

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN ARSLAN

İstanbul, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN ARSLAN

Danışman: DOÇ. DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi GÖKHAN ARSLAN'ın LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
02.01.2013 tarih ve 2013-1/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~
ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 16 / 1 / 2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
3. Jüri Üyesi	Prof. Dr. ZEKAİ ÖZDEMİR	

ÖNSÖZ

Son yıllarda küreselleşmenin artışına bağlı olarak fırsatlarla beraber risklerin de artış göstermesi, örgütlerin kriz adı verilen istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Ekonomik belirsizliklerin artış göstermesi, teknolojik gelişmelerde yeniliklere uyum sağlamada yaşanan sorunlar, sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, uluslararası çevre ve rekabet faktörü gibi etkenler, oluşabilecek krizlerin boyutunun makro bir nitelik kazanmasına neden olmuştur. Bununla birlikte kriz durumlarının hafifletilmesi ve yok edilmesi hususunda yine en önemli faktörlerden biri olarak lider yöneticilerin etkisi kendisini bariz bir biçimde hissettirmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde beni her süreçte destekleyerek yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Doç Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım'a ve tüm süreç boyunca sonsuz bir anlayış göstererek bana destek veren sevgili aileme teşekkürlerimi sunar, çalışmanın tüm bilim camiasına faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2013

Gökhan ARSLAN

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Gökhan Arslan
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ocak 2013
Anahtar Kelimeler	: Liderlik, Kriz Yönetimi

ÖZET

LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kriz kavramı geçmişte olduğu gibi günümüzde de makro ve mikro düzeyde akademik tartışmalara konu olmaktadır. Krizin öncesi, sırası ve sonrasında nasıl çözümlenmesi konusunda liderlik misyonu büyük öneme sahiptir. Bu çerçevede söz konusu çalışmada liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin model olarak seçildiği çalışmanın amacı, örgütlerdeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaşılan kriz durumlarında ne denli etkin olduğunun saptanmasıdır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından hangilerinin daha ağır bastığı ve kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlere bağlı olarak bu boyutlarda ne gibi değişiklikler olduğu da tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin kriz yönetimi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bunun yanında dönüşümcü liderlik özelliklerinden vizyon odaklı düşünce, karşılıklı güven ilişkileri, karizma olgusu, çalışanların becerilerini geliştirme ve personel güçlendirme gibi niteliklerin, kriz sürecinden başarıyla çıkılmasında etkili bir araç olarak kullanıldığı görülmüştür.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Gökhan Arslan
Field	: Business Administration
Programme	: Management and Organization
Supervisor	: Master – January 2013
Degree Awarded and Date	: Associate Professor Olcay Bige Aşkun Yıldırım
Keywords	: Leadership, Crisis Management

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT THE EFFECT OF LEADERSHIP ON CRISIS MANAGEMENT

The concept crisis has recently been open to academic discussions at macro and micro levels as it was before. The leadership mission has a significant importance to how to solve a crisis in pre, during and post-crisis stages. Within this context, this study deals with the impact of leadership on crisis management. The goal of the study, which has focused on transformational leadership style, is to put forward to what extent managers' aptitudes for transformational leadership is effective in an organization in a crisis period. In addition, what sub-categories of transformational leadership far outweighs and what kind of changes of recently mentioned sub-categories in pre, during and post crisis stages may happen have been analyzed in detail. In terms of the result of the research study, managers' capacities for transformational leadership has an effect on crisis management. Furthermore, the features of transformational leadership, such as vision-oriented thinking, mutual trust relationship, charisma, development of employees' aptnesses and empowerment, are effective instruments to overcome a crisis.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xv
1.GİRİŞ	1
2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	
2.1 Lider ve Liderliğin Tanımı	3
2.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	4
2.3 Liderlik Yaklaşımları ve Tarzları	6
2.3.1 Özellikler Yaklaşımı	6
2.3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	8
2.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	8
2.3.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları	10
2.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	10
2.3.2.4 Mc Gregor'un X-Y Teorisi	12
2.3.2.5 Harvard Üniversitesi Araştırmaları	13
2.3.2.6 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	14
2.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları	15

2.3.3.1 Fred Fiedler'in Durumsallık Teorisi	15
2.3.3.2 House'ın Liderliğin Yol-Amaç Teorisi	17
2.3.3.3 Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli	18
2.3.3.4 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	19
2.3.3.5 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	21
2.4 Liderlik Tarzları	23
2.4.1 Geleneksel Liderlik Tarzları	23
2.4.1.1 Otokratik Liderlik	23
2.4.1.2 Demokratik Liderlik	24
2.4.1.3 Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	25
2.4.2 Çağdaş Liderlik Tarzları	26
2.4.2.1 Etkileşimci Liderlik	26
2.4.2.2 Karizmatik Liderlik	27
2.4.2.3 Stratejik Liderlik	28
2.4.2.4 Vizyoner Liderlik	29
2.4.2.5 Güçlendirici Liderlik	29
2.4.2.6 Otantik Liderlik	30
2.4.2.7 Paternalist (Babacan) Liderlik	31
2.4.2.8 Dönüşümcü Liderlik	32
2.4.2.8.1 İdealleştirilmiş Etki	33
2.4.2.8.2 İlham Verici Motivasyon	34
2.4.2.8.3 Entelektüel Uyarım	34
2.4.2.8.4 Bireysel Destek	35

3. KRİZ YÖNETİMİ

3.1 Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri	38
3.2 Krize Neden Olan Başlıca Faktörler	39
3.2.1 Dış Çevre Faktörleri	40
3.2.1.1 Doğal Felaketler	40
3.2.1.2 Ekonomik Faktörler	41
3.2.1.3 Teknolojik Gelişmeler	42
3.2.1.4 Sosyo-Kültürel Faktörler	42
3.2.1.5 Politik ve Hukuki Düzenlemeler	43
3.2.1.6 Uluslararası Çevre Faktörleri	44
3.2.1.7 Rekabet Faktörü	44
3.2.2 Örgüt İçi Faktörler	45
3.2.2.1 Örgütsel Yapı	45
3.2.2.2 Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği	46
3.2.2.3 Örgütün Yaşam Evresi	47
3.3 Kriz Türleri	47
3.4 Krizin Evreleri	49
3.4.1 Kriz Öncesi Evre	50
3.4.1.1 İç ve Dış Değişimleri Fark Etmeme (Körlük).....	51
3.4.1.2 Harekete Geçmeme (Atalet).....	52
3.4.1.3 Yanlış Karar ve Faaliyetler	52
3.4.2 Kriz Evresi	53
3.4.3 Kriz Sonrası Evre	54

3.5 Krizin Sonuçları	55
3.5.1 Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Sonuçları	55
3.5.2 Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	56
3.6 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri	57
3.7 Kriz Yönetimi Yaklaşımları	59
3.7.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı	59
3.7.2 Krizi Çözme Yaklaşımı	60
3.8 Kriz Yönetiminin Aşamaları	61
3.8.1 Kriz Sinyallerinin Alınması	62
3.8.2 Krize Hazırlık ve Krizden Korunma	63
3.8.3 Krizin Denetim Altına Alınması	63
3.8.4 Normal Duruma Geçiş	64
3.8.5 Öğrenme ve Değerlendirme	64
3.9 Kriz Süreçlerinde İşletme Yönetimi	65
3.9.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	65
3.9.1.1 Krize Karşı Planlama	66
3.9.1.2 Kriz Yönetim Ekibi	66
3.9.1.3 Erken Uyarı Sistemi	67
3.9.2 Kriz Anında İşletme Yönetimi	67
3.9.2.1 Krizin Boyutlarını Belirlemek	68
3.9.2.2 Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	69
3.9.2.3 Kriz İletişim Politikası Oluşturmak	70
3.9.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	70
3.9.3.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak	71

3.9.3.2 Kriz Sonrası Yönetim Yapısına Dönmek	71
--	----

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	73
4.2 Araştırmanın Gerekçesi	73
4.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	73
4.4 Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik	74
4.5 Verilerin Toplanması	75
4.6 Verilerin İstatistiksel Analizi	75
4.7 Ölçeklerin Güvenilirliği	77
4.7.1 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	77
4.7.2 Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	79
4.8 Araştırmanın Bulguları	81
4.8.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	81
4.8.1.1 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	81
4.8.1.2 Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	82
4.8.1.3 Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	83
4.8.1.4 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	84
4.8.1.5 Örneklem Grubunun Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	85
4.8.2 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları	86

4.8.2.1 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	86
4.8.2.2 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları	87
4.8.3 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	89
4.8.3.1 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	89
4.8.3.2 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	90
4.8.3.3 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	92
4.8.3.4 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	95
4.8.3.5 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	97
4.8.4 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	98
4.8.4.1 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	98
4.8.4.2 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	99
4.8.4.3 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	100
4.8.4.4 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	102

4.8.4.5 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	103
4.8.5 Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	104
4.8.6 Kriz Yönetimi Düzeylerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	107
4.8.6.1 Kriz Öncesi Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi	107
4.8.6.2 Kriz Dönemi Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi	109
4.8.6.3 Kriz Sonrası Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi	112
5. SONUÇ	115
EKLER	119
KAYNAKÇA	124

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Bennis'e Göre Lider ve Yönetici Özellikleri	5
Tablo 2 : Özellikler Yaklaşımına Göre Lider.....	7
Tablo 3 : Kriz Yönetimi Enstitüsü'nün Kriz Türleri Sınıflandırması	48
Tablo 4 : Normallik Sınaması Analiz Sonucu.....	76
Tablo 5 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	78
Tablo 6 : Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizleri.....	80
Tablo 7 : Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	81
Tablo 8 : Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo 9 : Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	83
Tablo 10 : Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 11 : Örneklem Grubunun Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	85
Tablo 12 : Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	86
Tablo 13 : Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları	87
Tablo 14 : Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	89
Tablo 15 : Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	90

Tablo 16 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	92
Tablo 17 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	95
Tablo 18 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde alıőma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	97
Tablo 19 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	98
Tablo 20 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	99
Tablo 21 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	100
Tablo 22 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	102
Tablo 23 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde alıőma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	103
Tablo 24 : Araştırmaya Katılan Şirket alışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	104
Tablo 25 : Kriz Öncesi Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi	107
Tablo 26 : Kriz Dönemi Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi.....	109
Tablo 27 : Kriz Sonrası Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi	112

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Ohio State Liderlik Çalışmaları	9
Şekil 2 : Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	11
Şekil 3 : Fred Fiedler'in Durumsallık Teorisi	16
Şekil 4 : Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	20
Şekil 5 : Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	22
Şekil 6 : Kriz Süreci Modeli	50
Şekil 7 : Kriz Yönetimi Süreci	62
Şekil 8 : Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	82
Şekil 9 : Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	83
Şekil 10 : Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	84
Şekil 11 : Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	85
Şekil 12 : Örneklem Grubunun Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı ...	86
Şekil 13 : Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	87
Şekil 14 : Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları	88
Şekil 15 : Kriz Öncesi Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	109
Şekil 16 : Kriz Dönemi Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	111

Şekil 17 : Kriz Sonrası Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli 114

KISALTMALAR

<i>çev.</i>	Çeviri
<i>drl.</i>	Derleme
<i>ed.</i>	Editör
<i>ICM</i>	International Crisis Management
<i>LPC</i>	Least Preferred Coworker
<i>MLQ</i>	Multifactor Leadership Questionnaire
<i>OD</i>	Olgunluk Düzeyi
<i>s.</i>	Sayfa
<i>s.s.</i>	Sayfa sayısı
<i>TLQ</i>	Transformational Leadership Questionnaire
<i>v.b.</i>	Ve benzeri

1. GİRİŞ

Özellikle son yıllarda meydana gelen teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler, küresel pazarların yaygınlık kazanmasına ve rekabetin çok büyük boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. Bu durumlara bağlı olarak da çevresel faktörlerde yaşanan hızlı değişimler, liderlik ve kriz kavramlarına atfedilen önemin geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında ciddi bir biçimde artış göstermesine sebebiyet vermiştir.

Günümüzde, küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin yapılarında gözle görülebilen bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişim, örgüt içi faktörlerin yanında örgüt dışı etkenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Yaşanan farklılaşmalar her zaman olumlu sonuçlar doğurmayarak birtakım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. İşletmelerin yapılarındaki bu hızlı değişim, liderlik ve kriz kavramlarına verilen önemin zaman içerisinde artmasına yol açmıştır. Önceleri tek tip liderlikten bahsedilirken günümüzde birçok farklı liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte eskiden kriz olarak nitelendirilebilecek çok az şey varken artık krize sebebiyet verebilecek birçok durum belirlemiştir.

Geçmişten günümüze kadar liderlik kavramı yönetim yazınındaki bilim adamları tarafından çok fazla çalışılan bir konu olmuştur. Liderlik, farklı bakış açılarından hareketle incelenen, farklı kişiler tarafından farklı anlamlar yüklenen bir süreç olarak ele alınmıştır. Liderliğin literatürde bu kadar fazla yer almasının nedeni, insanların tarih boyunca kendilerine rehberlik edebilecek lider vasıflı kişilere ihtiyaç duymalarıdır. Her alanda olduğu gibi işletmelerin yapısında da örgütsel birliği ve iş akışını sağlayacak liderlerin önemi geçmişten günümüze artış göstermiştir.

