yaşanmasını daha kolay hale getirir. Tüm kriz durumlarının önlenmesi imkansızdır ama her krizin olası sebepleri hafifletilebilir, krize yakalanma veya hasar alma olasılığı azaltılabilir. Bunun için son aşama olan öğrenme ve değerlendirme fonksiyonları işletmeler tarafından iyi işlenmeli, çıkarılan dersler benimsenmeli ve örgüt ruhuna işlenmelidir. (Baran, 2012, s.33)

### 3.2.5.2 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Bir organizasyon krizlerle ilgili temel hedefi, kriz süreçlerini iyi bilmek, kriz sinyallerini iyi algılayarak suretiyle kriz durumlarıyla hiç karşılaşmayacak örgütsel yapı kurmaktır. Kriz yönetiminin temel hedefi ise kriz sinyalleri görüldüğünde ve hissedilmeye başlanır başlanmaz kriz durumunu tamamen engellemektir. Tüm bu yaklaşımlara ve çalışmalara rağmen organizasyon yine de krizle karşı karşıya gelmişse, krizi çözme yaklaşımları uygulamak ve krizden en az hasarla çıkmak için gerekli faaliyetlere uygulamak gerekir. Yönetici veya liderin kriz yönetimi çalışmalarında uygulayabileceği 2 ana yöntem vardır. Krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme yaklaşımı olan bu iki yöntem aşağıda kısaca ele alınacaktır: (Kaplan , 2006, s.26 ; Baran, 2012, s.31)

i. Krizden Kaçma Yaklaşımı: Kriz döneminde lider veya yöneticilerin başarılı olmaları, krize hazırlıklı olma, yenilikçilik ve önsezi yapabilme yeteneklerine bağlıdır. Eğer işletme krizi öngörebilmiş, tedbirleri önceden alabilmişse krize yakalanmaz veya sorunsuz bir şekilde kurtulabilir. Krizden kaçma modeli, kaos ortamını mümkün olduğunca hafifletme

veya o ortamdan kaçınma durumunu ifade etmektedir. Yüksek riskli veya tüm pazarı içine alan kriz durumlarında kaçınma uygun olacaktır ancak fırsat krizi gibi işletmeye pozitif etkileri olabilecek kriz durumları için kaçınma stratejisi işletmeye kayıp olarak yansıyacaktır. Yüksek riskli büyük krizlerden kaçınmak için sorunları iyi ele alabilmek, analiz etmek, örgüt yapısını esnek ve kriz durumuna hazırlıklı kurabilmek gerekmektedir. Yine krizden kaçınmak için işletmenin iç ve dış çevresini, özellikle piyasa durumunu, dış pazarların durumunu takip etmek ve geleceğe yönelik olasılıklar üzerinde çalışmak gerekir. (Kaplan, 2006, s.26 ; Baran, 2012, s.31; Vergiliel, 2001, s.28-29)

ii. Krizi Çözme Yaklaşımı: Krizleri çözme modelinde en önemli faktör hızdır. Kriz durumu işletme beklentilerine göre hareket etmeyecek ve doğal sürecinde durmadan ilerleyecektir. Yapılması gerekenler doğru şekilde yapılıyor olsa bile yavaş hareket etmek tek başına başarısızlığı getirebilir. Kriz, doğru stratejilerle, süratli ve kararlı bir şekilde çözülmeye başlanmalıdır. (Sezgin, 2011, s.191)

Bu yaklaşımda ilk hedef krizi fırsata dönüştürebilmek veya en azından krizden hasarsız çıkmaktır. Krizin fırsata dönebilmesi için tüm bireylerin aktif ve uyumlu bir şekilde belirlenen stratejilere uygun hareket etmesi gerekmektedir. Krizi çözme yaklaşımı, krizin belirtilerini geç kalınmadan anlayabilmeye ve yine zamanında hareket edebilmeye odaklıdır. Bu yaklaşımın temel unsurları vizyonun net olarak ortaya konması, ortak amaç, lider bir yönetim tarzı ve etkin çalışma ortamı oluşturulmasıdır. (Baran, 2012, s.32)

### 3.2.5.3 Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri

Kriz sürecinde verilen her karar ve harcanılan her birim zaman çok önemlidir. Yönetimde yaşanabilecek kararsızlık ve stres durumu hatalı çalışmalara ve büyük zararlara yol açabilmektedir. Kriz yönetimi üzerinde yapılan araştırmaların hemen hepsinde bahsedilen karar alma yöntemi, bir kriz ekibi kurulması ve ekip olarak kararlar alınmasıdır. İşletme yöneticileri ve liderlerin uygulayabilecekleri karar alma yöntemlerinden bazıları olan stratejik düşünce, beyin fırtınası, delphi tekniği ve karar konferansı yöntemleri aşağıda kısaca ele alınacaktır. (Vergiliel, 2001, s. 114-115)

i. Beyin Fırtınası Yöntemi: Bu yöntem bir konu üzerinde olabilecek en çok sayıda fikir üretebilmek mantığı üzerine kurulmuştur. Grup üyelerinin tamamı bu yöntemde fikir üretimine katılırlar. Bu yöntemde rehberlik için bir kişi seçilerek her bireyin söylediği fikirleri tahtaya yazar, bireylerin tamamında fikirler tükeninceye kadar yazma işlemine devam edilir. Tüm fikirler serbestçe ortaya konduktan sonra tek tek tartışmaya açılır ve yine tüm bireyler açıkça düşüncelerini paylaşırlar. Ortaklaşa varılan kararlar alınır veya karar sıralaması yapılarak ortak fikirler uygulamaya konulur. (Vurgun, 2013, s.70-71; Vergiliel, 2001, s.116-117)

ii. Dephi Tekniği (Yöntemi): Bu yöntem işletmelerin uyguladığı geleneksel toplantılara alternatif ve daha verimli olacak şekilde tasarlanmıştır. Geleneksel toplantı yöntemlerinin karar alımındaki yavaş ilerleme, bireylerin yüzyüze görüşmelerde diğerlerinden etkilenebileceği, baskın bir bireyin diğerlerini psikolojik olarak etkileyebileceği varsayımları nedeniyle özellikle kriz yönetiminde uygulanmaması gerektiği düşünülmektedir. (Vergiliel, 2001, s.118)

Bu yöntemle, kriz dönemlerinde daha süratli, etkili ve objektif karar alabilmek hedeflenmektedir. Delphi tekniği yazılı bir karar alma sürecinden ibarettir. Krize ilişkin bir anket hazırlanarak ekipten cevaplanması istenir. Toplanan cevaplar bir araya getirilerek ekip lideri tarafından 3 seviyeye ayrılır. Genelde ortalama fikirlerin %80 civarında, marjinal fikirlerin ise %20 civarında olması beklenir. Önce %20 lik kısım ile ilgili tartışmalar yapılır ve mantıksız bir sonuç çıkarsa bu fikirler elenir. Devam eden süreçte sorular daraltılarak daha ayrıntılı hale gelir ve yine marjinal fikirleri eleme yoluna gidilir. Bu işlem tekrarlanarak ortak sonuç alınana kadar ilerlenir. (Vergiliel, 2001, s.111)

iii. Karar Konferansı Yöntemi: Bu yöntemde özel olarak kriz gibi durumlar için yoğunlaştırılmış bir toplantıyı içerir. Özellikle işletmeden farklı bir mekan seçilir ve kriz karar ekibine konusunda uzman olan bireyler eklenerek toplantı yapılır. (Vergiliel, 2001, s.119-120 ; <http://www.atacanute.com/2014/11/kriz-annda-yapilacak-calsmalar.html> erişim tarihi 10.04.2015)

iv. Stratejik Düşünce Yöntemi: Bu yöntem, kriz dönemlerinde sezgisel yaklaşımlarla kararlar almak ve kriz yönetiminde stratejileri bu kararlara uygun bir şekilde kurarak çözüm üretmek şeklinde tanımlanabilir. (Vergiliel, 2001, s.116; <http://www.atacanute.com/2014/11/kriz-annda-yapilacak-calsmalar.html> erişim tarihi 10.04.2015)

Yönetici veya liderlerin önemli becerilerinden biri de farkındalık yeteneğidir. Lider kendini iyi tanıdığı gibi personelini, kurumunu, iş yaptığı piyasayı iyi bilmeli, iyi takip etmeli, kendisi yeniliğin takipçisi olduğu gibi çevresine de bunu yansıtmalıdır. Başarılı lider, kurumunun mevcut şartlarını, yapabileceklerini, güçlü ve zayıf yönlerini iyi görmeli ve gereken kararların alınmasını ve alınacak zamanı iyi bilmelidir. Bu stratejiler, iyi bir liderin kriz döneminde başarıyla çıkmasını sağlayacaktır. Belirsizlikler ve kaso durumlarından ancak etkili bir stratejik düşünceyle çıkılabilir. (Kaplan, 2006, s.52-53)

#### 3.2.5.4 Kriz Döneminde Yönetim ve Liderlik

İşletmeler, belirledikleri hedefleri gerçekleştirirken istenmeyen sorunlarla ve beklenmedik krizlerle karşılaşabilirler. Standart uygulanan işletme faaliyetleri böyle durumlarda yetersiz kalacaktır. Yine böyle kaos durumlarında geleneksel yönetim tarzları ve kurallar yetersiz hale gelir ve işletme bu yapıyı değiştirmek zorunda kalır. Böyle durumlarda kuşkusuz ki iyi bir yönetici veya liderin işletmeyi ele alması, bozulan yapıyı tekrar etkili hale getirmesi, örgütsel sorunları yetenekleriyle düzeltmesi beklenir.