Diğer taraftan örgütlerin büyük ölçekli yapılara ulaşması sonucu denetim ve idare kapasitesinin yetersizleşmesinden ve dış kaynaklı birtakım etkenlerden dolayı işletmeler, kriz olarak nitelendirilebilecek bazı problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle günümüzde bilgi teknolojilerinin artışına paralel olarak finansal anlamda yaşanan birtakım değişimler örgütlerde bazı adaptasyon sorunları yaratmakla birlikte telafisi güç durumlar

oluşturabilmektedir. Bunun yanında kurum içinde yaşanacak sorunlar da istenmeyen kriz durumlarına sebebiyet verebilmektedir. Bu bilinçten yola çıkılarak olası bir kriz durumuyla baş edebilmek için örgütlerde birtakım kriz önlemleri alınmakta ve buna bağlı olarak acil eylem planları işletmelerde gerekli görülmesi halinde hayata geçirilmektedir.

Yapılan açıklamalar ışığında gerçekleştirilen çalışmanın amacı; kriz öncesinde, kriz durumunda ve kriz sonrasında dönüşümcü liderliğin kriz yönetimi üzerinde etkin olup olmadığının belirlenmesidir. Bunu belirlemek için Anadolu yakasında bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmış ve katılımcılardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel olarak analiz edilerek birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar araştırmanın son bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderlik kavramının literatüre girdiği ilk zamandan itibaren liderliğin gelişim süreci ve buna bağlı olarak geliştirilen farklı liderlik yaklaşımları ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Buna ek olarak zaman içerisinde yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan farklı liderlik tarzları da ayrıca verilmiştir.

İkinci bölümde kriz kavramının tanımından başlayarak krizin özelliklerine değinilmiştir. Daha sonra krize neden olan faktörler sıralanarak kriz türleri, krizin evreleri ve krizin sonuçları anlatılmıştır. Kriz kavramının genel incelemesi yapıldıktan sonra kriz yönetimi kavramı detaylı bir bakış açısıyla irdelenmiştir. Kriz yönetiminin alt başlıklarını oluşturan kavramlardan kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetiminin aşamaları ve kriz süreçlerinde işletme yönetimi açıklanarak bu bölüm noktalanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise liderlik ve kriz yönetimi arasındaki etkinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada farklı liderlik tarzları içerisinde dönüşümcü liderlik tarzı esas alınarak bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada özellikle dönüşümcü liderlik tarzının seçilmesinin nedenini, günümüzde yaşanan hızlı değişim karşısında oluşabilecek kriz durumlarına değişim yanlısı bir perspektiften bakan dönüşümcü liderlerin ne şekilde etkin bir yol izleyeceğinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

2.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

İnsanlar, tarih boyunca toplumsallaşmayla birlikte gruplar halinde yaşamının doğal bir sonucu olarak kendilerini belirli doğrultularda birtakım hedeflere götürecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Kişilerin belirli hedeflere yönelik olarak arzu ve isteklerinin neler olduğunu belirleyerek bu istek ve arzularını en üst düzeye getirmek gerekir. Bu istek ve arzuları istenen düzeye getirmek için de lider vasıflı kişilere ihtiyaç duyulur.¹

Lider ve liderlik, üzerinde uzun yıllar boyunca çok fazla araştırma yapılmış olmasına rağmen tanımı konusunda çok az fikir birliği sağlanan kavramlardır. Araştırmacıların kendi bakış açıları doğrultusunda yapmış oldukları çalışmalar neticesinde farklı değişkenleri göz önünde bulundurarak liderlik kavramına yeni boyutlar getirmeleri, literatürde çok sayıda tanımlamanın yer almasına neden olmuştur.²

Sözlük anlamı olarak lider; yöneten, sürükleyen, önde giden demektir. Lider, geniş gruplara ve topluluklara önderlik eden değil, aynı zamanda kalabalıklara amaç ve hedefler gösteren kişidir.³ Diğer bir tanıma göre lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek düzenleştiren kişi olarak tanımlanmıştır.⁴ Liderlik ise belirli şartlar altında aynı hedefler doğrultusunda birleşen insanları, hedefleri gerçekleştirmek ve amaca ulaştırmak için etkileme süreci olarak tanımlanabilir.⁵

Gardner'a göre liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek için izleyicileri harekete geçmeye ikna etme süreci olarak ifade edilirken Northouse'a göre liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci şeklinde tanımlanmıştır.⁶ Baumgarten,

¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.342.

² Umut Avcı ve Cafer Topaloğlu, "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.11, Sayı.16 (Haziran 2009), s.1.

³ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi, 2000, s.500.

⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s.280.

⁵ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.142.

⁶ Durmuş Yörük ve Süleyman Dündar, "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.11, Sayı.1 (Ocak 2011), s.104.

liderliğin, kişilerin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla ve iletişimin yardımıyla kişilerarası davranışı etkilemek olduğunu ifade ederek liderlik kavramında iletişimin ne kadar önemli bir yer tuttuğunu göstermiştir.⁷ Bass ise liderliği bir grup süreci, belirli bir eylem ve davranış türü, bir ikna ve güç ilişkisi, hedeflere ulaşmada bir araç, sonuç olarak gözle görülebilir bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır.⁸

Bu tanımlar bir arada değerlendirildiğinde, belirtilen tanımların bazı ortak yönlerinin olduğu belirtilebilir. İlk önce liderlik kavramından bahsedebilmek için belirli amaçlar etrafında toplanmış bireylerin ya da grupların olması ve bu ortak amaçlar etrafında birleşen kişileri ve grupları, amaçlarına götürecek olan bir de liderin bulunması gereklidir. Ayrıca lider vasıflı bu kişinin bireyleri zorlamadan ve onlar üzerinde herhangi bir baskı kurmadan gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması gereklidir.⁹

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve liderlik kavramları literatürde birbirine çok yakın anlamlar olarak görülmekle birlikte temelinde birbirinden ciddi farklarla ayrılan kelimelerdir. Yönetici; önceden belirlenmiş birtakım amaçlar ışığında başkaları adına faaliyet gösteren, işlerin planlamasını gerçekleştiren, uygulatan ve uygulama sonuçlarını denetleyen kişidir. Lider ise bulunduğu grubun amaçlarını kendisi belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin harekete geçmesine neden olan davranışları sergileyen kişidir.¹⁰

Yönetimsel başarı için liderlik başarısı bir gerekliliktir ancak bu tek başına yeterli değildir. Schermerhorn'a göre iyi bir yönetici, iyi bir liderdir ancak iyi bir liderin iyi bir yönetici olması her zaman bir zorunluluk değildir. Zelenzik'e göre ise çalışanların isteklerine önem vererek ve kişisel ilişkiler kurarak vizyon oluşturmak ve benimsetmekten

⁷ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 3. Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1998, s.201.

⁸ Mario Franco ve Joana Almeida, "Organisational Learning and Leadership Styles in Healthcare Organisations", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.32, No.8 (February 2011), s.786.

⁹ Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.9 (Mayıs 2003), s.62.

¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s.181.

sorumlu olan liderlik, gelecekle ilgili bir kavramdır. Yöneticilik ise çalışanlarla pek fazla kişisel ilişkiler kurmayan bir anlayışla sadece günlük iş akışını izlemeye dayandığı için bugünle alakalıdır.¹¹

Lider ve yönetici ayırımına hiyerarşik düzen içerisinde, çalışanları etkileme bakımından da bakılabilir. Lider özellikli kişilerin bir kurumda üst basamaklarda yer aldığı düşünülürse, liderler astları üzerinde çalışma görevlerini yerine getirmek bakımından denetim mekanizmasını işletmezler. Bunun yerine liderler daha mesafeli bir yaklaşım içerisinde olur ve görevlerini farklılaştırarak ve kuruma belirli bir yön vererek kurum için bir vizyon oluştururlar.¹²

Tablo 1

Bennis'e Göre Lider ve Yönetici Özellikleri

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı koruma ile ilgilenir.
Vizyon sahibidir ve bugüne gelecekte bakar.	Olayların ve durumların gelişimine bakar.
Yönlendiricidir ve kişisel erkini kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Yönetici olmayabilir.	Lider olmayabilir.
İzleyenleri motive eder ve mücadele ruhu aşılır.	Denetler ve düzenler.
İzleyenleri etkileyerek başa geçmiştir.	Sermaye sahibi ya da yönetim tarafından atanır.
İzleyenlere ve amaçlara yönelmiştir.	Astlarla dolaylı olarak ilişki kurar.
Paylaşılmış amaçlara dayalı gücü vardır.	Saptanmış amaçları gerçekleştirir.
Bütünsel yöneticiliğin yalnızca bir unsurudur.	Yöneticilik, lider olmaktan çok daha kapsamlıdır.
Görevi yaratıcılık ve başarıcılıktır.	Görevi yürütücülüktür.
Doğru şeylerde yoğunlaşır.	Doğru yapmakta yoğunlaşır.

Kaynak: Hüseyin Izgar (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 1. Basım, Konya: Eğitim Kitabevi, 2003, s.63.

¹¹ Cemile Çelik ve Önder Sünbül, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.3 (2008), s.50.

¹² Rita Milios, "Are You a Leader or a Manager... And Which Should You Be", **Supervision**, Vol.72, No.3 (2011), s.14.

Sonuç olarak yönetici, yapacağı her türlü işi üstlerine sorarak onlardan direktif alan ve aldıkları bu direktifler doğrultusunda hareketlerine yön veren kişidir. Lider yönetici ise kendine has bir çizgisi olan, yaptığı işi bilen ve işin gereklerini yerine getiren kişi olarak belirtilebilmektedir.¹³

2.3. Liderlik Yaklaşımları ve Tarzları

Liderlik oluşumunu belirleyen faktörlerin neler olduğu, hangi koşullarda ne tür liderlik yönelimlerinin uygulanması gerektiği, lider olarak seçilen bireylerin ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği türünden sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir.¹⁴

Liderlikle ilgili yapılan araştırmaların başlangıcında liderliğin, liderlerin kendi sahip oldukları kişisel özellikler neticesinde oluştuğu düşünülmekteydi. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar sonrasında liderlik için sadece liderin kendi kişisel özelliklerinin yeterli olmadığı görülmüş ve bunu etkileyebilecek başka durumların da olabileceği belirlenmiştir. Liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalarını özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve alternatif yaklaşımlar başlıkları altında incelemek mümkündür.¹⁵

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramı ortaya çıktığından beri insanlar lider karakterli kişilerin önemli özelliklerini analiz etmeye çalışmışlardır. Ancak her insan farklı bir yapıya ve farklı kişisel özelliklere sahip olduğu için liderlerin de sahip olması gereken özelliklerin listesi gittikçe fazlalaşmıştır.¹⁶ Literatürel bir inceleme yapıldığında liderlikle ilgili ilk olarak geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda ulaşılmak istenen nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklerin ve

¹³ Nihat Aytürk, **Örgütsel ve Yönelimsel Davranış**, 1. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010, s.98.

¹⁴ Atilla Akbaba ve Esra Erenler, "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1 (Mart 2008), s.23.

¹⁵ Cengiz Demir ve Mustafa Kemal Yılmaz, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2010), s.131.

¹⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.357.

yeteneklerin var olduğu düşüncesidir. Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler sayesinde liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.¹⁷

Tablo 2
Özellikler Yaklaşımına Göre Lider

Fiziksel Özellikler	Yetenek/Beceri	Kişilik
Yaş	Güzel Konuşma	Dürüstlük
İrk	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Boy	Planlı Olma	Açık Sözlülük
Kilo	İş Başarma Yeteneği	Kişilerarası İletişim
Yakışıklılık	İnisiyatif Sahibi Olma	Kendine/Başkalarına Güven
Görünüm	Kararlılık	Hissel Olgunluk

Kaynak: Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, ‘‘Lider Kişilik: Gandhi’’, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.5 (2007), s.125.

Liderlik sürecini sadece liderin kişisel özelliklerine ve lider değişkenine bağlı tutarak açıklamaya çalışan bu kuram, liderliği tanımlamada çok fazla başarılı olamamıştır. Özellikler yaklaşımı nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamamıştır.¹⁸ Bununla birlikte özellikler yaklaşımı durumsal ve davranışsal faktörleri göz ardı etmiştir. Bu nedenlerden dolayı liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹⁹

¹⁷ Yekta Soylu ve Akif Tabak, ‘‘Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Bir Çalışma’’, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.3, Sayı.5 (2007), s.181.

¹⁸ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, ‘‘Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması’’, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.12, Sayı.19 (2010), s.74.