Krizler örgütsel körelme, sinyallerin algılanamaması gibi sebeplerle başlar. Bu evrede işletmeler çevresel olayları gözlemleyemez ve gelen sorunlar karşısında tehlikeye girerler. Bu tehlike durumuyla beraber örgütsel yapı ve işletme yönetimi olumsuz etkilenecek ve bozulacaktır. Burada yönetici veya liderlere büyük görevler düşmektedir. Bir liderin kriz sinyallerini kavrama yeteneği, işletmenin krizden etkilenme derecesini doğrudan etkileyecektir. (Gültekin, 2002, s.46-47-57; Asunakutlu ve arkadaşları, 2003, s.145)

İşletmelerin için yöneticilerin en çok ihtiyaç duyulduğu dönem kriz dönemleridir. Bu dönemdeki yönetsel beceriler, örgütün dağılmasını engelleyecek ve kriz durumunu geriletecek veya ortadan kaldıracaktır. Örgütsel etkililik bakımından liderlerin kriz yönetimi yeteneklerinin olması son derece önemlidir. Bu yetenekler örgütün varlığının devam edip etmemesi gibi hayati bir önem arz edecektir. (Sezgin, 2011, s.192)

Kriz durumlarında temel olarak kaos ortamı düzeltilmeye, dağılan güç merkezde toplanmaya ve etkililiğe olan özen arttırılmaya çalışılmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlar strese girecek ve şartları sorgulamaya başlayacaklar ve çözülme dönemine girme ihtimali artacaktır. Böyle durumdaki bir işletmeyi canlandırabilmek için etkili bir lider en önemli faktör olacaktır. Özellikle çok büyük işletmeler için liderler, kriz dönemlerinin hayati unsurları olarak kabul edilirler. (Vergiliel, 2015, s.52)

Kriz durumlarında hazır bulunması gereken kriz ekibinin lideri, organizasyonun en tepe yöneticisi olacaktır. Kriz stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulama aşamasında aktif olarak görev alacaktır. Bu durumlarda lider, işletme ve ortakları için, çalışanlar, tüketiciler ve kendisi için yenilikçi bir düşünce tarzı ortaya koyarak kriz anında ne yapılacağına karar verecektir. (Baran, 2012, s.34)

## **BÖLÜM IV**

### **ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE KRİZ YÖNETİMİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK İSTANBUL'DAKİ KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### 4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, küçük ve orta büyüklükteki şirketlerde (KOBİ) görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin algılarına göre örgütsel yenilikçilik ile kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda orta ve üst düzey yöneticilere yönelik, şirketlerdeki örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetimine ilişkin görüşlerini elde etmek amacıyla anket çalışması yapılarak veriler elde edilmiştir.

Bu araştırmanın problemi “Örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetimi arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Burada yöneticiler tarafından doldurulan anketler doğrultusunda elde edilen verilere ilişkin istatistiksel analizler yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır.

#### 4.2 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmamızın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. İstanbul'daki 385 ayrı firma ziyareti yapılarak, yetkililerle bizzat yüz yüze görüşülmüş ve uygulama yapılmıştır. Yöneticilerin algılarına göre şirketlerin örgütsel yenilikçiliğe verdikleri önem ve kriz yönetimine bakış açıları incelenmiştir.

#### 4.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik

Örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular, şirketlerin orta ve üst düzey yöneticilerine yöneltilmiştir.



Anket formu toplamda 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili sorular, ikinci bölümde örgütsel yenilikçilik ile ilgili sorular ve son bölümde ise kriz yönetimi ile ilgili sorular yer almaktadır.

i. Kişisel Özelliklere ve Şirketlere İlişkin Sorular: Anketin bu bölümü, yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olduğu bölüm, şirketteki unvanı, şirkette çalışma süresi, toplam mesleki çalışma süresi, şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve şirketin faaliyet sürelerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

ii. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği: Örgütsel yenilikçilik düzeyini ölçmek amacıyla Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen bu ölçek; ürün yenilikçiliği (4 madde), pazar yenilikçiliği (4 madde), süreç yenilikçiliği (4 madde), davranışsal yenilikçilik (4 madde) ve stratejik yenilikçilik (4 madde) olmak üzere 5 alt boyut ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

iii. Kriz Yönetim Ölçeği: Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “Kriz Yönetim Anketi” 31 soru ayrıca üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin alt boyutlarının isimleri, gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda araştırmacılar tarafından konulmuştur. Anketin birinci alt boyutu “Kriz Öncesi Dönem” 1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. maddelerden, ikinci alt boyutu “Kriz Dönemi” 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. maddelerden, üçüncü alt boyutu “Kriz Sonrası Dönem” 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddelerden oluşmaktadır. Araştırmada yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

#### 4.4 Verilerin Toplanması

İstanbul ilinde bulunan küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek araştırmacı tarafından anket formları doldurulmuştur. Araştırmaya

katılan katılımcılara anketlerin gizliliği ile ilgili güvence verilmiş ve elde edilecek bilgilerin başka kurum veya kişilerce herhangi bir amaç için kullanılmayacağı iletilmiştir.

#### 4.5 Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerden yenilikçilik ve kriz yönetimi başlıklı ölçeklerle ilgili güvenilirlik analizleri aşağıda açıklanmıştır.

i. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi: Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, örgütsel yenilikçilik alt boyutlarından Pazar yenilikçiliği alt boyutunda bulunan “En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir” ifadesi bu boyutun güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için çıkarılmış olup analizlere dâhil edilmemiştir. Ayrıca örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarından stratejik yenilikçilik alt boyutunda bulunan “Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir” ve “Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığı ile problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler ararlar” ifadeleri bu boyutun güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için çıkarılmış olup analizlere dâhil edilmemiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel yenilikçilik ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik analiz sonuçlarına göre; 17 maddenin örgütsel yenilikçilik ölçeği Cronbach’s Alpha katsayısı 0,85, 4 maddenin ürün yenilikçilik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı 0,73, 3 maddenin pazar yenilikçilik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı 0,62, 4 maddenin süreç yenilikçilik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı 0,75, 4 maddenin davranışsal yenilikçilik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı 0,83 ve 2 maddenin stratejik yenilikçilik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı 0,75 olarak bulunmuştur. Örgütsel yenilikçilik ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.

ii. Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi: Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “Kriz Yönetim Anketi” 31 soru ayrıca üç alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için yapılan KMO ve Barlett Küresellik testi sonuçlarında KMO değeri 0,97 olduğundan değişkenlerin faktör analizlerine uygunluğu

mükemmel seviyede bulunmuştur. Ayrıca Anti-Image korelasyon matrisinde 31 maddelik anketin faktör analizine oldukça uygun olduğu belirlenmiştir. Maddelerin ayırt edicilik gücünün belirlenmesi için madde-test korelasyonu yapılmıştır. Bu analize göre, bir maddeden alınan puanlarla tüm anketten alınan puanlar pozitif yönde ve yeterince yüksek bir korelasyon gösterdiği için, o madde ayırt edici kabul edilmiş ve nihai teste alınmıştır. Madde-Test Korelasyonu tüm maddelerin toplam test puanıyla ilişkisi oldukça yüksek olduğundan tüm anket maddelerinin iyi işlediği söylenebilir. Anketin güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach Alpha tekniği kullanılmış ve Kriz Öncesi boyutunda 0,95, Kriz Dönem boyutunda 0,95, Kriz Sonrası boyutunda 0,98, anket genelinde 0,98 güvenilirlik katsayıları bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik analiz sonuçlarına göre; kriz yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,94'dür ve yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Kriz öncesi dönem boyutu Cronbach's Alpha katsayısı 0,84, kriz dönemi boyutu Cronbach's Alpha katsayısı 0,87 ve kriz sonrası dönem boyutu Cronbach's Alpha katsayısı 0,93'tür ve kriz yönetimi alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

#### 4.6 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistik metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma), Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi sonucunda normal dağılım göstermeyen verilere Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis T Testi, Regresyon Analizi ve ilişki düzeyleri için ise Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır.

#### 4.7 Araştırmanın Bulguları

Anket sonuçlarına göre elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla derlenmiş ve değişkenlere göre sonuç analizleri ortaya konmuştur. Bunun yanında Kolmogorov-Smimov Normallik Testi, Korelasyon analizi gibi çalışmalar yapılmış ve bu bilgiler alt başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

#### 4.7.1 Demografik Bilgiler

Tablo 5. Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu Ve Mezun Olunan Bölüm İle İlgili Dağılımlar

N=385		n	%
Cinsiyet	Kadın	110	29
	Erkek	275	71
Yaş	30 Yaş Ve Altı	72	19
	31-35 Yaş	90	23
	36-40 Yaş	107	28
	41 Yaş Ve Üstü	116	30
Eğitim Durumu	İlköğretim	23	6
	Lise Ve Dengi	122	32
	Ön Lisans	38	10
	Lisans	171	44
	Y. Lisans/Doktora	31	8
Mezun Olunan Bölüm	Tıp, Hemşirelik, Eczacılık	22	6
	Mühendislik	61	16
	Öğretmen	20	5
	Turizm Ve Otelcilik, Rehberlik	18	5
	İşletme, İktisat	47	12
	Halkla İlişkiler, Kamu, Büro Yönetimi	19	5
	Diğer	34	9
	Boş	164	43

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mezun olunan bölüm ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Araştırma grubunda 110 (%29) kadın ve 275 (%71) erkek vardır. 30 yaş ve altında olan 72 (%19) kişi, 31-35 yaş arasında olan 90 (%23) kişi, 36-40 yaş arasında olan 107 (%28) kişi, 41 yaş ve üstünde olan 116 (%30) kişi vardır.

İlköğretim mezunu olan 23 (%6) kişi, lise ve dengi okul mezunu olan 122 (%32) kişi, ön lisans mezunu olan 38 (%10) kişi, lisans mezunu olan 171 (%44) kişi ve yüksek lisans/doktora mezunu olan 31 (%8) kişi vardır.

Araştırma grubunda tıp, hemşirelik, eczacılık bölümlerinden mezun olan 22 (%6) kişi, mühendislik bölümünden mezun olan 61 (%16) kişi, öğretmenlik bölümünden mezun olan 20 (%5) kişi, turizm, otelcilik, rehberlik bölümlerinden mezun olan 18 (%5) kişi, işletme, iktisat bölümlerinden mezun olan 47 (%12) kişi, halkla ilişkiler, kamu, büro yönetimi bölümlerinden mezun olan 19 (%5) kişi, diğer bölümlerden mezun olan 34 (%9) kişi ve boş bırakan 164 (%43) kişi olduğu gözlenmiştir.

Tablo 6. Firmadaki Unvan, Şirkette Çalışma Süresi, Toplam Mesleki Çalışma Süresi, Şirkette Çalışan Sayısı Ve Şirketin Faaliyet Süreleri İle İlgili Dağılımlar

N=385		n	%
<b>Firmadaki Unvan</b>	Başkan/Sahip	149	39
	Genel Müdür	57	15
	Ürün/Proje Müdürü	22	6
	Bölüm Müdürü	67	17
	Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan	9	2
	Mühendis Veya Teknisyen	26	7
	Diğer	55	14
<b>Bu Şirketteki Çalışma Süresi (Yıl)</b>	5 Yıl Ve Altı	121	31
	6-10 Yıl	156	41
	11-15 Yıl	57	15
	16 Yıl Ve Üstü	51	13
<b>Toplam Mesleki Çalışma Süresi (Yıl)</b>	5 Yıl Ve Altı	52	14
	6-10 Yıl	89	23
	11-15 Yıl	81	21
	16-20 Yıl	85	22
	21 Yıl Ve Üstü	78	20
<b>Şirketteki Çalışan Sayısı</b>	10 Kişi Ve Altı	133	35
	11-20 Kişi	130	34
	21 Kişi Ve Üstü	122	32
<b>Şirket Faaliyet Süresi (Yıl)</b>	5 Yıl Ve Altı	33	9
	6-10 Yıl	113	29
	11-15 Yıl	78	20
	16-20 Yıl	67	17
	21 Yıl Ve Üstü	94	24

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun firmadaki unvanları, şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri, şirketteki çalışan sayısı ve şirketin faaliyet süreleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tabloyu incelendiğinde;

Başkan veya firma sahibi olan 149 (%39) kişi, genel müdür olan 57 (%15) kişi, ürün/proje müdürü olan 22 (%6) kişi, bölüm müdürü olan 67 (%17) kişi, kıdemli mühendis/teknik başkan olan 9 (%2) kişi, mühendis veya teknisyen olan 26 (%7) kişi ve diğer unvana sahip olan 55 (%14) kişi vardır.

Şu anki şirketlerinde 5 yıl ve altında çalışan 121 (%31) kişi, 6-10 yıl arasında çalışan 156 (%41) kişi, 11-15 yıl arasında çalışan 57 (%15) kişi, 16 yıl ve üstünde çalışan 51 (%13) kişi vardır.

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan 52 kişi (%14), 6-10 yıl arasında olan 89 (%23) kişi, 11-15 yıl arasında olan 81 (%21) kişi, 16-20 yıl arasında olan 85 (%22) kişi, 21 yıl ve üstünde olan 78 (%20) kişi vardır.

Şirkette çalışan sayısı 10 ve altında olan 133 (%35) kişi, 11-20 arasında olan 130 (%34) kişi, 21 ve üstünde olan 122 (%32) kişi vardır.

Şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan 33 (%9) kişi, 6-10 yıl arasında olan 113 (%29) kişi, 11-15 yıl arasında olan 78 (%20) kişi, 16-20 yıl arasında olan 67 (%17) kişi, 21 yıl ve üstünde olan 94 (%24) kişi olduğu gözlenmiştir.

Tablo 7. Firmaların Sektörü İle İlgili Dağılımlar

N=385		n	%
Firmanın Sektörü (İş Kolu)	Makine Ve Ekipman İmalatı	18	5
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	34	9
	Gıda	24	6
	Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek	63	16
	Ulaştırma, Lojistik	27	7
	Sağlık Ve Sosyal Hizmetler	32	8
	Otomotiv	15	4
	İnşaat, Dekorasyon, Mobilya	35	9
	Kimya, Petrol, Lastik Ve Plastik	20	5
	Bilişim Ve Telekomünikasyon	16	4
	Mücevherat	15	4
	Elektrik, Elektronik	13	3
	Dış Ticaret, İthalat-İhracat	13	3
	Eğitim	13	3
	Matbaa	15	4
	Banka, Finans, Sigorta	11	3
Diğer	21	5	

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun çalıştıkları firmaların sektörü ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo incelediğinde;

Makine ve ekipman imalatı sektöründe olan 18 (%5) kişi, tekstil, hazır giyim, deri sektöründe olan 34 (%9) kişi, gıda sektöründe olan 24 (%6) kişi, turizm, konaklama, yiyecek-içecek sektöründe olan 63 (%16) kişi, ulaştırma, lojistik sektöründe olan 27 (%7) kişi, sağlık, sosyal hizmet sektöründe olan 32 (%8) kişi, otomotiv sektöründe olan 15 (%4) kişi, inşaat, dekorasyon, mobilya sektöründe olan 35 (%9) kişi, kimya, petrol, lastik, plastik sektöründe olan 20 (%5) kişi, bilişim, telekomünikasyon sektöründe olan 16 (%4) kişi, mücevherat sektöründe olan 15 (%4) kişi, elektrik, elektronik sektöründe olan 13 (%3) kişi, dış ticaret, ithalat-ihracat sektöründe olan 13 (%3) kişi, eğitim sektöründe olan 13 (%3) kişi, matbaa sektöründe olan 15 (%4) kişi, banka, finans, sigorta sektöründe olan 11 (%3) kişi ve diğer sektörde olan 21 (%5) kişi olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8. Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumu İle İlgili Dağılımlar

<b>Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumu</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	257	67
Hayır	128	33
<b>Toplam</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun kriz ile daha önce karşılaşma durumu ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Araştırma grubunun çalıştıkları firmalarında kriz ile daha önce karşılaşan 257 (%67) kişi ve karşılaşmayan 128 (%33) kişi olduğu gözlenmiştir.

#### 4.7.2 Örgütsel Yenilikçilik ve Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Düzeyleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 9. Örgütsel Yenilikçilik Ve Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri İle İlgili İstatistikler

<b>N=385</b>	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	Ürün Yenilikçiliği	3,77	0,73	2	5
	Pazar Yenilikçiliği	3,84	0,69	1	5
	Süreç Yenilikçiliği	3,72	0,65	2	5
	Davranışsal Yenilikçilik	3,74	0,72	1	5
	Stratejik Yenilikçilik	3,77	1,03	1	5
<b>Kriz Yönetimi</b>	Kriz Öncesi	4,10	0,56	2	5
	Kriz Dönemi	3,74	0,68	1	5
	Kriz Sonrası	4,21	0,56	2	5

Yukarıdaki tabloda, örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetimi alt boyut düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin algıları;

Örgütsel yenilikçilik boyutları açısından incelendiğinde, ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik boyutlarının birbirine yakın değerler taşıdığı görülmektedir. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip olduğu söylenebilir.

Kriz yönetimi boyutları açısından incelendiğinde, kriz öncesi dönem ortalaması 4,10, kriz dönemi ortalaması 3,74 ve kriz sonrası dönem ortalaması 4,21'dir. Burada orta ve üst düzey yöneticilerin diğer dönemlere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem gösterdikleri söylenebilir.

#### 4.7.3 Kolmogorov Smimov Normallik Testi

Tablo 10. Örgütsel Yenilikçilik Ve Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeylerine Yönelik Normallik Testi

<b>Kolmogorov-Smirnov Testi</b>		
	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>P Değeri</b>
<b>Örgütsel Yenilikçilik</b>	Ürün Yenilikçiliği	0,00
	Pazar Yenilikçiliği	0,00
	Süreç Yenilikçiliği	0,00
	Davranışsal Yenilikçilik	0,00
	Stratejik Yenilikçilik	0,00
<b>Kriz Yönetimi</b>	Kriz Öncesi	0,00
	Kriz Dönemi	0,00
	Kriz Sonrası	0,00

Yukarıdaki tabloda, örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetimi alt boyut düzeylerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov test sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Yapılan analiz sonucunda örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetimi alt boyut düzeylerinin normal dağılım göstermediği gözlenmiştir ( $P < 0,05$ ).



#### 4.7.4 Korelasyon Analizi

Tablo 11. Örgütsel Yenilikçilik İle Kriz Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri

Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları		Kriz Yönetimi Alt Boyutları		
		Kriz Öncesi	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası
Ürün Yenilikçiliği	R	0,38	0,19	0,53
	P	0,00*	0,00*	0,00*
Pazar Yenilikçiliği	R	0,42	0,35	0,38
	P	0,00*	0,00*	0,00*
Süreç Yenilikçiliği	R	0,41	0,34	0,40
	P	0,00*	0,00*	0,00*
Davranışsal Yenilikçilik	R	0,27	0,20	0,27
	P	0,00*	0,00*	0,00*
Stratejik Yenilikçilik	R	0,39	0,18	0,40
	P	0,00*	0,00*	0,00*
*P<0,01				

Yukarıdaki tabloda, örgütsel yenilikçilik ile kriz yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

i. Kriz öncesi dönem ile:

Ürün yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin ürün yenilikçi algısı arttıkça kriz öncesi döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,38; P<0,01).

Pazar yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin pazar yenilikçi algısı arttıkça kriz öncesi döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,42; P<0,01).

Süreç yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin süreç yenilikçi algısı arttıkça kriz öncesi döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,41; P<0,01).

Davranışsal yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin davranışsal yenilikçi algısı arttıkça kriz öncesi döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,27; P<0,01).

Stratejik yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin stratejik yenilikçi algısı arttıkça kriz öncesi döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,39; P<0,01).

ii. Kriz dönemi ile:

Ürün yenilikçilik arasında aynı yönde çok zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin ürün yenilikçi algısı arttıkça kriz dönemine gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,19; P<0,01).

Pazar yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin pazar yenilikçi algısı arttıkça kriz dönemine gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,35; P<0,01).

Süreç yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin süreç yenilikçi algısı arttıkça kriz dönemine gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,34; P<0,01).

Davranışsal yenilikçilik arasında aynı yönde çok zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin davranışsal yenilikçi algısı arttıkça kriz dönemine gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,20; P<0,01).

Stratejik yenilikçilik arasında aynı yönde çok zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin stratejik yenilikçi algısı arttıkça kriz dönemine gösterilen önem düzeyi artmaktadır (R=0,18; P<0,01).

iii. Kriz sonrası dönem ile:

Ürün yenilikçilik arasında aynı yönde orta derecede bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin ürün yenilikçi algısı arttıkça kriz sonrası döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır ( $R=0,53$ ;  $P<0,01$ ).

Pazar yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin pazar yenilikçi algısı arttıkça kriz sonrası döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır ( $R=0,38$ ;  $P<0,01$ ).

Süreç yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin süreç yenilikçi algısı arttıkça kriz sonrası döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır ( $R=0,40$ ;  $P<0,01$ ).