¹⁹ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.131.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır.²⁰

Davranışsal yaklaşım da aynı özellikler yaklaşımında olduğu gibi yapılan araştırmalar neticesinde bazı çevreler tarafından belirli konularda eksikliklere sahip olduğu gerekçesiyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Yapılan eleştirilerin temelinde de lider davranışının durumdan duruma göre değişiklik gösterebileceği görüşü hakim olmuştur.²¹

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmaların bazıları şunlardır:²²

- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi
- Mc Gregor'un X-Y Teorisi
- Harvard Üniversitesi Araştırmaları
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State liderlik araştırmaları 1945 yılında başlamış ve bu kapsamda etkin liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesi için çeşitli araştırmalar yapılmıştır.²³ Bu çalışmalar esnasında yönetim, örgütsel davranış ve liderlik konularına odaklanılarak

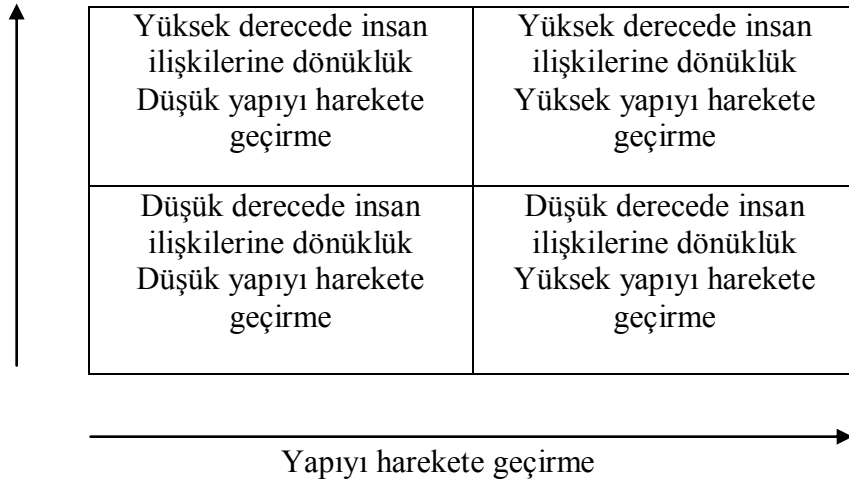
²⁰ Durmuş Yörük ve Süleyman Dündar, "Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.25, Sayı.1 (2011), s.96.

²¹ Steve M. Jex, *Organizational Psychology*, 3. Edition, New York: John Wiley & Sons, 2002, s.273.

²² İsmail Bakan, "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.10, Sayı.14 (Haziran 2008), s.16.

²³ Carroll L. Shartle, "Early Years of the Ohio State University Leadership Studies", *Journal of Management*, Vol.5. No.2 (1979), s.127.

çeşitli lider davranış ölçekleri geliştirilmiştir.²⁴ Liderlik davranışlarını belirleyebilmek için 150 maddelik ‘‘Lider Davranışını Belirleme Anketi’’ kullanılmıştır. Ankete katılanların sonuçları incelendiğinde ve yanıtlar çözümlendiğinde liderlik davranışlarının iki kümede toplandığı görülmüştür. Bunlar insana önem vermek ve yapıyı harekete geçirmek kavramlarıdır.²⁵ İnsan ilişkilerine dönüklük; liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir. Yapıyı harekete geçirme kavramıysa, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir.²⁶ Ohio State araştırmaları liderlik davranışını iki boyutta inceleyen ilk çalışma niteliğindedir.²⁷



Şekil 1: Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kaynak: İlker Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s.227.

²⁴ Chester A. Schriesheim ve Barbara J. Bird, ‘‘Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership, **Journal of Management**’’, Vol.5, No.2 (1979), s.135.

²⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.71.

²⁶ Hasan Tağraf ve İskender Çalman, ‘‘Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma’’, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.23, Sayı.2 (2009), s.137.

²⁷ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 12. Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, s.418.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmalarla benzer zamanlarda yapılan Michigan Üniversitesi çalışmalarının amacı, grubun performansını artırmadaki en etkili liderlik modelini belirlemeye çalışmaktır. Çeşitli organizasyonlarda, yüksek ve düşük performanslı gruplarla yapılan görüşmeler sonucunda etkin liderlik davranışlarının iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel kategoride toplandığı görülmüştür.²⁸ İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilkelere ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve biçimsel yetkisini kullanan bir davranış tarzını benimser. Kişiyeye yönelik lider ise işe yönelik liderden farklı olarak yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışarak astların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış gösterir.²⁹

Ohio Üniversitesi çalışmalarından sonra yapılan Michigan Üniversitesi araştırmalarına da belirli noktalarda eleştiriler yapılmıştır. Bunların başında da kullanılan kavramların basitleştirilmesi ve belirli konularda genellemelere gidilerek birtakım sonuçlara varılması gelmiştir.³⁰

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, yönetici davranışlarında temelde iki öğeye ağırlık vermektedir. Bunlar, insana ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki ana grupta toplanmakta ve bunun yanında cılız liderlik, görev liderliği, şehir kulübü liderliği, orta yol liderlik, ekip liderliği olarak beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir.³¹ Cılız liderlikte (1.1), insana ve üretime olan ilgi en alt düzeydedir. Görev liderliğinde (9.1), üretime olan ilgi çok fazla, insana olan ilgi en az düzeydedir. Orta yol liderliğinde (5.5), üretime ve insana olan ilgi aynı düzeydedir. Şehir kulübü liderliğinde (1.9), insana olan ilgi

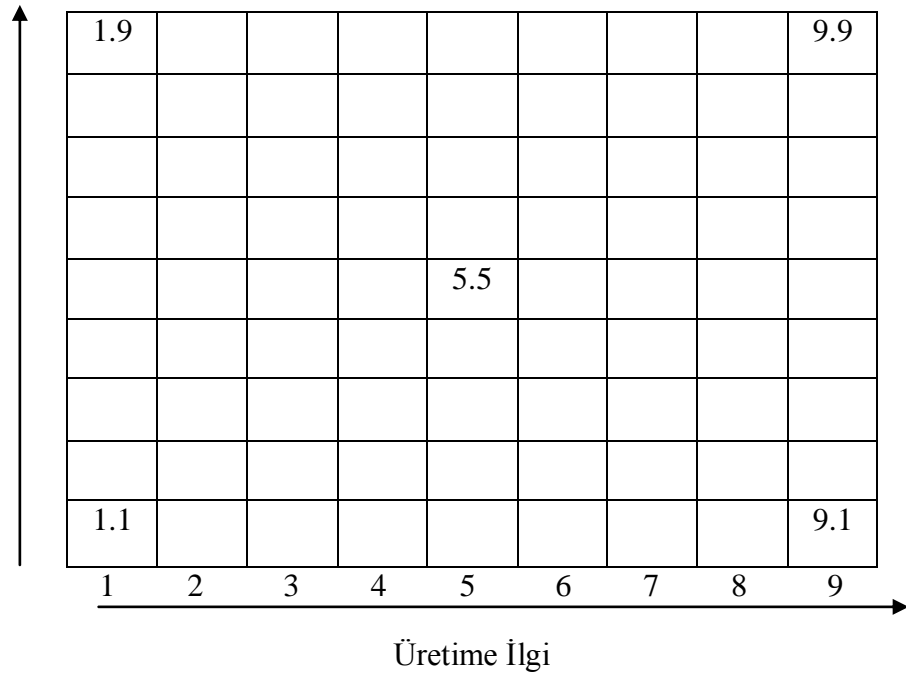
²⁸ John R. Schermerhorn, Jr. ve Diğerleri, **Organizational Behavior**, 11. Edition, Kendallville: John Wiley & Sons, 2010, s.308.

²⁹ İltar Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s.228.

³⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.402.

³¹ Ab. Aziz Yusof, 'Appraising Managers: A Grid Managerial Approach', **The Journal of Business Perspective**, Vol.7, No.1 (January 2003), s.48.

en çok, üretime olan ilgi en az düzeydedir. Ekip liderliğinde (9.9.), insan ve üretime olan ilgi en üst düzeydedir.³² Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisine göre ekip liderliği (9.9) stilinin, liderlik tarzları içerisinde en etkili liderlik modeli olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebi de liderlerin hem çalışanlara hem de yapılan işe ve üretime üst düzey bir önem vermesidir.³³



Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Mark A. Thomas, **Gurus On Leadership**, London: Thorogood Publishing, 2006, s.46.

³² Sema Özçer, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1988, s.75.

³³ Low Sui Pheng ve Ben S. K. Lee, "Managerial Grid and Zhuge Liang's Art of Management: Integration for Effective Project Management", **Management Decision**, Vol.35, No.5 (1997), s.385.

2.3.2.4. Mc Gregor'un X-Y Teorisi

Mc Gregor'un 1960'lı yıllarda geliştirdiği X ve Y teorisi, liderlik araştırmaları içerisinde önemli bir yer edinmiş ve kendi içerisinde belirli varsayımları barındıran önemli araştırmalardan biri olmuştur. Bu iki teori, liderlerin çalışanlarına ve işlerine karşı edindikleri tutumun iki farklı biçimini göstermektedir.³⁴

Mc Gregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır;³⁵

- İnsanlar genellikle işi sevmez ve işten kaçmanın yollarını arar.
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder.
- İnsanlar genel olarak bencildirler.
- Çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda zorlanmalı ve denetlenmelidir.
- Ekonomik amaçlar birçok amacın önünde yer almalıdır.
- İnsanlar değişiklikten hoşlanmaz ve sorun çözmede yaratıcı değildir.

Y kuramının varsayımları ise şöyle sıralanabilir;³⁶

- Doyum sağlayıcı bir iş istenerek yapılır.
- İnsanlar ceza ve denetim yolu ile örgüt amaçlarına hizmet etmezler.
- Uygun koşullarda normal bir insan sorumluluk aramayı da öğrenir.
- Kişiler, örgütsel sorunları çözmede yaratıcılıklarını kullanabilirler.
- İnsanların çalışma yaşamında harcadıkları fiziksel ve zihinsel çabaları, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğal bir durumdur.

Mc Gregor'un X kuramı belirli noktalarda eleştiriye uğramıştır. X kuramını benimsemiş yöneticilerin astları yüksek gereksinimlerini doyumamayacaklar, bunalım ve bezginliklerini azaltmak için saldırganlık, sorumluluktan kaçma, değişiklik ve yeniliklere

³⁴ Travis L. Russ, "Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers Propensity for Participative Decision Making", **Management Decision**, Vol.49, No.5 (2011), s.824.

³⁵ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.11 (2004), s.532.

³⁶ Doğan Canman, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'deki Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.26, Sayı.1 (Mart 1993), s.166.

direnme gibi davranışlara yöneleceklerdir.³⁷ Bunun yanında Y teorisini taşıyan yöneticiler daha demokratik ve daha katılımcı bir yönetim anlayışını benimserler.³⁸

2.3.2.5. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bales, Harvard Üniversitesi'ndeki liderlik davranışını belirlemeye yönelik çalışmalarında, küçük gruplar üzerinde önemli araştırmalar yapmıştır. Harvard Üniversitesi'ndeki liderlik araştırmalarının sonuçları Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıyla benzerlik gösterse de bu çalışmalar, araştırma gruplarının farklılığı bakımından literatürde ayrı bir yer edinmeyi başarmıştır.³⁹

Harvard Üniversitesi araştırmalarında Robert Bales, küçük gruplarda değişik tipte iki liderin aynı anda bulunacağını söylemiştir. Bu iki liderden konuşan ve öneriler yapan göreve yönelik lider, başkalarının konuşmalarını kolaylaştıran ve psikolojik destek sağlayan ise sosyo-duygusal lider olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda bir grup üyesi bu iki tipten biri olabilir ancak ikisini birden kendinde birleştiremez. Harvard Üniversitesi'ndeki çalışmalarının sonucu olarak da Robert Bales bu iki kişiden birincisine iş lideri, ikincisine de sosyal ya da sosyo-duygusal lider adını vermiştir.⁴⁰ Bunun yanında Bales, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanarak laboratuvar gruplarının davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bales'in bulgularına göre hem iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir.⁴¹

³⁷ M. Kemal Öktem, "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.24, Sayı.3 (Eylül 1991), s.49.

³⁸ John Adair, **Leadership and Motivation**, London: Kogan Page Limited, 2006, s.62.

³⁹ Ian Rothmann ve Cary Cooper, **Organizational and Work Psychology**, 1. Edition, London: Hodder Education, 2008, s.102.

⁴⁰ Baysal ve Tekarslan, s.208.

⁴¹ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: Okan Yayıncılık Dağıtım, 1985, s.231.

2.3.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi'nde liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılmasıyla ilgili birtakım çalışmalar yürütmüştür. Likert'in yaptığı çalışmalar neticesinde etkin lider davranışlarının dört grup altında toplanabileceği belirtilmiştir.⁴² Likert, örgütlerin bağlı olduğu yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar bir sınıflandırmaya tabi tutulabileceğini açıklamıştır. Sistem yaklaşımına göre Likert'in belirttiği sistemler şunlardır:⁴³

- **Sistem 1:** Üst yönetim, altında bulunan çalışanlara güvenmemektedir ve astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkanı tanımaktadır.
- **Sistem 2:** Yönetimin astlara güveninin az da olsa olduğu bu yaklaşımda, kararların önemli bir bölümü üst yönetim tarafından belirlenmektedir.
- **Sistem 3:** Yönetim astlara güvenmektedir, yalnız bu güven düzeyi tam manasıyla yerini bulmamaktadır. Astların alt düzeylerde bazı teknik kararları verme yetkisi bulunmaktadır.
- **Sistem 4:** Bu yaklaşım çerçevesinde yönetimin astlara duyduğu güven tamdır.

Sonuç olarak Likert, sistem 4 yaklaşımında yönetim sisteminin 1'den 4'e hareket etmesini tavsiye eder ki bu, insan ihtiyaçlarının uzun dönemde daha etkili bir şekilde tatmin edilmesini sağlar. Sistem 1 ve 4'ün uzun ve kısa dönem örgütsel üretim üzerine olan etkilerinin karşılaştırılmasına bakılacak olursa, yöneticiler sistem 1'i kullanarak kısa dönemde üretimi artırabilirler. Karşıt olarak sistem 4 yaklaşımını kullanan yöneticiler, organizasyon üyelerinin sisteme alışma süreci nedeniyle üretimde azalma ile karşılaşılır.⁴⁴

⁴² V. G. Vondalkar, **Organizational Behaviour**, New Delhi: New Age International Limited Publishers, 2007, s.230.