Davranışsal yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin davranışsal yenilikçi algısı arttıkça kriz sonrası döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır ( $R=0,27$ ;  $P<0,01$ ).

Stratejik yenilikçilik arasında aynı yönde zayıf bir ilişki vardır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla orta ve üst düzey yöneticilerin stratejik yenilikçi algısı arttıkça kriz sonrası döneme gösterilen önem düzeyi artmaktadır ( $R=0,40$ ;  $P<0,01$ ).

#### 4.7.5 Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Yenilikçilik ve Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu bölümde değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri, şirketin faaliyet süresi ve kriz ile önceden karşılaşma durumu ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Bu değişkenlerin ayrı ayrı yenilikçilik modellerine istatistiksel anlamları ortaya konmuştur.

#### 4.7.5.1 Cinsiyete Göre Farklılıklar

Tablo 12. Cinsiyete Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Cinsiyet	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	Kadın	110	3,75	0,69	0,60
		Erkek	275	3,77	0,75	
	Pazar Yenilikçiliği	Kadın	110	3,81	0,59	0,14
		Erkek	275	3,86	0,73	
	Süreç Yenilikçiliği	Kadın	110	3,64	0,65	0,07
		Erkek	275	3,76	0,65	
	Davranışsal Yenilikçilik	Kadın	110	3,68	0,63	0,15
		Erkek	275	3,77	0,75	
	Stratejik Yenilikçilik	Kadın	110	3,80	1,06	0,54
		Erkek	275	3,75	1,02	

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun cinsiyetlerine göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; 110 kadının puan ortalaması 3,75 ve 275 erkeğin puan ortalaması 3,77'dir. Burada erkek yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, kadın yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,60>0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; 110 kadının puan ortalaması 3,81 ve 275 erkeğin puan ortalaması 3,86'tır. Burada erkek yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, kadın yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,14>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; 110 kadının puan ortalaması 3,64 ve 275 erkeğin puan ortalaması 3,76'tır. Burada erkek yöneticilerin süreç yenilikçilik

düzeylerinin, kadın yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamasının üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,07>0,05$ ).

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; 110 kadının puan ortalaması 3,68 ve 275 erkeğin puan ortalaması 3,77'dir. Burada erkek yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, kadın yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamasının üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,15>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; 110 kadının puan ortalaması 3,80 ve 275 erkeğin puan ortalaması 3,75'tir. Burada kadın yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, erkek yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamasının üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,54>0,05$ ).

Tablo 13. Cinsiyete Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Cinsiyet	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz Öncesi	Kadın	110	4,12	0,58	0,61
		Erkek	275	4,09	0,55	
	Kriz Dönemi	Kadın	110	3,74	0,68	0,81
		Erkek	275	3,73	0,69	
	Kriz Sonrası	Kadın	110	4,16	0,57	0,22
		Erkek	275	4,23	0,56	

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun cinsiyetlerine göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi döneme göre; 110 kadının puan ortalaması 4,12 ve 275 erkeğin puan ortalaması 4,09'dur. Burada kadın yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, erkek yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin

kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,61>0,05$ ).

Kriz dönemine göre; 110 kadının puan ortalaması 3,74 ve 275 erkeğin puan ortalaması 3,73'tür. Burada kadın yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, erkek yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz dönemine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,81>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; 110 kadının puan ortalaması 4,16 ve 275 erkeğin puan ortalaması 4,23'tür. Burada erkek yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, kadın yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kadın ve erkek yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,22>0,05$ ).

#### 4.7.5.2 Yaşlara Göre Farklılıklar

Tablo 14. Yaşlara Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Yaş	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	30 Yaş Ve Altı	72	3,90	0,74	0,38
		31-35 Yaş	90	3,72	0,69	
		36-40 Yaş	107	3,78	0,77	
		41 Yaş Ve Üstü	116	3,70	0,72	
	Pazar Yenilikçiliği	30 Yaş Ve Altı	72	3,84	0,73	0,32
		31-35 Yaş	90	3,74	0,66	
		36-40 Yaş	107	3,90	0,70	
		41 Yaş Ve Üstü	116	3,87	0,69	
	Süreç Yenilikçiliği	30 Yaş Ve Altı	72	3,76	0,49	0,84
		31-35 Yaş	90	3,69	0,69	
		36-40 Yaş	107	3,69	0,65	
		41 Yaş Ve Üstü	116	3,75	0,71	
	Davranışsal Yenilikçilik	30 Yaş Ve Altı	72	3,69	0,70	0,56
		31-35 Yaş	90	3,83	0,56	
		36-40 Yaş	107	3,74	0,73	
		41 Yaş Ve Üstü	116	3,70	0,82	
	Stratejik Yenilikçilik	30 Yaş Ve Altı	72	3,65	1,15	0,59
		31-35 Yaş	90	3,66	1,16	
		36-40 Yaş	107	3,90	0,87	
		41 Yaş Ve Üstü	116	3,80	0,99	

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun yaşlarına göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; 30 yaş ve altında olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 41 yaş ve üstünde olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,38>0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; 36-40 yaş arasında olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 31-35 yaş arasında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,32>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; 30 yaş ve altında olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 31-35 ve 36-40 yaş arasında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,84>0,05$ ).

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; 31-35 yaş arasında olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 30 yaş ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,56>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; 36-40 yaş arasında olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 30 yaş ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,59>0,05$ ).

Tablo 15. Yaşlara Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Yaş	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz Öncesi	30 Yaş Ve Altı	72	4,06	0,58	0,27
		31-35 Yaş	90	4,03	0,54	
		36-40 Yaş	107	4,16	0,55	
		41 Yaş Ve Üstü	116	4,12	0,57	
	Kriz Dönemi	30 Yaş Ve Altı	72	3,81	0,74	0,58
		31-35 Yaş	90	3,72	0,55	
		36-40 Yaş	107	3,71	0,73	
		41 Yaş Ve Üstü	116	3,72	0,71	
	Kriz Sonrası	30 Yaş Ve Altı	72	4,21	0,63	0,03*
		31-35 Yaş	90	4,18	0,50	
		36-40 Yaş	107	4,32	0,56	
		41 Yaş Ve Üstü	116	4,14	0,56	
*P<0,05						

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun yaşlarına göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi döneme göre; 36-40 yaş arasında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz



öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca 31-35 yaş arasında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz öncesi döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,27>0,05$ ).

Kriz dönemine göre; 30 yaş ve altında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz dönemine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca 36-40 yaş arasında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz dönemine daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,58>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; 36-40 yaş arasında olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca 41 yaş ve üstünde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yaş grupları arasında olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz sonrası döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,03<0,05$ ). Farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16. Yaşlara Göre Kriz Sonrası Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi

Kriz Sonrası		
Yaş		P Değeri
30 Yaş Ve Altı	31-35 Yaş	0,33
	36-40 Yaş	0,35
	41 Yaş Ve Üstü	0,23
31-35 Yaş	30 Yaş Ve Altı	0,33
	36-40 Yaş	0,02*
	41 Yaş Ve Üstü	0,64
36-40 Yaş	30 Yaş Ve Altı	0,35
	31-35 Yaş	0,02*
	41 Yaş Ve Üstü	0,01*
41 Yaş Ve Üstü	30 Yaş Ve Altı	0,23
	31-35 Yaş	0,64
	36-40 Yaş	0,01*
*P<0,05		

Yöneticilerin kriz sonrası düzeyleri, yaşlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

30 yaş ve altında olan kişiler ile 31-35 yaş arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

30 yaş ve altında olan kişiler ile 36-40 yaş arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

30 yaş ve altında olan kişiler ile 41 yaş ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

31-35 yaş arasında olan kişiler ile 36-40 yaş arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla 36-40 yaş arasında olan yöneticiler, 31-35 yaş arasında olan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

31-35 yaş arasında olan kişiler ile 41 yaş ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

36-40 yaş arasında olan kişiler ile 41 yaş ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla 36-40 yaş arasında olan yöneticiler, 41 yaş ve üstünde olan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

#### 4.7.5.3 Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklar

Tablo 17. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Eğitim Durumu	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	Lise Ve Altı	145	3,76	0,69	0,10
		Ön Lisans	38	3,53	0,77	
		Lisans Ve Üstü	202	3,82	0,75	
	Pazar Yenilikçiliği	Lise Ve Altı	145	3,80	0,70	0,28
		Ön Lisans	38	3,83	0,63	
		Lisans Ve Üstü	202	3,88	0,70	
	Süreç Yenilikçiliği	Lise Ve Altı	145	3,60	0,65	0,01*
		Ön Lisans	38	3,68	0,68	
		Lisans Ve Üstü	202	3,82	0,63	
	Davranışsal Yenilikçilik	Lise Ve Altı	145	3,67	0,73	0,00*
		Ön Lisans	38	3,51	0,70	
		Lisans Ve Üstü	202	3,83	0,70	
	Stratejik Yenilikçilik	Lise Ve Altı	145	3,88	0,83	0,24
		Ön Lisans	38	3,51	1,06	
		Lisans Ve Üstü	202	3,73	1,15	
* $P<0,05$						

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun eğitim durumlarına göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ön lisans olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,10>0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,28>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,01<0,05$ ). Farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ön lisans olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0<0,05$ ). Farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ön lisans olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,24>0,05$ ).

Tablo 18. Eğitim Durumlarına Göre Süreç Ve Davranışsal Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi

Eğitim Durumu		P Değeri	
		Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
Lise Ve Altı	Ön Lisans	0,47	0,14
	Lisans Ve Üstü	0,00*	0,01*
Ön Lisans	Lise Ve Altı	0,47	0,14
	Lisans Ve Üstü	0,29	0,00*
Lisans Ve Üstü	Lise Ve Altı	0,00*	0,01*
	Ön Lisans	0,29	0,00*

\* $P<0,05$

Yöneticilerin süreç ve davranışsal yenilikçilik düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre;

Eğitim düzeyi lise ve altında olan kişiler ile ön lisans olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Eğitim düzeyi lise ve altında olan kişiler ile lisans ve üstünde olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticiler, eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Eğitim düzeyi ön lisans olan kişiler ile lisans ve üstünde olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre;

Eğitim düzeyi lise ve altında olan kişiler ile n lisans olan kişilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Eğitim düzeyi lise ve altında olan kişiler ile lisans ve üstünde olan kişilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticiler, eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Eğitim düzeyi ön lisans olan kişiler ile lisans ve üstünde olan kişilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticiler, eğitim düzeyi ön lisans olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Tablo 19. Eğitim Durumlarına Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Eğitim Durumu	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz ncesi	Lise Ve Altı	145	4,00	0,58	0,01*
		n Lisans	38	4,09	0,47	
		Lisans Ve st	202	4,17	0,55	
	Kriz Dönemi	Lise Ve Altı	145	3,67	0,66	0,11
		n Lisans	38	3,83	0,65	
		Lisans Ve st	202	3,77	0,70	
	Kriz Sonrası	Lise Ve Altı	145	4,19	0,57	0,77
		n Lisans	38	4,22	0,56	
		Lisans Ve st	202	4,23	0,56	

\* $P<0,05$

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun eğitim durumlarına göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz ncesi döneme göre; eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca eğitim

düzeyi lise ve altında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz öncesi döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,01<0,05$ ). Farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kriz dönemine göre; eğitim düzeyi ön lisans olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz dönemine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz dönemine daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,11>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer eğitim düzeylerinde olan yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz sonrası döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre farklı eğitim düzeylerinde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,77>0,05$ ).

Tablo 20. Eğitim Durumlarına Göre Kriz Öncesi Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi

<b>Kriz Öncesi</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>		<b>P Değeri</b>
Lise Ve Altı	Ön Lisans Lisans Ve Üstü	0,34 0,00*
Ön Lisans	Lise Ve Altı Lisans Ve Üstü	0,34 0,27
Lisans Ve Üstü	Lise Ve Altı Ön Lisans	0,00* 0,27
* $P<0,05$		

Yöneticilerin kriz öncesi düzeyleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Eğitim düzeyi lise ve altında olan kişiler ile ön lisans olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Eğitim düzeyi lise ve altında olan kişiler ile lisans ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi lisans ve üstünde olan yöneticiler, eğitim düzeyi lise ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Eğitim düzeyi ön lisans olan kişiler ile lisans ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

#### 4.7.5.4 Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklar

Tablo 21. Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Bu Şirketteki Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	121	3,76	0,78	0,59
		6-10 Yıl	156	3,79	0,70	
		11-15 Yıl	57	3,84	0,66	
		16 Yıl Ve Üstü	51	3,61	0,78	
	Pazar Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	121	3,79	0,73	0,27
		6-10 Yıl	156	3,91	0,66	
		11-15 Yıl	57	3,92	0,64	
		16 Yıl Ve Üstü	51	3,67	0,76	
	Süreç Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	121	3,63	0,62	0,19
		6-10 Yıl	156	3,77	0,63	
		11-15 Yıl	57	3,82	0,63	
		16 Yıl Ve Üstü	51	3,69	0,77	
	Davranışsal Yenilikçilik	5 Yıl Ve Altı	121	3,71	0,74	0,21
		6-10 Yıl	156	3,78	0,62	
		11-15 Yıl	57	3,84	0,72	
		16 Yıl Ve Üstü	51	3,57	0,91	
	Stratejik Yenilikçilik	5 Yıl Ve Altı	121	3,55	1,07	0,02*
		6-10 Yıl	156	3,94	0,97	
		11-15 Yıl	57	3,75	0,98	
		16 Yıl Ve Üstü	51	3,76	1,09	

\* $P<0,05$



Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun firmadaki çalışma sürelerine göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca şirkette 16 yıl ve üstünde çalışan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,59>0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca şirkette 16 yıl ve üstünde çalışan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,27>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca şirkette 5 yıl ve altında çalışan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,19>0,05$ ).

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca şirkette 16 yıl ve üstünde çalışan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,21>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; şirkette 6-10 yıl arasında çalışan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca şirkette 5 yıl ve altında çalışan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,02<0,05$ ). Farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22. Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Stratejik Yenilikçiliği		
Bu Şirketteki Çalışma Süresi (Yıl)		P Değeri
5 Yıl Ve Altı	6-10 Yıl	0,00*
	11-15 Yıl	0,29
	16 Yıl Ve Üstü	0,22
6-10 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,00*
	11-15 Yıl	0,17
	16 Yıl Ve Üstü	0,35
11-15 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,29
	6-10 Yıl	0,17
	16 Yıl Ve Üstü	0,81
16 Yıl Ve Üstü	5 Yıl Ve Altı	0,22
	6-10 Yıl	0,35
	11-15 Yıl	0,81
* $P<0,05$		

Yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri, firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Şirkette 5 yıl ve altında çalışan kişiler ile 6-10 yıl arasında çalışan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla şirkette 6-10 yıl arasında çalışan yöneticilerin, 5 yıl ve altında çalışan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Şirkette 5 yıl ve altında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 5 yıl ve altında çalışan kişiler ile 16 yıl ve üstünde çalışan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 6-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 6-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 16 yıl ve üstünde çalışan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 11-15 yıl arasında çalışan kişiler ile 16 yıl ve üstünde çalışan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Tablo 23. Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Bu Şirketteki Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz Öncesi	5 Yıl Ve Altı	121	4,02	0,61	0,15
		6-10 Yıl	156	4,14	0,53	
		11-15 Yıl	57	4,20	0,43	
		16 Yıl Ve Üstü	51	4,04	0,64	
	Kriz Dönemi	5 Yıl Ve Altı	121	3,73	0,76	0,80
		6-10 Yıl	156	3,75	0,63	
		11-15 Yıl	57	3,78	0,62	
		16 Yıl Ve Üstü	51	3,65	0,74	
	Kriz Sonrası	5 Yıl Ve Altı	121	4,12	0,67	0,04*
		6-10 Yıl	156	4,27	0,49	
		11-15 Yıl	57	4,35	0,50	
		16 Yıl Ve Üstü	51	4,09	0,53	
*P<0,05						

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun firmadaki çalışma sürelerine göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi döneme göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca şirkette 5 yıl ve altında çalışan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz öncesi döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,15>0,05$ ).

Kriz dönemine göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz dönemine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca şirkette 16 yıl ve üstünde çalışan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz dönemine daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,80>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca şirkette 16 yıl ve üstünde çalışan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz sonrası döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirkette farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,04<0,05$ ). Farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 24. Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Sonrası Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi

Kriz Sonrası		
Bu Şirketteki Çalışma Süresi (Yıl)		P Değeri
5 Yıl Ve Altı	6-10 Yıl	0,23
	11-15 Yıl	0,04*
	16 Yıl Ve Üstü	0,30
6-10 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,23
	11-15 Yıl	0,31
	16 Yıl Ve Üstü	0,03*
11-15 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,04*
	6-10 Yıl	0,31
	16 Yıl Ve Üstü	0,01*
16 Yıl Ve Üstü	5 Yıl Ve Altı	0,30
	6-10 Yıl	0,03*
	11-15 Yıl	0,01*
* $P<0,05$		

Yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri, firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Şirkette 5 yıl ve altında çalışan kişiler ile 6-10 yıl arasında çalışan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 5 yıl ve altında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin, 5 yıl ve altında çalışan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Şirkette 5 yıl ve altında çalışan kişiler ile 16 yıl ve üstünde çalışan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 6-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Şirkette 6-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 16 yıl ve üstünde çalışan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla şirkette 6-10 yıl arasında çalışan yöneticilerin, 16 yıl ve üstünde yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Şirkette 11-15 yıl arasında çalışan kişiler ile 16 yıl ve üstünde çalışan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla şirkette 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilerin, 16 yıl ve üstünde yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

#### 4.7.5.5 Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklar

Tablo 25. Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Toplam Mesleki Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	52	3,81	0,73	0,92
		6-10 Yıl	89	3,74	0,82	
		11-15 Yıl	81	3,72	0,72	
		16-20 Yıl	85	3,79	0,65	
		21 Yıl Ve Üstü	78	3,80	0,73	
	Pazar Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	52	3,79	0,80	0,56
		6-10 Yıl	89	3,82	0,72	
		11-15 Yıl	81	3,80	0,61	
		16-20 Yıl	85	3,85	0,66	
		21 Yıl Ve Üstü	78	3,94	0,71	
	Süreç Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	52	3,82	0,53	0,66
		6-10 Yıl	89	3,67	0,71	
		11-15 Yıl	81	3,71	0,60	
		16-20 Yıl	85	3,70	0,69	
		21 Yıl Ve Üstü	78	3,75	0,67	
	Davranışsal Yenilikçilik	5 Yıl Ve Altı	52	3,78	0,61	0,86
		6-10 Yıl	89	3,72	0,73	
		11-15 Yıl	81	3,69	0,63	
		16-20 Yıl	85	3,78	0,83	
		21 Yıl Ve Üstü	78	3,75	0,73	
Stratejik Yenilikçilik	5 Yıl Ve Altı	52	3,38	1,19	0,04*	
	6-10 Yıl	89	3,61	1,22		
	11-15 Yıl	81	3,87	0,87		
	16-20 Yıl	85	3,89	0,86		
	21 Yıl Ve Üstü	78	3,96	0,92		

\*P<0,05

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun toplam mesleki çalışma sürelerine göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,92>0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; toplam mesleki çalışma süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,56>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,66>0,05$ ).