⁴³ Mehmet Tikici (Ed.), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.411.

⁴⁴ N. Gökhan Torlak, **Organizasyon Teorileri**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008, s.266.

2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunda daha önce yapılan araştırmalar çerçevesinde özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım teorileri, her durumda etkili bir liderlik tarzının olduğunu belirtmişlerdi.⁴⁵ Ancak özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımdan farklı olarak bu yaklaşımda, her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur. Bu teori, örgütün çevreye uyarlanması anlamına gelmektedir. Örgütle ilgili her şey duruma bağlı olarak değişmektedir.⁴⁶

Durumsallık yaklaşımları arasında Fred Fiedler'in durumsallık teorisi, House'ın liderliğin yol-amaç teorisi, Vroom-Yetton-Jago'nun normatif karar modeli, Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak noktası, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı üzerine kurulmuştur.⁴⁷

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Durumsallık modelleri içerisinde ilk kapsamlı model Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in durumsallık modeli, liderin iki farklı kişiliği olduğu üzerinde durmaktadır. Bunlar işe güdülenmiş lider ve ilişkiye güdülenmiş lider kişiliği olarak belirtilmiştir. İşe güdülenmiş lider, işin yapılmasını ön planda tutan lider tipidir. İlişkiye güdülenmiş lider ise insanların birbirleri arasındaki iletişimin boyutuna ve düzeyine önem vermektedir.⁴⁸ Liderin tutumlarını ölçmek için Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC-Least Preferred Coworker) ölçeğini geliştirerek çeşitli yapıdaki insanları ayırt etme yoluna gitmiştir.⁴⁹ Fiedler'e göre liderlik tarzı, içinde bulunulan duruma göre değişim gösterir.

⁴⁵ Robert N. Lussier ve Christopher F. Achua , **Leadership**, 4. Edition, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010, s.152.

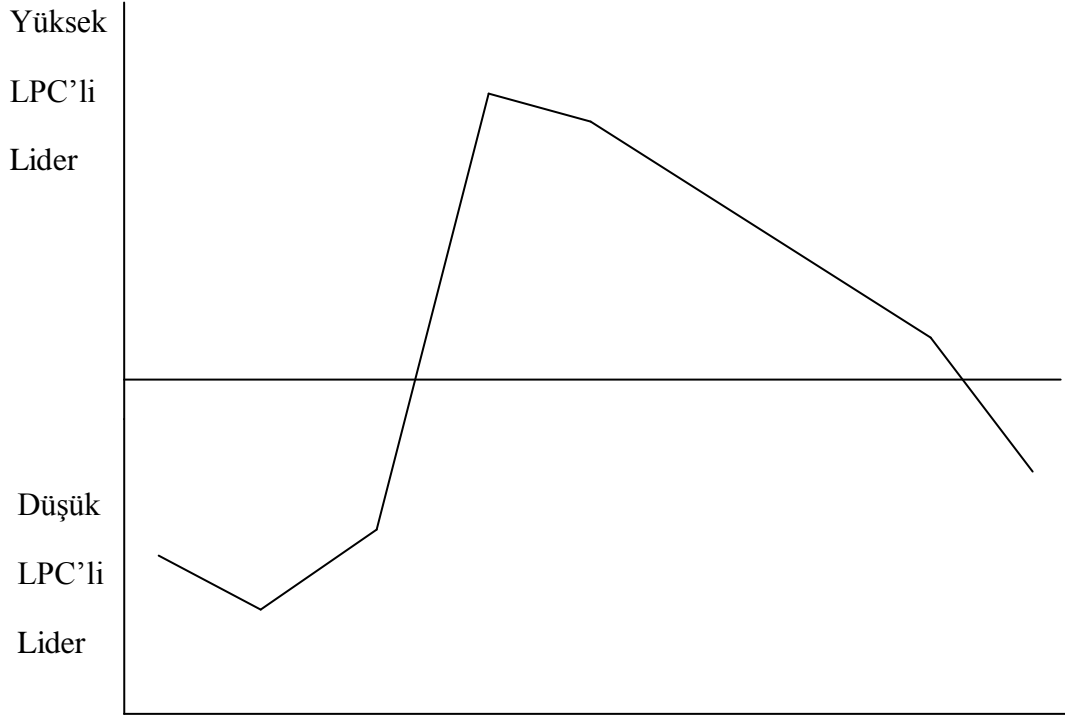
⁴⁶ Kürşad Yılmaz, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt.32, Sayı.146 (2007), s.15.

⁴⁷ Hüseyin Yılmaz, **Güçlendirici Liderlik**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011, s.56.

⁴⁸ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, 1. Basım, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1983, s.231.

⁴⁹ Laurie J. Mullins, **Essentials of Organizational Behaviour**, 1. Edition, Edinburgh: Prentice Hall, 2006, s.318.

İçinde bulunulan durumu etkileyecek hususlar ise lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve konum gücünden oluşmaktadır:⁵⁰



	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Konum Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Şekil 3: Fred Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Kaynak: Kavita Singht, **Organizational Behaviour**, 1. Edition, New Delhi: Darling Kindersley, 2010, s.275

⁵⁰ Steven L. McShane ve Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, 5. Edition, New York: McGraw-Hill, 2010, s.369.

Modelin çelişkili yapısından dolayı modelin geçerliliği birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Modelin teorik olarak açıkladığı anlamın pratik olarak çok fazla uygulanamaması sonucu yöneticiler, modelin sadece akademik bir anlam taşıdığını, uygulayıcıların çok fazla işine yaramadığını belirtmişlerdir.⁵¹

2.3.3.2. House'un Liderliğin Yol-Amaç Teorisi

Robert J. House tarafından geliştirilen bu modele göre liderlerin davranışlarının, işgörenlerin performanslarında ve memnuniyet düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.⁵² Bu kuram esasında, liderin çalışanları istedikleri ödülle, yaptıkları işin doğrudan bağlantısını göstererek onları güdülemesi esasına dayanmaktadır. Çalışanlar, yapacakları iş neticesinde istedikleri sonuca ulaşacaklarına güdülenirlerse, faaliyet ödüle ulaşma yolunda bir araç olarak kullanılır. Bu aracın etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan yönetici, örgütünü başarıya ulaştıracaktır.⁵³

Bu modelde dört tür liderlik davranışı tanımlanmaktadır:⁵⁴

- **Emredici Liderlik:** Lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. Astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu lider için önemlidir.
- **Katılımcı Liderlik:** Grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.
- **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

⁵¹ Koçel, s.410.

⁵² James L. Gibson ve Diğerleri, **Organizations**, 14. Edition, New York: McGraw-Hill, 2012, s.328.

⁵³ Işık Özkan ve Tülay Sür, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 1. Basım, İzmir: Punto Yayıncılık, 1992, s.249.

⁵⁴ Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, "Yol-Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.15 (2009), s.2385.

Yol-amaç teorisi, belirli noktalarda birtakım eleştirilere uğramıştır. Bu eleştirilerin başında, teoride birtakım kavramsal belirsizliklerin bulunması ve teorinin bazı kavramları ölçmede yetersiz kalması gelmektedir. Bunlara ek olarak teorinin işletmelerde yeterince değişkeni ele almaması ve bu bakımdan orijinal biçimiyle çok basit olması da eleştirilerin odak noktalarından birini oluşturmaktadır.⁵⁵

2.3.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli

Liderlik araştırmaları içerisinde, liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek olduğu görüşünden hareketle 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton, karar verme kavramının üstünde durarak karar ağacı olarak da ifade edilebilen normatif karar modelini geliştirmişlerdir. Vroom ve Yetton'un geliştirdiği modele göre verilen kararın etkinliğini ve onları iyi verilmiş birer karar olarak nitelendirilmesini sağlayan yegane unsur, karar verme sürecine astların da dahil edilmesi olarak belirtilmiştir.⁵⁶

Vroom-Yetton-Jago modeline göre beş değişik şekilde karar alınabilir:⁵⁷

- 1- AI (Otokratik karar verme stilinin birinci versiyonu): Yönetici elindeki mevcut bilgiyi kullanarak sorunu çözer ve kararı verir.
- 2- AII (Otokratik karar verme stilinin ikinci versiyonu): Yönetici diğer kişilerden topladığı bilgilere dayanarak karar alır.
- 3- CI (Danışmacı kararın ilk versiyonu): Yönetici problem hakkında gruptan veya uygun astlardan bilgi ve önerileri toplar ve kararı kendisi verir.
- 4- CII (Danışmacı kararın ikinci versiyonu): Grubu ve astları bir araya getiren yönetici bilgi ve görüşleri onlarla paylaşır ama kararı alırken bu paylaşmayı kararına yansıtmayabilir.

⁵⁵ Riffat un Nisa Awan ve Diğerleri, "Locus of Control as Moderator of Relationship Between Leadership Behaviors of Principals and Their Faculty Outcomes: A Path-Goal Approach", **International Journal of Social Sciences and Education**, Vol.1, No.4, (2011), s.659.

⁵⁶ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2 (2005), s.32.

⁵⁷ John B. Miner, **Organizational Behavior 1**, New York: M.E. Sharpe, 2005, s.210.

5- G (Grup veya konsensus kararı): Sorun ve çözümler grubun her üyesiyle paylaşılır ve birlikte karar verilerek çözüme ulaşılmaya çalışılır.

Yukarıda belirtilen beş karar davranışında Vroom ve Yetton yedi durumsal soru yoluyla sorunların analizinde belirli yollar önermektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider, yukarıdaki beş tür davranıştan birini seçebilmektedir.⁵⁸ Normatif karar modelinde karşılaşılan en önemli sorun, problemin açık ve net olarak tanımlanmamasıdır. Bunun yanında elimizde gerekli bilgi yoksa bu da, problemin eksik ya da yanlış tanımına sebep olacaktır.⁵⁹

2.3.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik konusunda yapılan araştırmaların içerisinde bir başka popüler durumsal liderlik çalışması da Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. İzleyicileri hedef olarak alan bu liderlik modeli, çalışanların olgunluk düzeyi üzerine kuruludur.⁶⁰ Olgunluk kavramı, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak ikiye ayrılmaktadır. İş olgunluğu kavramı, bir kimsenin bilgi düzeyini ve yeteneklerini içermektedir. Psikolojik olgunluk ise bireyin bir şeyler yapma konusunda içinden gelen bir istek ve şevk olması olarak tanımlanabilmektedir.⁶¹ Hersey ve Blanchard, lider davranışlarının dört kategoriye ayrıldığını söylemişlerdir. Bunlar; söyleyen, satan, katılımcı ve yetki devreden lider olarak belirtilebilir.⁶² Bunun yanında Hersey ve Blanchard, astların olgunluk düzeylerini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir.⁶³

- OD1: Astların bilgi, beceri ve motivasyon düzeyleri düşüktür.
- OD2: Astların bilgi ve beceri düzeyleri düşük, motivasyonları yüksektir.
- OD3: Astların bilgi ve becerileri yüksek, motivasyonları düşüktür.

⁵⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.188.

⁵⁹ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997, s.69.

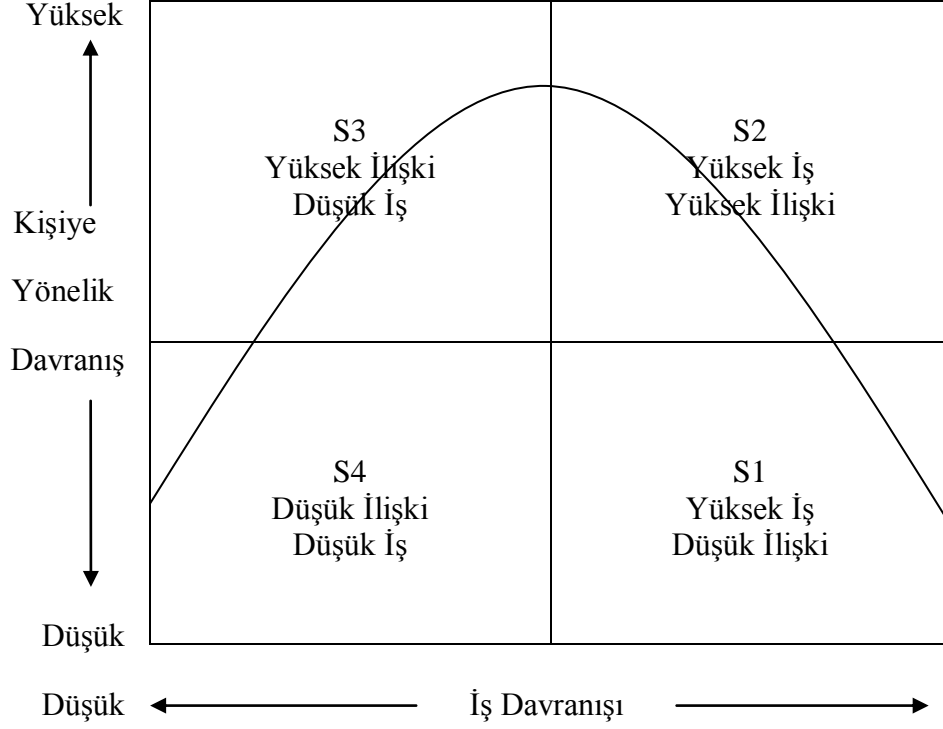
⁶⁰ O. Jeff Harris ve Sandra J. Hartman, **Organizational Behavior**, 2. Edition, New York: The Haworth Press, 2002, s.238.