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan ve 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,86>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; toplam mesleki çalışma süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin



yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın altında yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,04<0,05$ ). Farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 26. Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Stratejik Yenilikçilik		
Toplam Mesleki Çalışma Süresi (Yıl)		P Değeri
5 Yıl Ve Altı	6-10 Yıl	0,23
	11-15 Yıl	0,02*
	16-20 Yıl	0,01*
	21 Yıl Ve Üstü	0,01*
6-10 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,23
	11-15 Yıl	0,29
	16-20 Yıl	0,30
	21 Yıl Ve Üstü	0,11
11-15 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,02*
	6-10 Yıl	0,29
	16-20 Yıl	0,94
	21 Yıl Ve Üstü	0,42
16-20 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,01*
	6-10 Yıl	0,30
	11-15 Yıl	0,94
	21 Yıl Ve Üstü	0,44
21 Yıl Ve Üstü	5 Yıl Ve Altı	0,01*
	6-10 Yıl	0,11
	11-15 Yıl	0,42
	16-20 Yıl	0,44
* $P<0,05$		

Yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri, toplam mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 6-10 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Tablo 27. Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Toplam Mesleki Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz Öncesi	5 Yıl Ve Altı	52	3,89	0,57	0,01*
		6-10 Yıl	89	4,09	0,60	
		11-15 Yıl	81	4,13	0,47	
		16-20 Yıl	85	4,22	0,56	
		21 Yıl Ve Üstü	78	4,08	0,55	
	Kriz Dönemi	5 Yıl Ve Altı	52	3,82	0,54	0,75
		6-10 Yıl	89	3,75	0,78	
		11-15 Yıl	81	3,67	0,61	
		16-20 Yıl	85	3,73	0,71	
		21 Yıl Ve Üstü	78	3,73	0,71	
	Kriz Sonrası	5 Yıl Ve Altı	52	4,09	0,61	0,30
		6-10 Yıl	89	4,14	0,61	
		11-15 Yıl	81	4,30	0,45	
		16-20 Yıl	85	4,27	0,58	
		21 Yıl Ve Üstü	78	4,22	0,55	

\* $P<0,05$

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun toplam mesleki çalışma sürelerine göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi döneme göre; toplam mesleki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer

yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz öncesi döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,01<0,05$ ). Farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kriz dönemine göre; toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz dönemine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz dönemine daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,75>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz sonrası döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre toplam mesleki olarak farklı çalışma sürelerinde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,30>0,05$ ).

Tablo 28. Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Kriz Öncesi Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi

Kriz Öncesi		
Toplam Mesleki Çalışma Süresi (Yıl)		P Değeri
5 Yıl Ve Altı	6-10 Yıl	0,03*
	11-15 Yıl	0,01*
	16-20 Yıl	0,00*
	21 Yıl Ve Üstü	0,03*
6-10 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,03*
	11-15 Yıl	0,87
	16-20 Yıl	0,09
	21 Yıl Ve Üstü	0,95
11-15 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,01*
	6-10 Yıl	0,87
	16-20 Yıl	0,09
	21 Yıl Ve Üstü	0,85
16-20 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,00*
	6-10 Yıl	0,09
	11-15 Yıl	0,09
	21 Yıl Ve Üstü	0,06
21 Yıl Ve Üstü	5 Yıl Ve Altı	0,03*
	6-10 Yıl	0,95
	11-15 Yıl	0,85
	16-20 Yıl	0,06

\*P<0,05

Yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri, toplam mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmişti ve farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 6-10 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir (P<0,05).

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir (P<0,05).

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla toplam mesleki çalışma süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin, 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Toplam mesleki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

#### 4.7.5.6 Şirketin Faaliyet Süresine Göre Farklılıklar

Tablo 29. Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Şirketin Faaliyet Süresi (Yıl)	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	33	3,84	0,59	0,11
		6-10 Yıl	113	3,88	0,67	
		11-15 Yıl	78	3,77	0,79	
		16-20 Yıl	67	3,76	0,75	
		21 Yıl Ve Üstü	94	3,60	0,77	
	Pazar Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	33	3,63	0,50	0,20
		6-10 Yıl	113	3,88	0,63	
		11-15 Yıl	78	3,93	0,61	
		16-20 Yıl	67	3,82	0,82	
		21 Yıl Ve Üstü	94	3,81	0,78	
	Süreç Yenilikçiliği	5 Yıl Ve Altı	33	3,51	0,37	0,02*
		6-10 Yıl	113	3,67	0,61	
		11-15 Yıl	78	3,72	0,63	
		16-20 Yıl	67	3,82	0,70	
		21 Yıl Ve Üstü	94	3,79	0,73	
	Davranışsal Yenilikçilik	5 Yıl Ve Altı	33	3,68	0,56	0,24
		6-10 Yıl	113	3,69	0,61	
		11-15 Yıl	78	3,73	0,77	
		16-20 Yıl	67	3,87	0,88	
		21 Yıl Ve Üstü	94	3,74	0,73	
Stratejik Yenilikçilik	5 Yıl Ve Altı	33	3,88	0,93	0,04*	
	6-10 Yıl	113	4,02	0,86		
	11-15 Yıl	78	3,71	0,92		
	16-20 Yıl	67	3,69	1,05		
	21 Yıl Ve Üstü	94	3,52	1,25		

\* $P<0,05$

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun çalıştıkları şirketlerinin faaliyet sürelerine göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve

ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,11>0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,20>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,02<0,05$ ). Farklılıkların hangi faaliyet süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna



göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,24>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve ortalamanın üstünde yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,04<0,05$ ). Farklılıkların hangi faaliyet süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 30. Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Süreç Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Şirketin Faaliyet Süresi (Yıl)		P Değeri	
		Süreç Yenilikçiliği	Stratejik Yenilikçilik
5 Yıl Ve Altı	6-10 Yıl	0,12	0,39
	11-15 Yıl	0,045*	0,27
	16-20 Yıl	0,00*	0,54
	21 Yıl Ve Üstü	0,00*	0,20
6-10 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,12	0,39
	11-15 Yıl	0,55	0,02*
	16-20 Yıl	0,07	0,06
	21 Yıl Ve Üstü	0,053	0,01*
11-15 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,045*	0,27
	6-10 Yıl	0,55	0,02*
	16-20 Yıl	0,22	0,81
	21 Yıl Ve Üstü	0,25	0,54
16-20 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,00*	0,54
	6-10 Yıl	0,07	0,06
	11-15 Yıl	0,22	0,81
	21 Yıl Ve Üstü	0,85	0,52
21 Yıl Ve Üstü	5 Yıl Ve Altı	0,00*	0,20
	6-10 Yıl	0,053	0,01*
	11-15 Yıl	0,25	0,54
	16-20 Yıl	0,85	0,52
* $P<0,05$			

Yöneticilerin süreç ve stratejik yenilikçilik düzeyleri, çalıştıkları şirketin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ve farklılıkların hangi faaliyet

süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre;

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 6-10 yıl arasında olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre;

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 6-10 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilere nazaran yenilikçilik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Tablo 31. Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Şirketin Faaliyet Süresi (Yıl)	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz Öncesi	5 Yıl Ve Altı	33	3,96	0,41	0,03*
		6-10 Yıl	113	4,18	0,53	
		11-15 Yıl	78	4,13	0,54	
		16-20 Yıl	67	4,13	0,62	
		21 Yıl Ve Üstü	94	4,00	0,60	
	Kriz Dönemi	5 Yıl Ve Altı	33	3,64	0,64	0,06
		6-10 Yıl	113	3,80	0,62	
		11-15 Yıl	78	3,78	0,77	
		16-20 Yıl	67	3,55	0,74	
		21 Yıl Ve Üstü	94	3,79	0,65	
	Kriz Sonrası	5 Yıl Ve Altı	33	4,10	0,58	0,01*
		6-10 Yıl	113	4,29	0,55	
		11-15 Yıl	78	4,16	0,58	
		16-20 Yıl	67	4,36	0,49	
		21 Yıl Ve Üstü	94	4,09	0,58	

\* $P<0,05$

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun çalıştıkları şirketin faaliyet sürelerine göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi döneme göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz öncesi döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,03<0,05$ ). Farklılıkların hangi faaliyet süreleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kriz dönemine göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz

dönemine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz dönemine daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,06>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, diğer yöneticilere nazaran düşük olduğu ve kriz sonrası döneme daha az önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis test sonucuna göre şirketi farklı faaliyet sürelerinde olan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,01<0,05$ ). Farklılıkların hangi faaliyet süreleri arasında olduğuna dair test sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 32. Şirketin Faaliyet Sürelerine Göre Kriz Öncesi Ve Sonrası Dönem Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U testi

Şirketin Faaliyet Süresi (Yıl)		P Değeri	
		Kriz Öncesi	Kriz Sonrası
5 Yıl Ve Altı	6-10 Yıl	0,01*	0,06
	11-15 Yıl	0,03*	0,56
	16-20 Yıl	0,01*	0,03*
	21 Yıl Ve Üstü	0,30	0,95
6-10 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,01*	0,06
	11-15 Yıl	0,44	0,09
	16-20 Yıl	1,00	0,54
	21 Yıl Ve Üstü	0,04*	0,01*
11-15 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,03*	0,56
	6-10 Yıl	0,44	0,09
	16-20 Yıl	0,50	0,03*
	21 Yıl Ve Üstü	0,20	0,46
16-20 Yıl	5 Yıl Ve Altı	0,01*	0,03*
	6-10 Yıl	1,00	0,54
	11-15 Yıl	0,50	0,03*
	21 Yıl Ve Üstü	0,08	0,00*
21 Yıl Ve Üstü	5 Yıl Ve Altı	0,30	0,95
	6-10 Yıl	0,04*	0,01*
	11-15 Yıl	0,20	0,46
	16-20 Yıl	0,08	0,00*
* $P<0,05$			

Yöneticilerin kriz öncesi ve sonrası dönem düzeyleri, çalıştıkları şirketin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ve farklılıkların hangi faaliyet süreleri arasında olduğuna dair test sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi dönem düzeylerine göre;

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 6-10 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilere nazaran kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Kriz sonrası dönem düzeylerine göre;

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 6-10 yıl arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).



Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 5 yıl ve altında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 11-15 yıl arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 16-20 yıl arasında olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan

yöneticilerin, faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan kişiler ile 21 yıl ve üstünde olan kişilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Dolayısıyla çalıştıkları şirketin faaliyet süresi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerin, faaliyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilere nazaran kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri söylenebilir ( $P<0,05$ ).

#### 4.7.5.7 Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumlarına Göre Farklılıklar

Tablo 33. Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumlarına Göre Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumu	n	Ortalama	S.Sapma	P
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları	Ürün Yenilikçiliği	Evet	257	3,81	0,76	0,046*
		Hayır	128	3,69	0,67	
	Pazar Yenilikçiliği	Evet	257	3,88	0,68	0,24
		Hayır	128	3,78	0,72	
	Süreç Yenilikçiliği	Evet	257	3,76	0,64	0,09
		Hayır	128	3,65	0,67	
	Davranışsal Yenilikçilik	Evet	257	3,77	0,76	0,18
		Hayır	128	3,69	0,62	
	Stratejik Yenilikçilik	Evet	257	3,84	0,99	0,07
		Hayır	128	3,62	1,09	
* $P<0,05$						

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun kriz ile daha önceden karşılaşma durumlarına göre örgütsel yenilikçilik alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Ürün yenilikçilik düzeylerine göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 3,81 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,69'tur. Burada kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeylerinin, kriz ile daha önce

karşılaşmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaşan ve karşılaşmayan yöneticilerin ürün yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,046<0,05$ ).