⁶¹ İnan Özalp ve Gülten Eren, ‘Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama’, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1-2 (1992), s.176.

⁶² Jeffrey K. Pinto ve Diğerleri, **Project Leadership**, Pennsylvania: Project Management Institute, 1998, s.16.

⁶³ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, 2. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.136.

- OD4: Astların bilgi, beceri ve motivasyonları yüksektir.



	Yüksek	Orta		Düşük	
	OD4	OD3	OD2	OD1	
Olgun	Yetenekli ve istekli	Yetenekli ama isteksiz	Yeteneksiz ama istekli	Yeteneksiz ve isteksiz	Olgun Değil

Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Kaynak: Robert Palestini, **From Leadership Theory to Practice**, Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers, 2009, s.12.

Heysey ve Blanchard'ın durumsallık modelinden de anlaşılacağı gibi yüksek olgunluk seviyesine erişen izleyiciler liderin kontrol ve kişiyeye yönelik davranışlarında

azalmaya yol açar. Şekilde OD1 olgunluk düzeyinde izleyicilerin özel bir yönlendirmeye ihtiyacı vardır. OD2’de yüksek iş ve yüksek kişiye yönelik davranış vardır. OD3’te motivasyon sorunları vardır ki bu durum en iyi, destekçi ve katılımcı bir yaklaşım ile çözülür. Son olarak OD4’te ise liderin fazla bir şey yapmasına gerek yoktur. Çünkü izleyiciler verilen görevde istekli ve yeteneklidirler.⁶⁴

2.3.3.5. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, yaptığı araştırmalar neticesinde geliştirdiği üç boyutlu liderlik modelinde lider davranışlarının dört kategoride toplandığını belirtmiştir. Bu modelde Reddin, Blake ve Mouton’un görev boyutu ve iş boyutuna üçüncü bir boyut olan etkinlik boyutunu eklemiştir.⁶⁵ Ohio modelini esas alarak modelini geliştiren Reddin, lider-ast ilişkilerinin iyi veya kötü olması, liderin yetkisinin çok veya az olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmaması değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirlemiştir.⁶⁶ Reddin’in belirttiği dört yönetim tarzı şu şekilde belirtilebilir:⁶⁷

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutu
- **İlgili Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutu
- **Adanmış Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutu
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutu

Reddin, bu liderlik tarzlarına etkililik boyutunu da ekleyerek literatüre yeni bir yaklaşım getirmiştir ve sonuç olarak dördü etkili, dördü etkisiz toplam sekiz adet liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bunlardan; terk eden, görevci, uzlaştırmacı ve otoriter liderlik

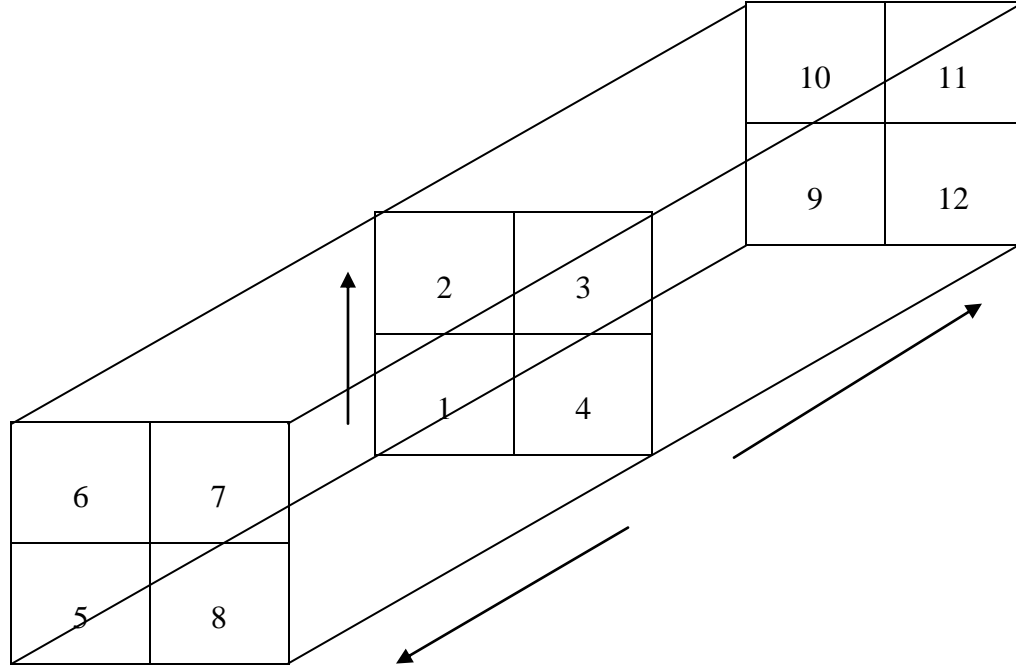
⁶⁴ Carmen F. Fernandez ve Robert P. Vecchio, “Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol.8, No.1 (1997), s.68.

⁶⁵ S. M. Mollo ve K. Stanz, “Leadership Competencies In A Manufacturing Environment”, **Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.1 (2005), s.37.

⁶⁶ Doğan N. Leblebici, “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.32, Sayı.1 (Mayıs 2008), s.65.

⁶⁷ Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.2 (2005), s.94.

etkisiz yaklaşımları oluştururken bürokrat, geliştirici, yürütme ve babacan otoriter liderlik ise etkili yaklaşımlar olarak belirtilmektedir:⁶⁸



Temel Yaklaşım	Etkisiz Yaklaşım	Etkili Yaklaşım
1. Kopuk	5. Terk eden	9. Bürokrat
2. İlgili	6. Görevci	10. Geliştirici
3. Birleştirici	7. Uzlaştırıcı	11. Yürütme
4. Adanmış	8. Otoriter	12. Babacan Otoriter

Şekil 5: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.188.

⁶⁸ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Vedat Üner (çev.), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.47.

2.4. Liderlik Tarzları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar neticesinde birçok liderlik tipi ortaya çıkmıştır. Ancak liderlik davranışları temelde iki grup altında toplanmaktadır. Bunlar geleneksel liderlik davranışları ve çağdaş liderlik davranışlarıdır. Geleneksel liderlik davranış tarzlarını; otokratik, demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Diğer yandan çağdaş liderlik davranışları olarak belirtilen liderlik tarzlarıysa; etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, öğrenen, vizyoner, stratejik ve güçlendirici liderlik olarak belirtilebilmektedir.⁶⁹

2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

2.4.1.1. Otokratik Liderlik

Oldukça katı bir anlayış benimsenen otokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, üstlerin astlarına karşı bencil bir şekilde hareket etmesi ve çalışanların kesin bir şekilde üstlerine itaat etmesidir.⁷⁰ Buna ek olarak otokratik liderlik stilinde lider, uygulanacak olan politikaların hepsini kendisi belirler ve süreçlerin işlemesi onun gözetimi altında gerçekteşir.⁷¹ Yönettikleri grubun veya toplumun düşüncesini çok dikkate almayan otokratik liderlik tarzında örgüt amaçlarının, planlarının ve politikalarının belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır.⁷² Adorno, otoriter kişilik üzerine yaptığı bir inceleme sonucunda bu gibi kişilerde topluma uymaya büyük bir önem verme, değişlikten hoşlanmama, idarede amir-memur ilişkisine önem verme, gücü elinde tutan

⁶⁹ Dilaver Tengilimoğlu, ‘‘Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doymu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (2005), s.26.

⁷⁰ Evert Van De Vliert, ‘‘Autocratic Leadership Around The Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?’’, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.37, No.1 (January 2006), s.42.

⁷¹ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Kemal Tosun (ev.), İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979, s.572.

⁷² Züleyha Ertan Kantos, ‘‘Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme’’, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (Haziran 2011), s.139.

kişi ve gruplara dönük olma, yabancı ve azınlık gruplara tolerans göstermeme, tutucu ve geleneklerine bağlı görünme gibi ortak niteliklerin bulunduğunu saptamıştır.⁷³

Bu tarz liderliğin en büyük faydası lider için güçlü bir güdüleme ve ödül sağlamasıdır. Ayrıca otokratik liderlik becerisi hızlı karar vermeye olanak sağlar. Otokratik liderliğin sakıncasını ise, otokrat liderin özellikle aşırıya kaçtığı durumlarda ve motive etme yeteneğinin olumsuz olduğu durumlarda insanların nefretine hedef olması oluşturur.⁷⁴

2.4.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik kavramı temel olarak kendi içerisinde birtakım demokratik ilkeleri ve süreçleri barındıran, astların karar mekanizmasına eşit katılımını ve müzakere anlayışını benimseyerek insanları olumlu yönde etkileyen bir liderlik tarzıdır.⁷⁵ Bu liderlik tarzında, liderin demokratik yönü arttıkça verimlilik düzeyinde de büyük artışlar olduğu gözlemlenmiştir. Bu verimlilik düzeyinde de astların memnuniyeti, katılımı ve örgüte bağlılığının büyük etkisi vardır.⁷⁶

Demokratik liderler astlarını etkilemek için bilgi düzeylerini ve uzmanlıklarını kullanırlar. Motive etmede insanların iç unsurlarının daha önemli olduğunun bilincinde olan demokratik liderler, başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme gibi davranışları sık sık gösterirler.⁷⁷ Demokratik liderlerin davranışlarına örnek teşkil eden özelliklerden bazıları şu şekilde belirtilebilir:⁷⁸

- Grup üyeleri yapılacak işleri ortak çabaları ile başarmak isterler.
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına imkan sağlar.
- Zorluk ve farklılıkları astları ile birlikte ortadan kaldırır.

⁷³ Sinan Yörük ve İbrahim Kocabaş, "Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1 (Ocak 2001), s.228.

⁷⁴ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, Kemal Tosun (çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1977, s.151.

⁷⁵ John Gastil, "A Definition and Illustration of Democratic Leadership", **Human Relations**, Vol.47, No.8 (1994), s.956.

⁷⁶ Sanghan Choi, "Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance", **International Journal of Leadership Studies**, Vol.2, No.3 (2007), s.246.

⁷⁷ Kerem Bozdoğan ve Mesut Sağnak, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1 (2011), s.138.

⁷⁸ Özcan Yeniçeri ve Zeliha Seçkin, "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı.29 (2011), s.102.

- Sağlıklı bir iletişim ağı kurarak astların kararlara katılımına özen gösterir.
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar.
- Bireyler yerine grupları ödüllendirmeyi tercih eder
- Elde edilen sonuçlarla ilgili başarıları üyeleri ile birlikte paylaşır

Demokratik liderliğin en büyük yararı, korku üzerine değil, katılımcı bir anlayış üzerine kurulmuş olmasıdır. Ancak bazen de üretkenliğin düşmesi ve herkesi memnun etme çabası sonucu yanlış kararların alınmasına sebebiyet verilebilir. Ayrıca demokratik liderlerin çalışanların rızasını kazanmak zorunda olması da bu tarzın zayıf yönlerinden biri olarak belirtilebilir.⁷⁹

2.4.1.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik

Tam serbestlik sağlayan lider, izleyicileri kendi haline bırakarak her izleyenin kendisine verilen kaynaklara göre amacını ve planını oluşturmasına olanak sağlayan lider tipidir. Bu liderlik anlayışını benimseyen liderler yetkiye tam sahip çıkamayarak yetkiyi astların kullanmasına izin vermektedirler.⁸⁰ Tam serbestlik sağlayan liderlikte diğer liderlik türlerinin aksine astların dışsal motivasyonunun sağlanmasında lidere bağlı kalınmaz. Çalışanlar gereksinmelerine, istek ve arzularına bağlı olarak kendi kendilerini güdümlerler.⁸¹ Bu tarz lider sorumluluk almaktan ve karar vermekten çekinir. Bireyler herhangi bir hata yapana kadar lider bekleme noktasında kalır veya çalışanlar amaçlarına ulaşamazsa müdahale gelir.⁸² Bu bakımdan Bass, geliştirdiği çok faktörlü liderlik teorisinde tam

⁷⁹ John Kane, "The Ethical Paradox of Democratic Leadership", **Taiwan Journal of Democracy**, Vol.3, No.2 (December 2007), s.36.

⁸⁰ Ali Taş ve Kazım Çelik, "Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.22 (2007), s.87.

⁸¹ Herbert H. Hicks ve C. Ray Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Besim Baykal (çev.), İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, 1981, s.236.

⁸² Hasan İbicioğlu ve Münire Çiftçi, "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.2, Sayı.12 (2010), s.58.

serbestlik sağlayan liderliği örgütsel faaliyetlerle aktif olarak ilgilenmeyen bir liderlik stili olarak ifade etmektedir.⁸³

Bu yaklaşımın en büyük yararı, çalışanların bağımsızlığını artırarak kendilerini tamamen bağımsız hissetmeleri olarak belirtilebilir. Ayrıca gerekli gördüğünde çalışanlar istedikleri kişilerle grup oluşturabilmekte ve fikirlerini test etme imkanı bulabilmektedirler.⁸⁴ Tam serbestlik sağlayan liderlik tarzının en büyük sakıncası ise güçlü bir lider olmadığı zaman grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir.⁸⁵

2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

2.4.2.1. Etkileşimci Liderlik

Çağdaş liderlik tarzlarından ilki olan etkileşimci liderlik, temelinde ödüllendirme olgusunu barındıran ve literatürde yaygın olarak kullanılan bir liderlik modelidir. Etkileşimci liderliğin öncüsü sayılan Burns, etkileşimci liderliği lider ve astlar arasındaki ilişki olarak açıklamaktadır.⁸⁶ Bass'a göre ise etkileşimci liderlik, liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan liderlik modelidir.⁸⁷

Etkileşimci liderlik; örgütün verimliliğini, sağlığını ve yararını düşünerek çalışanların iş doyumunu en yüksek düzeye çıkarmayı benimser. Etkileşimci liderlik tarzında astlarla lider arasında sosyo-kültürel anlamda birtakım ilişkiler vardır. Bu bakımdan lider astlarını tanır, onlardan ne beklediğini ve onların kendinden ne beklediğini bilir.⁸⁸ Hedeflerin belirlenmesinde görev odaklı bir anlayış benimseyen etkileşimci lider

⁸³ Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ, "Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.2 (2009), s.461.

⁸⁴ Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.24 (Aralık 2010), s.107.

⁸⁵ Okan Veli Şafaklı, "K.K.T.C.'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1 (2005), s.135.

⁸⁶ M. Suleman Sabir ve Adil Sohail, "Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In a Mediateing Role of Employee Values", **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Vol.3, No.2 (August 2011), s.146.

⁸⁷ Ercan Yavuz ve Cüneyt Tokmak, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (2009), s.18.

⁸⁸ Başaran, s.89.

aynı zamanda iş standartlarını ve düzenlemeleri kendine göre bir yapıya bağlar. Sonuç odaklı yanları daha ağır basan bu tarz liderler işgören şikayetlerini göz önüne alarak görevin tamamlanmasına ağırlık verir.⁸⁹

Bass ve Steidlmeier'in belirttiğine göre etkileşimci liderlik koşulsal ödüllendirme ve desteği içermektedir.⁹⁰ Etkileşimci liderler liderlik davranışlarını örgütte dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlar; koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderliktir.⁹¹

2.4.2.2. Karizmatik Liderlik

Liderlik araştırmalarında özellikle son yıllarda oldukça önemli bir yere sahip olan karizmatik liderlik kavramı, bürokrasi yaklaşımının en önemli temsilcisi olan Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Weber'in yaptığı tanımlamaya göre karizma kavramı liderde kişisel bir otorite sağlar ve izleyiciler üzerinde büyük bir etki oluşturur.⁹² Bu tarz liderler kendi değer ve inançlarını çevresine yansıtarak etrafındaki kişiler için bir rol modellemesi oluşturur. Etrafındaki kişilerin yüksek beklentilerine hitap ederler ve onların bu beklentilerine ulaşma yeteneklerine güvendiklerini gösterirler.⁹³ Karizmatik liderler; sahip oldukları özgüvenleri ve cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen ve onlara esin kaynağı olabilen kişilerdir.⁹⁴

Conger ve Kanungo'ya göre bir lidere karizma atfedilmesini sağlayan lider davranışları; vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenebilme ve mevcut durumu

⁸⁹ Celalettin Serinkan ve İpek İpekçi, "Yönetici Hemşirelerinde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1 (2005), s.285.

⁹⁰ Soner Taslak, "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.31 (Aralık 2008), s.127.

⁹¹ Halis Demir ve Tarhan Okan, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **Yönetim Dergisi**, Cilt.19, Sayı.61 (Ekim 2008), s.76.

⁹² Donald A. Hantula, **Advances in Social&Organizational Psychology**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, s.303.

⁹³ Neil Anderson ve Deniz S. Öneş (Ed.), **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2009, s.204.

⁹⁴ Hasan Gül ve Güner Çöl, "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.17, Sayı.3-4 (Ekim 2003), s.165.

sürdürmeme olarak belirtilmiştir.⁹⁵ Bu davranışların bir sonucu olarak karizmatik lider sahip olduğu özellikleri sayesinde çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak onların motivasyonunu en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Karizmatik lider ortak bir vizyon belirler ve bu belirlemiş olduğu ortak vizyon sonucunda izleyicileri örgüt amaçlarını gerçekleştirmek hususunda teşvik eder.⁹⁶

2.4.2.3. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik konusunda yapılan araştırmalar göz önüne alındığında Hambrick'in yaptığı çalışmalar bu modelin gelişmesinde oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Hambrick, liderlik ve stratejik liderlik arasında bazı farklılıkların olduğunu belirtmiştir. Bu farklılıklardan birincisini klasik liderlik kavramının örgütün her kademesine hitap ederken stratejik liderliğin sadece tepe yönetime hitap etmesi oluşturmaktadır. Diğer bir farklılık ise standart liderliğin astların işlerine odaklanırken stratejik liderliğin üst düzey yöneticilerin işlerine odaklanmış olmasıdır.⁹⁷

Stratejik liderler sahip oldukları birtakım özellikler sayesinde buldukları organizasyonlara yön verebilme becerisini geliştirmiş kişilerdir. Stratejik liderler akıllarındaki stratejileri hayata geçirerek insanları ve organizasyonları düzene sokarlar. Etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyerek faaliyetlerin gerçekleşme zamanlarını ayarlayarak uygun hamleleri geliştirirler. Bu tip liderler doyumsuz ve durmak bilmez kişilik özelliklerine sahiptir. Stratejik liderlerde görülen bu özellikler onları diğer liderlerden farklı kılmaktadır. Stratejik liderin sahip olduğu bu özellikler kurumun stratejik yönelimini sağlamakta ve örgüte yön vermektedir.⁹⁸

⁹⁵ Ercan Oktay ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.10 (2003), s.405.

⁹⁶ Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft ve Margaret A. Neale, **Organizational Behavior**, 3. Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002, s.254.

⁹⁷ Irving B. Weiner (Ed.), **Industrial and Organizational Psychology**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, s.294.

⁹⁸ Yıldız Feryat Taş ve Ali Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2 (2011), s.355.

2.4.2.4. Vizyoner Liderlik

1990'lı yıllardan itibaren yönetim literatüründe kullanılmaya başlanan vizyon kavramı Conger tarafından, gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Boal ve Bryson'a göre ise vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur. Synder ve Graves de benzer şekilde vizyonu liderin ve takipçilerinin içlerinde bulunan enerji ve kaynakları belirli bir hedefe yoğunlaştırması sonucu gelecek imajının oluşturulması olarak tanımlamıştır.⁹⁹

Vizyoner liderler diğer kişilerden farklı olarak olayları değişik biçimlerde algırlar. Yaptıkları işlerde her zaman en iyi olmaya çalışan vizyoner liderler, daima kendilerini geliştirmek için bir neden olduğuna inanırlar. Başarısızlığı hiçbir zaman düşünmezler ve örgütsel zorluklara rağmen hep ileriye doğru hareket ederler. Bu kişiler büyük miktarda bilgi toplayarak o bilgileri anlamlı hale getirirler ve bu bilgileri çevrelerindeki kişilere aktarırlar.¹⁰⁰ Geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilen vizyoner lider, çevresindeki olayları çok iyi bir şekilde analiz edebilir. Vizyoner lider, vizyonu, örgütün bütün kademelerine başarılı bir şekilde ileterek bu vizyonu kurumsallaştırabilir.¹⁰¹

2.4.2.5. Güçlendirici Liderlik

Conger ve Kanungo'nun tanımlamasına göre güçlendirme, güçsüzlüğe etki eden faktörlerin tanımlanması, bunların gerek biçimsel örgüt uygulamaları, gerekse de etkili bilgilendirmeyi sağlayacak biçimsel olmayan örgütsel uygulamalar yoluyla örgüt üyelerinin öz yeterlik duygularını artırma süreci olarak belirtilebilir.¹⁰²

⁹⁹ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt.24, Sayı.6 (2011), s.4009.

¹⁰⁰ Yakup Bulut ve Serdar Vural Uygun, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.13 (2010), s.34.

¹⁰¹ Haydar Durukan, "Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rolü", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2 (2006), s.281.

¹⁰² Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.12, Sayı.21 (Haziran 2009), s.216.

Güçlendirici liderlik davranışları incelendiğinde temelde bu liderlik tarzının iki açıdan ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilki liderin güç paylaşımı sonucunda çalışanlara daha fazla sorumluluk ve özerklik vermesidir. İkinci olarak ise güçlendirmenin sonucunda çalışanların motivasyonlarına bakarak onların tepkilerindeki farklılaşmalara odaklanılmıştır.¹⁰³ Konczak, Stelly ve Trusty ise güçlendirici lider davranışını yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olarak altı boyutta incelemiştir.¹⁰⁴ Güçlendirici liderlik yoluyla liderler hem bireylerin, hem de takımların etkinliğini artırabilmektedir. Lider, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak, bilgilerin paylaşıldığı bir işletme ortamı yaratarak ve çalışanlarını risk alma konusunda teşvik ederek bireysel anlamda onların gelişimlerini sağlayacaktır.¹⁰⁵

2.4.2.6. Otantik Liderlik

Otantik lider kavramını anlayabilmek için öncelikle otantik kelimesinin ne anlama geldiğini bilmek gereklidir. Otantik kelimesi anlam olarak kendi kendini bilmek ve kendini doğru olarak ifade edebilmek demektir. Bu anlayışa göre kişi kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir.¹⁰⁶

Otantik liderin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:¹⁰⁷

- Çalışanlarına yetki vererek topluma hizmet etmek isterler.
- Asıl hareket noktası akıl olmakla birlikte merhamet, tutku ve duygularını da işin içine katarlar.

¹⁰³ Abhishek Srivastava ve Kathryn M. Bartol, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.49, No.6 (2006), s.1239.

¹⁰⁴ Cüneyt Arslantaş, "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2 (2007), s.229.

¹⁰⁵ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.9 (Haziran 2007), s.288.

¹⁰⁶ Jülide Kesken ve Nazlı Ayşe Ayyıldız, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.8, Sayı.2 (2008), s.736.

¹⁰⁷ Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, "Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.9, Sayı.4 (2009), s.1263.

- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değillerdir ve yaşadıkları süre boyunca kendilerini devamlı geliştirerek eksikliklerini giderirler.
- Güçlü bir kurum kültürü sahibi olmakla birlikte, sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceklarını ve radikal bir değişim gerçekleştirmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler.
- Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.
- Statü ve kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlarla güdülenirler.
- Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur.

2.4.2.7. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalizm kavramı, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak amacıyla kurulan refah ideolojisinden meydana gelmektedir. Bu kavram ikili ilişkiler neticesinde kurulan ve hiyerarşik çerçevede değerlendirilebilen, daha çok astın ve üstün görev ve sorumluluklarının belirlendiği kademelerde kendini göstermektedir.¹⁰⁸

Bennet ve Iwao yaptıkları çalışmalar neticesinde paternalizmin iki temel özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Birinci özellik, bir örgütte bulunması gereken hiyerarşi düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda yönetici-çalışan ilişkisinin düzenlenmiş olmasıdır. İkinci özellik ise liderin örgütsel işleyişte kendisinden beklenenin ötesinde çalışanların bireysel yaşamlarına ilgi göstermeleridir.¹⁰⁹ Farh ve Cheng'in belirttiğine göre ise paternalist liderlik tarzının üç temel boyutu vardır. Bunlar otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıdır. Bunlardan otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kesin kontrol sağlanmasını ileri sürer. Yardımsever liderlik, çalışanların ve ailelerinin refahları için,

¹⁰⁸ Onur Köksal, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.8, Sayı.15 (2011), s.103.

¹⁰⁹ Yusuf Cerit ve Tuncay Özdemir, "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1 (2011), s.89.

kişisel ve bütüncül bir lider davranışını ifade etmektedir. Ahlaki liderlik boyutu ise liderin kişisel dürüstlüğüne ve sahip olduğu ahlaka atıfta bulunmaktadır.¹¹⁰

2.4.2.8. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmış ve o tarihten itibaren tanımı, bileşenleri ve ölçümü konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik, insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır.¹¹¹ Literatürde devamlı etkileşimci liderlik modeliyle birlikte anılan dönüşümcü liderlik tarzı temel olarak değişim veya dönüşüm, astların performansı, değerler, etik kurallar ve standartlar üzerinde durmaktadır. Bu liderlik tarzı astlar tarafından genellikle vizyoner, karizmatik ve ilham verici olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler kendilerine ait bir vizyon geliştirerek örgütü bu vizyona uygun hale getirirler ve çalışanların da bu vizyona uyumunu sağlayarak onları motive ederler.¹¹²

Dönüşümcü liderlikte lider, örgüt üyelerinin varsayımlarını, örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini değiştirir. Bu liderlik tarzının temelinde yenilik, değişim ve girişimcilik vardır. Dönüşümcü liderler değişime yön vererek yeniden canlanmayı sağlamak için yeni bir vizyon belirlerler. Bu liderler değişimde etkili olan, enerji vererek çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir. Takipçilere ilham vererek onları da değişimin içine katmak isterler ve astları da değişimin bir parçası yaparlar. İzleyenlere cesaret vererek onların vizyonlarını genişletirler. Yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan dönüşümcü liderlik, vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonlarını izleyicilere kabul ettirmeyi

¹¹⁰ Chun-Pai Niu ve An-Chih Wang, "Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership", *Asian Journal of Social Psychology*, No.12 (2009), s.32.

¹¹¹ Ünsal Sığrı ve Akif Tabak, "Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.9, Sayı.17 (2010), s.54.