Pazar yenilikçilik düzeylerine göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 3,88 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,78'dir. Burada kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaşmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaşan ve karşılaşmayan yöneticilerin pazar yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,24>0,05$ ).

Süreç yenilikçilik düzeylerine göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 3,76 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,65'tir. Burada kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaşmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaşan ve karşılaşmayan yöneticilerin süreç yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,09>0,05$ ).

Davranışsal yenilikçilik düzeylerine göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 3,77 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,69'tur. Burada kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaşmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaşan ve karşılaşmayan yöneticilerin davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,18>0,05$ ).

Stratejik yenilikçilik düzeylerine göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 3,84 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,62'dir. Burada kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaşmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve ortalamasının üstünde bir yenilikçilik algısına sahip oldukları görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaşan ve karşılaşmayan yöneticilerin stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,07>0,05$ ).

Tablo 34. Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumlarına Göre Kriz Yönetimi Alt Boyut Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

N=385		Kriz İle Önceden Karşılaşma Durumu	n	Ortalama	S.Sapma	P
Kriz Yönetimi Alt Boyutları	Kriz Öncesi	Evet	257	4,15	0,54	0,00*
		Hayır	128	3,99	0,59	
	Kriz Dönemi	Evet	257	3,70	0,70	0,25
		Hayır	128	3,80	0,66	
	Kriz Sonrası	Evet	257	4,26	0,52	0,03*
		Hayır	128	4,11	0,63	
*P<0,05						

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun kriz ile daha önceden karşılaşma durumlarına göre kriz yönetimi alt boyut puanlarının ortalama, standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde;

Kriz öncesi döneme göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 4,15 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,99'tur. Burada kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaşmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz öncesi döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaşan ve karşılaşmayan yöneticilerin kriz öncesi dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0<0,05$ ).

Kriz dönemine göre; kriz ile daha önce karşılaşan 257 yöneticinin puan ortalaması 3,70 ve karşılaşmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 3,80'dir. Burada kriz ile daha önce karşılaşmayan yöneticilerin kriz dönemi düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaşan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz dönemine daha fazla önem verdikleri

görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaştan ve karşılaştmayan yöneticilerin kriz dönemi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $P=0,25>0,05$ ).

Kriz sonrası döneme göre; kriz ile daha önce karşılaştan 257 yöneticinin puan ortalaması 4,26 ve karşılaştmayan 128 yöneticinin puan ortalaması 4,11'dir. Burada kriz ile daha önce karşılaştan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeylerinin, kriz ile daha önce karşılaştmayan yöneticilere nazaran yüksek olduğu ve kriz sonrası döneme daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yapılan Mann-Whitney U test sonucuna göre kriz ile daha önce karşılaştan ve karşılaştmayan yöneticilerin kriz sonrası dönem düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $P=0,03<0,05$ ).

#### 4.7.6 Kriz Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizleri

Tablo 35. Kriz Öncesi Dönem Düzeylerinin Ürün, Pazar, Süreç, Davranışsal Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeylerinden Etkilenme Durumuna Yönelik Regresyon Analizi

Kriz Öncesi Dönem						
	B	T	P	F	Model P	R <sup>2</sup>
Sabit Değer	1,48	8,91	0,00*			
Ürün Yenilikçiliği	0,04	1,02	0,31			
Pazar Yenilikçiliği	0,15	3,85	0,00*	52,88	0,00*	0,41
Süreç Yenilikçiliği	0,28	6,79	0,00*			
Davranışsal Yenilikçilik	0,09	2,38	0,02*			
Stratejik Yenilikçilik	0,14	5,20	0,00*			
*P<0,05						

Kriz öncesi yönetim düzeyinin örgütsel yenilikçilik alt boyut düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (model  $P<0,05$ ). Ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik düzeyleri, kriz öncesi yönetim düzeyini %41 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,41$ ).

Orta ve üst düzey yöneticilerin pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik algı düzeylerinin, kriz öncesi yönetim düzeylerine pozitif yönde etkilemekte ve etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P<0,05$ ). Fakat ürün yenilikçilik algı düzeylerinin,

kriz öncesi yönetim düzeylerine pozitif yönde etki göstermesine rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

Orta ve üst düzey yöneticilerin kriz öncesi yönetim düzeylerine, en fazla süreç yenilikçilik algı düzeylerinin etki gösterdiği gözlenmiştir.

Tablo 36. Kriz Dönemi Düzeylerinin Ürün, Pazar, Süreç, Davranışsal Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeylerinden Etkilenme Durumuna Yönelik Regresyon Analizi

Kriz Dönemi						
	B	T	P	F	Model P	R <sup>2</sup>
Sabit Değer	1,30	5,61	0,00*			
Ürün Yenilikçiliği	0,06	0,95	0,34			
Pazar Yenilikçiliği	0,20	3,77	0,00*	22,90	0,00*	0,23
Süreç Yenilikçiliği	0,22	3,81	0,00*			
Davranışsal Yenilikçilik	0,13	2,53	0,01*			
Stratejik Yenilikçilik	0,04	1,07	0,29			
*P<0,05						

Kriz dönemi yönetim düzeyinin örgütsel yenilikçilik alt boyut düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (model  $P<0,05$ ). Ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik düzeyleri, kriz dönemi yönetim düzeyini %23 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,23$ ).

Orta ve üst düzey yöneticilerin pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik algı düzeylerinin, kriz dönemi yönetim düzeylerine pozitif yönde etkilemekte ve etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P<0,05$ ). Fakat ürün ve stratejik yenilikçilik algı düzeylerinin, kriz dönemi yönetim düzeylerine pozitif yönde etki göstermesine rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

Orta ve üst düzey yöneticilerin kriz dönemi yönetim düzeylerine, en fazla süreç yenilikçilik algı düzeylerinin etki gösterdiği gözlenmiştir.

Tablo 37. Kriz Sonrası Dönem Düzeylerinin Ürün, Pazar, Süreç, Davranışsal Ve Stratejik Yenilikçilik Düzeylerinden Etkilenme Durumuna Yönelik Regresyon Analizi

Kriz Sonrası Dönem						
	B	T	P	F	Model P	R <sup>2</sup>
Sabit Değer	1,55	9,45	0,00*			
Ürün Yenilikçiliği	0,26	6,17	0,00*			
Pazar Yenilikçiliği	0,06	1,50	0,13	58,97	0,00*	0,44
Süreç Yenilikçiliği	0,20	4,85	0,00*			
Davranışsal Yenilikçilik	0,12	3,50	0,00*			
Stratejik Yenilikçilik	0,08	2,84	0,00*			
*P<0,05						

Kriz sonrası yönetim düzeyinin örgütsel yenilikçilik alt boyut düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (model  $P<0,05$ ). Ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik düzeyleri, kriz sonrası yönetim düzeyini %44 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,44$ ).

Orta ve üst düzey yöneticilerin ürün, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik algı düzeylerinin, kriz sonrası yönetim düzeylerine pozitif yönde etkilemekte ve etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P<0,05$ ). Fakat pazar yenilikçilik algı düzeylerinin, kriz sonrası yönetim düzeylerine pozitif yönde etki göstermesine rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

Orta ve üst düzey yöneticilerin kriz sonrası yönetim düzeylerine, en fazla ürün yenilikçilik algı düzeylerinin etki gösterdiği gözlenmiştir.

## SONUÇ

Bu araştırmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1-49 arasında çalışanı olan küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin, orta ve üst düzey yöneticilerinin örgütsel yenilikçilik ile kriz yönetim düzeyleri arasındaki ilişkileri anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Örgütsel yenilikçilik ve kriz yönetim alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılıklarına bakıldığında;

Ürün yenilikçilik düzeyleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumları, şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri ve şirketin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Pazar yenilikçilik düzeyleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumları, şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri, şirketin faaliyet sürelerine ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Süreç yenilikçilik düzeyleri, cinsiyet, yaş, şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma sürelerine ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat eğitim durumları ve şirketin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Davranışsal yenilikçilik düzeyleri, cinsiyet, yaş, şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri, şirketin faaliyet sürelerine ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Stratejik yenilikçilik düzeyleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumları ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri ve şirketin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir.



Kriz öncesi dönem yönetimleri, cinsiyet, yaş ve şirkette çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat eğitim durumları, toplam mesleki çalışma süreleri, şirketin faaliyet süreleri ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Kriz dönemi yönetimleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumları, şirkette çalışma süreleri, toplam mesleki çalışma süreleri, şirketin faaliyet süreleri ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Kriz sonrası dönem yönetimleri, cinsiyet, eğitim durumları ve toplam mesleki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat yaş, şirkette çalışma süreleri, şirketin faaliyet süreleri ve kriz ile önceden karşılaşma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel yenilikçilik alt boyutları olan ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik ile kriz yönetim alt boyutları olan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem yönetimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel yenilikçilik düzeylerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; orta ve üst düzey yöneticilerin pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik düzeylerinin kriz öncesi yönetim üzerinde olumlu yönde etki gösterdiği, fakat ürün yenilikçilik düzeylerinin kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı derecede etki göstermediği gözlenmiştir. Orta ve üst düzey yöneticilerin pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik düzeylerinin kriz dönemi yönetim üzerinde olumlu yönde etki gösterdiği, fakat ürün ve stratejik yenilikçilik düzeylerinin kriz dönemi yönetim üzerinde anlamlı derecede etki göstermediği gözlenmiştir. Orta ve üst düzey yöneticilerin ürün, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik düzeylerinin kriz sonrası yönetim üzerinde olumlu yönde etki gösterdiği, fakat pazar yenilikçilik düzeylerinin kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı derecede etki göstermediği gözlenmiştir.