¹¹² Michael G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology*, 6. Edition, California: Wadsworth Cengage Learning, 2010, s.459.

amaçlar. Aynı zamanda bu yaklaşım izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar sağlamak için motive edilmesi anlayışını da barındırır.¹¹³

Dönüşümcü liderlerin, dört temel davranışsal özelliğe sahip oldukları görülmektedir. Bunlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarıdır. Dönüşümcü liderler, bu özelliklerini iyi kullandıkları takdirde değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler.¹¹⁴

2.4.2.8.1. İdealleştirilmiş Etki (Güven Verici Karizma)

Bu anlayışa göre dönüşümcü liderler, takipçileri için bir rol modeli oluşturan, hayranlık duyulan, saygı gösterilen ve güven duyulan kişilerdir. Takipçiler kendilerini liderle özdeşleştirirler ve hep onu takip etmek isterler. Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde lider astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üzerinde tutarak güven kazanmak ister. Lider riski izleyenler ile paylaşmalı ve keyfilikten uzak olmalıdır. Çünkü ancak yüksek ahlaki davranışlar ortaya koyarak güvenilir olunabilir.¹¹⁵

İdealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını

¹¹³ Sabri Çelik ve Fahri Eryılmaz, “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)”, **Politeknik Dergisi**, Cilt.9, Sayı.4 (2006), s.212.

¹¹⁴ Halil Sayılı ve Ahmet Tüfekçi, “Başarılı ve Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.30 (2008), s.196.

¹¹⁵ Fatih Töremen ve Tezcan Yasan, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.28 (Temmuz 2010), s.29.

sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir.¹¹⁶

2.4.2.8.2. İlham Verici Motivasyon (Vizyon Odaklı Güdüleme)

İlham verici motivasyon kavramı esasında, liderlerin karşılıklı arzu edilen amaçlara ilişkin olarak izleyenlerin farkında olmalarını ve anlayışlarını, semboller ve basitleştirilmiş heyecan veren ikna yoluyla isteklendirmeleri özelliğidir. Dönüşümcü lider tutkuyla paylaşılan bir örgüt iklimi kurar. Çalışanların başaracaklarını gösteren hayali bir gelecek resmi çizer. Daha sonra örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanları motive eder. Çalışanlara yüksek beklentiyi ve örgütsel amacın önemini vurgular. Çabalara odaklanmada sembollerini kullanır. Dönüşümcü lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici tutum göstererek astlarına güvenir.¹¹⁷

Dönüşümcü liderler ilham verici motivasyon özelliklerinin sayesinde izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedirler. Dönüşümcü liderler işgöreni etkiler ve lider olmaları yönünde onlara katkı sağlarlar. Bunun yanında işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet ederek onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. Aynı zamanda izleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır.¹¹⁸

2.4.2.8.3. Entelektüel Uyarım (Yaratıcı Beceri)

Dönüşümcü liderler, astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. Böylece izleyicilerin problemlere farklı açılardan bakmalarını ve bu problemleri değişik ve yeni yollarla çözmelerini sağlarlar çünkü entelektüel uyarım

¹¹⁶ Hasan Basri Gündüz ve Aysel Doğan, ‘‘Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri’’, **Birinci Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi**, 2009, s.3.

¹¹⁷ Çelik ve Eryılmaz, s.213.

¹¹⁸ Yavuz, s.53.

yaratmak isterler. Böylece liderler pratiğe izin verme, yaratıcı düşüncelerin üzerinde durma ve astların üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler.¹¹⁹

Entelektüel uyarım özelliği, izleyicilerinin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Entelektüel uyarım temelde daha bilişsel bir boyut olmasına karşın izleyicinin lidere yönelik olumlu duygularının etkisiyle daha etkin bir şekilde ortaya çıkar.¹²⁰

2.4.2.8.4. Bireysel Destek (Kişisel Gelişim)

Dönüşümcü liderin özelliklerinden bireysel destek boyutu liderin, izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder. Bireysel destek boyutu, liderin mentor rolünü üstlenmesini vurgular. Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her izleyiciye aynı seviyede bireysel düzeyde ilgi gösterir.¹²¹

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Psikolojik düzeyde izleyicilerinin görevleri, meslektaşları ve örgüt hakkındaki inanç, değer ve varsayımları üzerinde yoğunlaşır. Davranışsal düzeyde, çarpıcı ve güçlü bir biçimde diğerlerine önemli mesajlar iletmek için gerekli sosyal koşulları yaratmaya çalışır.

¹¹⁹ Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Sayı.1 (Mayıs 2001), s.48.

¹²⁰ Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.18, Sayı.2 (2003), s.85.

¹²¹ C. Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1 (2007), s.263.

Bu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.¹²²

Sonuç olarak bu tip liderlerin daha çok gelecekle ilgilenen, yeniliği ve değişimi takip eden liderler olduğu söylenebilir. Organizasyonların vizyon, misyon ve stratejilerinin oluşumunda önemli bir paya sahip olan dönüşümcü lider aynı zamanda bunların astlarca kabul edilmesi için de büyük uğraş verir. Dönüşümcü liderler işgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve onların kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bu tip liderler izleyiciler için rol model çerçevesinde onlara esin kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şekillerini etkilemekte ve onları motive etmektedir. Dönüşümcü liderlerin izleyenleri; kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden ve kendilerine saygı gösterilmesinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık göstermektedirler.¹²³

Çalışmanın bu bölümünü kısaca ele alırsak, günümüz dünyasında küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin yapısının bir değişim ve dönüşüm içerisine girdiğini söyleyebiliriz. İşletmelerin yapısındaki bu farklılaşma farklı lider prototiplerini ortaya çıkarmakla birlikte liderliğe atfedilen anlamın da değişmesine sebebiyet vermiştir. Ülke ekonomilerinin değişmesinin yanında şirketlerin iç yapısındaki farklılaşmanın da etkisiyle liderliğin sınırları sürekli olarak genişlemektedir. Bu da bize liderliğin belirli kalıplara sığdırılmayacağını ve zaman içerisinde gelişerek zenginliğini artırdığını göstermektedir.

Liderliğin oluşumundan hareketle araştırmanın bu bölümünde, lider ve liderlik kavramlarının ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar olan gelişim süreci ve bu kavramların günümüzde nasıl bir anlam ifade ettiği ana hatlarıyla belirtilmeye çalışılmıştır. Liderliğin tarihsel süreç içerisinde birtakım farklı yaklaşımlar içerisinde incelendiği ve bu farklı bakış açılarının oluşturduğu lider davranışları da çalışmada ayrıca verilmiştir. Bunun yanında, işletmelerin yapılarının farklılaşmasıyla birlikte ortaya çıkan farklı liderlik tarzları da bu bölümün sonunda detaylı olarak açıklanmıştır.

¹²² İnan Özalp ve Hülya Öcal, ‘‘Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı’’, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.4 (2000), s.216.

¹²³ Ercan Yavuz, ‘‘İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma’’, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (2009), s.54.

Bir sonraki bölümde liderlik kavramından hareketle kriz yönetimi olgusu açıklanmaya çalışılacaktır. Bu iki olgunun bağdaştırılmasındaki ana sebep, örgütsel ve çevresel değişimin olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçlarının da olduğu ve bunun doğal bir sonucu olarak işletmelerin kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabileceği ihtimalidir. Kriz durumlarında, en çok, krizi yönetecek ve krizden başarıyla çıkılabilmesini sağlayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle de lider ve liderlik kavramı, kriz yönetiminde anahtar bir rol oynamaktadır. Bu açıklamaların ışığında bir sonraki bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramı ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

3. KRİZ YÖNETİMİ

3.1. Kriz Kavramı ve Krizin Temel Özellikleri

Özellikle son yüz yılda dünya üzerinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, pazarların küreselleşmesine ve uluslararası rekabetin artmasına neden olmuştur. Rekabetin artışına bağlı olarak çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.¹²⁴

Kriz, Yunanca karar anlamına gelen ‘‘krisis’’ kavramından gelmiştir. Kriz kelime anlamı olarak iyi veya kötüye dönme noktası, ölüm kalım anı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, tehlikeli an demektir.¹²⁵

Literatürde kriz kavramıyla ilgili farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte bu tanımlar birbiriyle çok fazla farklılık göstermemektedir. Kriz, aniden meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, örgütün varlığını ve hedeflerini tehdit eden, aynı zamanda performansını da olumsuz yönde etkileyen olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre ise kriz, çalışanların motivasyonunu düşürerek örgütlerin yaşamlarını tehdit eden, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı bir gerilim durumudur. Kernisky ise krizi, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki uyumsuzluk olarak nitelemektedir.¹²⁶

Örgütsel kriz olağanüstü bir durum olup çoğu zaman beklenmeyen ve sınırlı bir zamanı kapsayan plansız bir süreçtir.¹²⁷ Krizler, örgütlerin üst düzey hedeflerini tehdit etmekle birlikte yaşamlarını tehlikeye sokan ve onların birtakım tepkiler vermelerini gerektiren durumlardır. Bunun yanında krizler örgütlerin öngörme ve önizleme

¹²⁴ Ferit Küçük ve M. Nedim Bayuk, ‘‘Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı’’, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.7 (2007), s.796.

¹²⁵ Abdullah Karakaya, ‘‘Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma’’, **Teknoloji Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2 (2004), s.226.

¹²⁶ Turgut Karaköse, ‘‘Örgütler ve Kriz Yönetimi’’, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.13 (Ekim 2007), s.4.

¹²⁷ Dirk Glaesser, **Crisis Management in the Tourism Industry**, 1. Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. s.14.

mekanizmalarını yetersiz bıraktıklarından gerilime yol açarlar. Organizasyonların yönetsel ve örgütsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olurlar.¹²⁸

Kriz dönemleri, beklenmeyen veya önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek gerilimin üst düzey noktalara çıktığı zamanlardır.¹²⁹ Kriz kavramıyla ilgili tanımlamalardan da yola çıkarak örgütler için büyük bir sorun teşkil eden kriz durumlarının birtakım özellikleri olduğu söylenebilmektedir. Bu özellikler; örgütün varlığını tehdit etmesi, örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması ve yaşamsal bir dönüm noktası olması olarak belirtilebilir.¹³⁰

Bir olgunun gerçek anlamda kriz olup olmadığını ortaya koymak için her zaman herkesin üzerinde anlaşıldığı temel özellikler bulunmayabilir. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken aynı olgunun başka bir sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi kriz olarak nitelendirilememektedir. Buradan yola çıkılarak kriz olarak adlandırılan olgunun özelliklerinden ziyade etkisinin boyutları dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır.¹³¹

3.2. Krize Neden Olan Başlıca Faktörler

Bir örgütü kriz durumu ile karşı karşıya bırakan çevresel değişimlere zamanında ve gereğince uyum sağlayamama, bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk gibi birçok neden

¹²⁸ Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran, "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.21 (Ocak 2004), s.2.

¹²⁹ Cihan Seçilmiş ve Yaşar Sarı, "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1 (2010), s.502.

¹³⁰ Fatih Karcıoğlu ve Erdoğan Kaygın, "Krizin Organizasyonların Yönetsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (2010), s.26.

¹³¹ Nuri Tortop ve Diğerleri, **Yönetim Bilimi**, 7. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.245.

bulunmaktadır.¹³² Krizin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler olmak üzere iki temel başlık altında incelenebilmektedir. Örgütün krizle karşılaşması durumunda genellikle hem örgüt içi faktörlerin hem de dış çevre koşullarının ortak etkisi bulunduğundan bu iki faktör birbirinden bağımsız olarak düşünülmemektedir.¹³³

3.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Organizasyonların karşı karşıya kaldığı krizlerin bir kısmı, örgütün kontrolü dışında gelişen makro değişkenler neticesinde gerçekleşmektedir. Örgüt yapısı dışında gelişen bu dış çevre koşulları aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilmektedir. Dış çevre faktörlerinin hızla değişmesi, işletmelerin de bu değişikliklere hızla uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır.¹³⁴

Kriz yaratan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. İşletmelerde krize yol açan dış çevre faktörleri; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyal-kültürel faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet ve uluslararası çevre gibi etkenlerdir.¹³⁵

3.2.1.1. Doğal Felaketler

Dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizler içerisinde yer alan doğal afetler, karşı konulması çok zor ya da olanaksız kriz durumları yaratabilmektedir. Bunlar arasında deprem, yangın, sel, fırtına ve benzerlerine bağlı olarak yaşanan ve insanların yaşamlarını

¹³² Aylin Pira ve Çișil Sohodol, **Kriz Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2008, s.27.

¹³³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s.284.

¹³⁴ Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran, "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1 (2003), s.144.

¹³⁵ Aziz Öztürk, "Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.14, Sayı.20 (Ekim 2010), s.390.

ciddi olarak tehdit eden afet durumları, aynı zamanda örgütlerin de yaşamlarını ciddi anlamda zora sokmaktadırlar.¹³⁶

Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda örgütsel faaliyetleri etkiler. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltır. Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, nükleer akıntılar gibi doğal felaketler toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması, örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının etkisiz kalmasıdır.¹³⁷

3.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu ekonomik belirsizlikler ve olumsuz durumlar, işletmeler açısından önemli bir kriz nedeni olabilmektedir. Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortamdan doğan fiyat yükselişleri, işletmelerin ve tüketicilerin satın alma gücünü azaltarak ve üretim maliyetlerini artırarak, işletmenin mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir. Özellikle ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan faktörler içinde yer alan enflasyon, istihdam sorunları, para piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, döviz kuru dalgalanmaları, ithalat ve ihracat rejimindeki belirsizlikler tüm piyasalarda belirsizliklere ve dolayısıyla da örgütsel krizlere neden olmaktadır.¹³⁸

Organizasyonların içinde çalıştığı ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Örgütü etkileyen bir diğer etken de ekonomik koşulların niteliğidir. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlikler arz-talep

¹³⁶ Hasan Hüseyin Aksoy ve Naciye Aksoy, ‘‘Okullarda Krize Müdahale Planlaması’’, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.36, Sayı.1-2 (2003), s.41.