## KAYNAKÇA

### **Kitap**

Akat İ, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1994

Altılar N, **İçimizdeki Lider**, Okumuş Adam Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 2005

Aluftekin N, **Yenilik Yönetimi Ders Kitabı**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2602, 2015

Barutçugil İ, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981

Başaran İ, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

Bennis W , **Bir Lider Olabilmek**, Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul, Eylül 2003

Bingöl D, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1990

Dinçer Ö, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, 1995

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), **Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Bilim-Araştırma-Teknoloji Ana Planı, Ankara, 1988

Elma C. ve Demir K, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000

Erçetin Ş, **Lider Sarmalında Vizyon**, Genişletilmiş İkinci Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000

Eren E, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2013

Gültekin M.K, **Krizde Yönetim**, Alp Yayınevi, Ankara, 2002

Haşit G, **Kriz İletişimi ve Yönetimi Kitabı**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2818, 2015

İzgören A, **İş Yaşamında Yüz Kanguru**, Elma Yayınevi, Ankara, 2009

Keçecioğlu T, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayıncılık, İstanbul, 1998

Kobu B, **Üretim Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2013

Koçel T, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: BetaBas.Yay.Dağ.A.Ş. , 2011

Koparal C, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2014

Mucuk İ, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 16.Basım, İstanbul, 2013

Öğüt A, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003

Özel M, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

Özel M., **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996

Şişman M, **Öğretim Liderliği**, Pegem Akademi 3.Baskı, Ankara , 2014

Tozkoparan, **Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010

Tüz M, **Kriz İletişimi ve Yönetimi Kitabı**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2818, 2015

Ülgen M. VE Mirze S, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayın, İstanbul, 2004

Ülgen M. ve Mirze S, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım, İstanbul, 2010

Ürper Y, **Girişimcilik Ders Kitabı**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1567, 2005

Vergiliel M, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

### **Makale ve Süreli Yayın**

Aktan C, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Temmuz-Ağustos, 2008

Aktan C, **Ekonomik Kriz**, Yeni Türkiye Dergisi,2004,  
<http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm> erişim tarihi  
06.04.2015

Aktan C VE Tunç C, **Bilgi Toplumu ve Türkiye**, Yeni Türkiye Dergisi, 1998,  
([http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi\\_toplumu-ozellik.htm](http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm)  
erişim tarihi 05.04.2015)

Alpkan L, 2000, **Doğuş Üniv.Dergisi**,  
[http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/233/pdf\\_69](http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/233/pdf_69) erişim tarihi  
15.03.2015)

Arul M.J. 2014, **A summary of Katz's HBR Article**,  
<http://arulmj.tripod.com/mgrlskls.html> erişim tarihi 15.03.2015

Asunakutlu ve arkadaşları, **Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 5, S. 1, 2003

Aydoğan İ, **Etkili Yönetim**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 13, 2002

Baran H, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, İzmir Ticaret Odası Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Dergisi, Ocak Ayı Bülteni, 2012

Başaran İ, **Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı**, Ege Eğitim Dergisi, Y. 7, C.15, 2004

Berber A , **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yönetim Dergisi, Sayı 36, İstanbul, 2000

Çelik V, **Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Y. 3, C. 4, 1997

Danışman A.S., Yenilik ve İcat, Sakarya Üniversitesi Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Y. 3, C. 3, S. 2, 2015

Demirtaş H, **Kriz Yönetimi**, İnönü Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S. 20, 2000

Deniz M, **Kobilerde Yenilik**, İnönü Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011

Duran C. ve Saraçoğlu M, **Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişki**, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 16, S. 1, 2009

Fidan A, **Mevzuat Dergisi**, sayı 5, 2002,  
<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/12a/01.htm> erişim tarihi 15.03.2015

Karadal H. ve Tanova C, **Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkinin Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C. 19, S. 2, 2004

Karsavuran S, **Stratejik Değerlendirme ve Kontrol**, Hacettepe Üniv. Sağlık İdaresi Dergisi, C. 16, S. 2, 2013

- Kesken J. ve Arkadaşları, **Yönetmel Zekaya Doğru**, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2009
- Kılınç T., **Durumsal Liderliğe Vroom Yetton Yaklaşımı**, İstanbul Üniversitesi İşletme-İktisat Dergisi, 2015
- Okutan M. VE Tengilimoğlu D, **İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C. 3, 2002
- Ömürgönülşen M ve Sevim L. , **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, C. 12, S. 2, Manisa, 2005
- Özbağ G.K, **Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 27, S. 2, 2012
- Özer, M. Akif ,**Küreselleşme, Yerelleşme ve Kamu Yönetim**, Türk İdare Dergisi, İçişleri Bakanlığı, S. 450, Mart Baskısı, 2006
- Sezgin F, **Kriz Yönetimi**, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011
- Sökmen A ve Boylu Y, **Yol Amaç Modeli Kapsamında Bir Araştırma**, Journal Of Yasar University , 2009
- Şahin A. VE Temizel H, **Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetmel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı**, Maliye Dergisi , Sayı 153, Temmuz-Aralık, 2007
- Şengül R, **Henry Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 14, S. 2, 2007

Taşçıoğlu H. ve Bozkurt Ö, **Kobilerde İnovasyon Çalışmaları**, Akademik Bakış,  
Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergisi, Ocak Baskısı, 2007

Türk Z. VE Söngü A, **İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi**, Mevzuat Dergisi, Y.  
7, S. 75, 2004

Yeşilyaprak B, **Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları**, Kuram ve  
Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S. 25, 2001

Yukl Gary, **Leadership in Organizations**, National College For School Leadership, 2001

### **Diğer Kaynaklar**

Acaray A, **Kobilerde Yenilik Yönetimi**, Kocaeli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2007

Ballıoğlu B, 2012, Maltepe Üniversitesi,  
[https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin\\_Uygulanmas%C4%B1](https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin_Uygulanmas%C4%B1) erişim  
tarihi 16.03.2015

Çakır S, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, **Yenilik Ders Notları**, 2013

Çizel B, **İşletme Stratejileri İle Enformasyon Sistem Stratejilerinin Uyumunu**, Akdeniz  
Üniversitesi, Doktora Tezi, Antalya, 2005

Dalay İ, 2013, [http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-  
teorileri.html](http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html) erişim tarihi 14.03.2015

Deliveli Ö, **Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik**, Süleyman  
Demirel Üniversitesi, , Yüksek Lisans Tezi, 2010

Demir N, **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, Kaymakamlık Tezi, 2011

Fiedler F.E., **Improving Leadership Effectiveness** (1977), <http://notoku.com/durumsal-liderlik-modelleri> erişim tarihi 11.03.2015

Genç N, **Yönetim Süreci Yaklaşımı**, online sunum  
[https://prezi.com/jet\\_bxbne0mh/yonetim-sureci-yaklasm-henry-fayol-01042014/](https://prezi.com/jet_bxbne0mh/yonetim-sureci-yaklasm-henry-fayol-01042014/) )  
2014

Harper D. ,**Online Etymology Dictionary**, 2010  
<http://dictionary.reference.com/browse/manage?s=t> erişim tarihi 14.03.2015

Hekim M, 2015,  
[http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=57](http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=57) erişim tarihi 05.04.2015

Kaplan B, **Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006

Kırhan T , **Bir Okul Müdürünün Yönetim ve Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi**, Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2009

Kırım A, 2007, **Yenilik mi İnnovasyon mu Yaratıcılık mı Kavgasını Bir Kenara Bırakalım, İşimize Bakalım**,  
<http://www.fedtraining.com.tr/Inofed.asp?MakaleID=12#detay> erişim tarihi 20.03.2015

Kocabaş K. 2015, <http://www.misjournal.com/?p=5076> erişim tarihi 06.05.2015

Korkmaz B, 2015,  
[http://www.psikoterapistim.org/isyerinde\\_stres\\_ve\\_basacikma\\_yollari.htm](http://www.psikoterapistim.org/isyerinde_stres_ve_basacikma_yollari.htm)  
erişim tarihi 05.04.20159



McGraw H, **Managing Organisations: The Internal Environment**, Learning and Teaching Scotland, , 2006

Mifflin H, 1992, <http://dsmgt310.faculty.ku.edu/SuppMaterial/MilesSnowTypology.html> erişim tarihi 15.03.2015 )

Nigmetullina K, **Uluslar arası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Eğilimleri**, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2001

Öz M, Stratejik İletişim Sitesi, <http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2014/01/kriz-etmenleri-ve-nedenleri.html> erişim tarihi 08.04.2015

Özgenç A,2006, <http://www.capital.com.tr/capital-dergi/inovasyon-gundemi-1-haberdetay-4336> erişim tarihi 20.03.2015

Selimoğlu E , “**Günümüzde Liderlik Anlayışı** ”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php.232](http://www.isguc.org/arc_view.php.232) erişim tarihi: 20.02.2015

Simon ve Schuster, **MINTZBERG ON MANAGEMENT** by Henry Mintzberg..  
Reprinted by permission of Free Pres, 2015  
<http://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm> erişim tarihi 15.03.2015 )

Şahin F, **Yönetmel Güçlülük**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, 2009

TDK Online (Türk Dil Kurumu),  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.550692b7893259.82316900](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.550692b7893259.82316900) erişim tarihi 16.03.2015 )

Usta Y. ve Öztayşı B, 2011, <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/> erişim tarihi 18.03.2015

Vurgun L, **İşletmelerde Problem Çözme Teknikleri Ders Notları**, Turgut Özal  
Üniversitesi, 2013

Yetimoğlu S., <http://selinyetimoglu.com/2014/11/26/degisimden-korkanlara-ozel-kotterin-8-adimli-degisim-modeli/> erişim tarihi 02.02.2015)

## ÖZGEÇMİŞ

9 Ekim 1984 doğumluyum. Ortaöğretimimi İstanbul'da tamamladım. Lise eğitimimi İngilizce hazırlıkla beraber 4 yılda tamamladım. Marmara Üniversitesi Çevre Mühendisliği (İngilizce) bölümünü birinci sınıftan sonra bıraktım ve Eskişehir Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünü okudum. 2002-2004 yılları arası seyahat acentacılığı, 2004-2008 yılları arası endüstri ürünleri pazarlayan bir firmada müdürlük ve 2008-2013 yılları arası yine ithalat ve satış üzerine çalışan bir şirkette genel müdürlük yaptım. 2013 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi ile ilgili kitaplar okumak, kişisel gelişim makaleleri takip etmek ve siyaset bilimidir. İyi derecede İngilizce ve orta derecede Rusça bilmekteyim.

Aday: Mustafa HAZMAN