¹³⁷ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010, s.214.

¹³⁸ İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkçı, ‘‘Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri’’, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2001), s.205.

dengeğini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını ve kar marjlarını etkileyebilmektedir.¹³⁹

3.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojideki değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerdeki değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler işletmede kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur.¹⁴⁰

Örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri ve gelişmeyi sürekli kılabilmesi için teknolojik değişikliklere uyum göstermeleri gerekmektedir. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa bu durum örgütün temel amaçlarını etkileyecektir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknolojinin, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarması, örgüt için krizi tetikleyen bir etken olabilmektedir.¹⁴¹

Tüm bunların yanında çalışanların teknolojideki gelişmelere uyum sağlayamamalarının çalışanların üzerinde oluşturduğu stres ve gerilim de örgütlerde krize neden olabilmektedir. Örgütlerde teknolojinin getirdiği yenilik ve değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi ile teknolojik değişimlerin yaratabileceği sorunların önüne geçilebilir.¹⁴²

3.2.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler örgütü de değişmeye zorlamaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler örgütlerin amaçlarını etkileyebilmektedir. Değer ve tutumlara bağlı olarak toplumun yaşam tarzında önemli değişiklikler olmakta, bu değişikliklere paralel olarak üretilen mal ve hizmetlere olan

¹³⁹ Can, s.301.

¹⁴⁰ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.6.

¹⁴¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Basım, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.316.

¹⁴² Nur Ündey Kalpaklıoğlu, "Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi", **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı.44 (2010), s.144.

talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde de değişimler meydana gelebilmektedir.¹⁴³ Bununla birlikte toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve birleşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunabilmektedir. Örgütün sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda tehditlerden kaçınarak fırsatları yakalaması olanaksızlaşmakta ve kriz ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁴

3.2.1.5. Politik ve Hukuki Düzenlemeler

Ülkenin yönetimini üzerine alan kurumlar, özellikle de siyasi iktidarlar gelişmelere bağlı olarak sürekli yeni standartlar belirlerler. Örgütler bu standartları yakın takibe alarak bu yeniliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Eğer örgütler bu yeni düzenlemelere ve standartlara uyum sağlayamazlarsa krizle karşı karşıya kalırlar.¹⁴⁵

Toplumun hukuki ve siyasal düzeninin, anayasa başta olmak üzere bütün kurumların işletme yönetimi üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır. Devletin organizasyonların faaliyetlerini düzenleyici nitelikteki karar ve yasalarında meydana gelen değişiklikler organizasyonları zor durumlarla karşı karşıya bırakabilir.¹⁴⁶ Devletin dışa açılma, ithal ikameci anlayış benimseme, bazı faaliyet koşullarını tekelleştirme veya mevcut tekelleri kaldırma konusundaki tutumu örgüt açısından yeni fırsatları doğurmakla birlikte birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Yine devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketici ve çevrenin korunması hakkındaki hukuki düzenlemeleri de örgütlerin yaşamı üzerinde oldukça etkilidir.¹⁴⁷

¹⁴³ Gürkan Haşit, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, 1. Basım, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2000, s.24.

¹⁴⁴ Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, "Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma", **Kriz Yönetimi**, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.38.

¹⁴⁵ Melih Topaloğlu ve Azize Tunç, "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1-2 (Mart 1997), s.89.

¹⁴⁶ Mikail Erol, "Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, 2010, s.168.

¹⁴⁷ Ataman, s.286.

3.2.1.6. Uluslararası Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri içerisinde değinilebilecek en önemli noktalardan biri uluslararası çevre faktörüdür. Uluslararası çevre faktörü, örgütler için çok ciddi kriz tehditlerini içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte çok sayıda örgüt, uluslararası çevre faktörü içinde değerlendirilebilecek olan değişimler nedeniyle krizle karşı karşıya kalabilmektedir.¹⁴⁸

Örgütler için uluslararası çevre faktörünün kriz potansiyelini içinde barındırmasının en büyük nedeni küreselleşme olgusudur. Dünyada yaşanan küreselleşme olgusu, yeni örgütsel ve yönetsel uygulamaları gerekli kılmaktadır. Bu süreçte ülkeler arasında sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasi alanlardaki sınırlar çözülmekte, ticaret ve sermaye hareketleri uluslar ötesi bir içerik kazanmaktadır. Çıkarlar, sınır ötesi kurumları ve değişik ülkelerdeki çıkar gruplarını ortak fayda ilkesi etrafında buluşturmaktadır. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber hızla oluşan değişimler ve bu değişimlerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları da kaos diyebileceğimiz belirsizlikler yaratabilmektedir.¹⁴⁹

3.2.1.7. Rekabet Faktörü

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip bu alanlarda başarısız olması, faaliyet alanında yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının üretilmesi, işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir.¹⁵⁰

Örgütlerin sadece mevcut rakiplerini ve sektörde meydana gelen değişimleri takip etmeleri krizle karşılaşılmasında önemli bir etkidir. Sermayenin veya tekniğin yetersiz olduğu durumlarda ve uzmanlaşma gerektiren alanlarda kolaylıkla potansiyel rakipler çıkabilmektedir. Rakip sayısında yaşanan artış, faaliyet gösterilen sektördeki rekabeti

¹⁴⁸ Pira ve Sohodol, s.39.

¹⁴⁹ Genç, s.216.

¹⁵⁰ Haşit, s.25.

artırarak örgütleri yeni rekabet stratejileri üretmeye zorlar. Sadece mevcut rakiplerle rekabete gireceğini varsayan şirketler yeni rakiplerin ortaya çıkması halinde pazar paylarında önemli bir düşüşle karşılaşabilirler. Bunun yanında teknolojinin gelişmesiyle beraber yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi sonucunda yaşanan ürün çeşitlenmesi de rekabeti artıran bir durum oluşturur. Buna bağlı olarak işletmelerin ürünlerinde farklılaşmaya gitmemeleri sonucunda da örgütlerin yaşamları son bulabilir.¹⁵¹

3.2.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütler optimal büyüklükten uzaklaştıklarında, aşırı merkezîyetçi hale geldiklerinde, etkin bir önderlikten yoksun kaldıklarında, finansal kaynaklarını yanlış yönettiklerinde, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamadıklarında ya da benzer nitelikteki tamamen örgüt içi hatalardan ötürü krizlere maruz kalabilmektedirler.¹⁵² Krize neden olan örgüt içi faktörler arasında örgütsel yapı, yönetimin niteliği, örgütün yaşam evresi ve finansal yapı gibi birtakım etkenler sayılabilir. İçsel kriz etkenleri daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir.¹⁵³

3.2.2.1. Örgütsel Yapı

İşletmenin örgüt yapısında birçok sorun yaşanabilmekte ve bu sorunlar örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir. İşletmeleri kriz ortamlarına sürükleyen örgütsel yapıyla ilgili faktörler; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işgören ve işveren arasındaki iletişim kopukluğu, aşırı merkezîcil yönetim politikası, amaçların belirgin olmaması, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlikler, bölümlerarası

¹⁵¹ Ataman, s.288.

¹⁵² Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.29, Sayı.1 (Mayıs 2005), s.66.

¹⁵³ Ferudun Keskin, “Kriz Yönetimi”, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.8 (2003), s.188.

çatışma ve işgören devir hızı devamsızlıklarının yüksek olması olarak belirtilebilmektedir.¹⁵⁴

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün fiziksel yanları ile örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Örgütler esneklikten uzaklaşıp katılaştıkça, çalışanların davranışları ile ilgili olarak ve yönetsel açıdan istikrarlı bir değişim gerçekleştiremez. Bu örgütlerde, insanlar arasında ve örgütü oluşturan diğer tüm iç ve dış çevresel unsurlar arasında etkileşim zayıflar. Dolayısıyla örgütsel davranış, teknoloji ve üstlenilen örgütsel rollerle dış çevre arasındaki etkileşim yeterli ölçüde kurulamaz.¹⁵⁵

3.2.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin en önemli nedenlerinden biri de örgütün üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, değişimleri yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir. Yönetim kadrosunda hatalar yapılması sonucunda tepe yöneticilerinin mesleki bilgilerinin ve tecrübelerinin yetersiz olması, ileriye görme yeteneğine sahip olmamaları, mevcut yapıyı koruma eğiliminde olmaları ve yeniliklere açık olmamaları sonucunda örgütler kriz durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir.¹⁵⁶

Örgütlerde yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimlerine en fazla kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan lider yöneticiler önemli durumlarda ve sorunlarda, özellikle de kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar. İşletmelerin krize yakalanmalarının en önemli nedeni tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Bu bağlamda; yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını

¹⁵⁴ Mehmet Deniz ve Murat Sağlam, “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.20 (2007), s.159.

¹⁵⁵ Genç, s.217.

¹⁵⁶ Hasan Demirtaş, “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı.2 (2000), s.361.

kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimleri, hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma, yöneticinin, önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması ve çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri olarak belirtilebilir.¹⁵⁷

3.2.2.3. Örgütün Yaşam Evresi

Krizlere neden olan örgüt içi faktörlerin en önemlilerinden biri örgütlerin kendi yaşam eğrilerinde buldukları yerdir. Örgütler doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreler yaşamaktadır. Örgütlerin geçirdiği her bir farklı evre kendine özgü birtakım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi, krizle karşılaşma riskini artırmaktadır.¹⁵⁸

İşletmeler için en kritik safha gelişme safhasıdır ve örgütler büyümeyi sağlamak için kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Gelişme dönemlerinde olduğu gibi işletmelerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder. Büyüme safhasında işletmenin uyum sağlama güçleri yeni durum karşısında zayıf kalırken, gerileme safhasında özellikle ehil olmayan yönetici ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak belirir.¹⁵⁹

3.3. Kriz Türleri

Kriz türleri örgütsel ve çevresel faktörler çerçevesinde çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok farklı biçimde kategorize edilmektedir.¹⁶⁰ Krizlerin çıkış nedenleri açısından farklı kriz türleri belirlenmiştir. Bunlar; bir bölge veya ülke genelinde görülen genel veya belirli bir sektörde karşılaşılan politik ve ekonomik krizler, sosyal çalkantılar,

¹⁵⁷ İsmail Bakan (Ed.), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004, s.230.

¹⁵⁸ Pira ve Sohodol, s.30.

¹⁵⁹ Dinçer, s.319.

¹⁶⁰ Güven Murat ve Kamuran Mısırlı, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (2005), s.4.

doğal ve teknolojik felaketler, işletmelere dışarıdan yapılan fiziki veya ruhsal saldırılar ve son olarak işletme içindeki nedenlerden dolayı karşılaşılan içsel krizlerdir.¹⁶¹ Kriz sınıflandırmalarıyla ilgili yapılan diğer bir çalışmadaysa kriz türleri; işletmenin başarı potansiyellerini tehdit altına alan stratejik krizler, şirketin zarar etmesine neden olan başarı krizleri ve işletmenin ödeme gücünün tehlikeye girdiği likidite krizleri olmak üzere üç türde ifade edilmektedir.¹⁶² Coombs'a göre krizler işletmenin mağdur konuma düştüğü, kasıtsız olarak ortaya çıkan ve kasıtlı olarak oluşmuş krizler olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır.¹⁶³ Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM - International Crisis Management) ve Parsons'un yaptığı çalışmaya göre temelde iki tip kriz vardır. Bunlar ani gelişen krizler ve zamanla ortaya çıkan krizlerdir.¹⁶⁴

Tablo 3

Kriz Yönetimi Enstitüsü'nün Kriz Türleri Sınıflandırması

Kriz Türleri	
Ani Krizler	Gizli Krizler
Doğal felaketler	Ürün kusurları
Terörist saldırılar	Söylenti ve skandallar
Fabrika patlamaları	İşyeri güvenliğinde açıklar
İşyerinde şiddet hareketleri	Rüşvetçilik
Üründeki bozulmalar	İşyerinde cinsel taciz
Sabotaj	Tüketici eylemleri

Kaynak: Erika Hayes James ve Lynn Perry Wooten , “Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis”, **Organizational Dynamics**, Vol.34, No.2 (2005), s.142.

¹⁶¹ Fevzi Okumuş, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olumsuz Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.1-2 (Nisan 2003), s.205.

¹⁶² Çağla Ersen Cömert, “Kriz Yönetiminde İş Olasılık&İş Sürekliliği Planlamaları ve Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü”, **Kriz Yönetimi**, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (dr.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.356.

¹⁶³ Banu Açıkgöz, “Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt.10, Sayı.3 (2009), s.246.

¹⁶⁴ Ali Aksu, “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.15 (2009), s.2437.

Görüldüğü gibi araştırmacılar tek bir kriz sınıflandırması yapmamışlar, krizleri etki alanlarına ve düzeylerine göre değişik kategorilerde toplamışlardır. Bununla birlikte hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynaklı, toplumsal, hukuki, yönetsel ve işletimsel kökenli olduğu, krizlerin örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilmektedir.¹⁶⁵

3.4. Krizin Evreleri

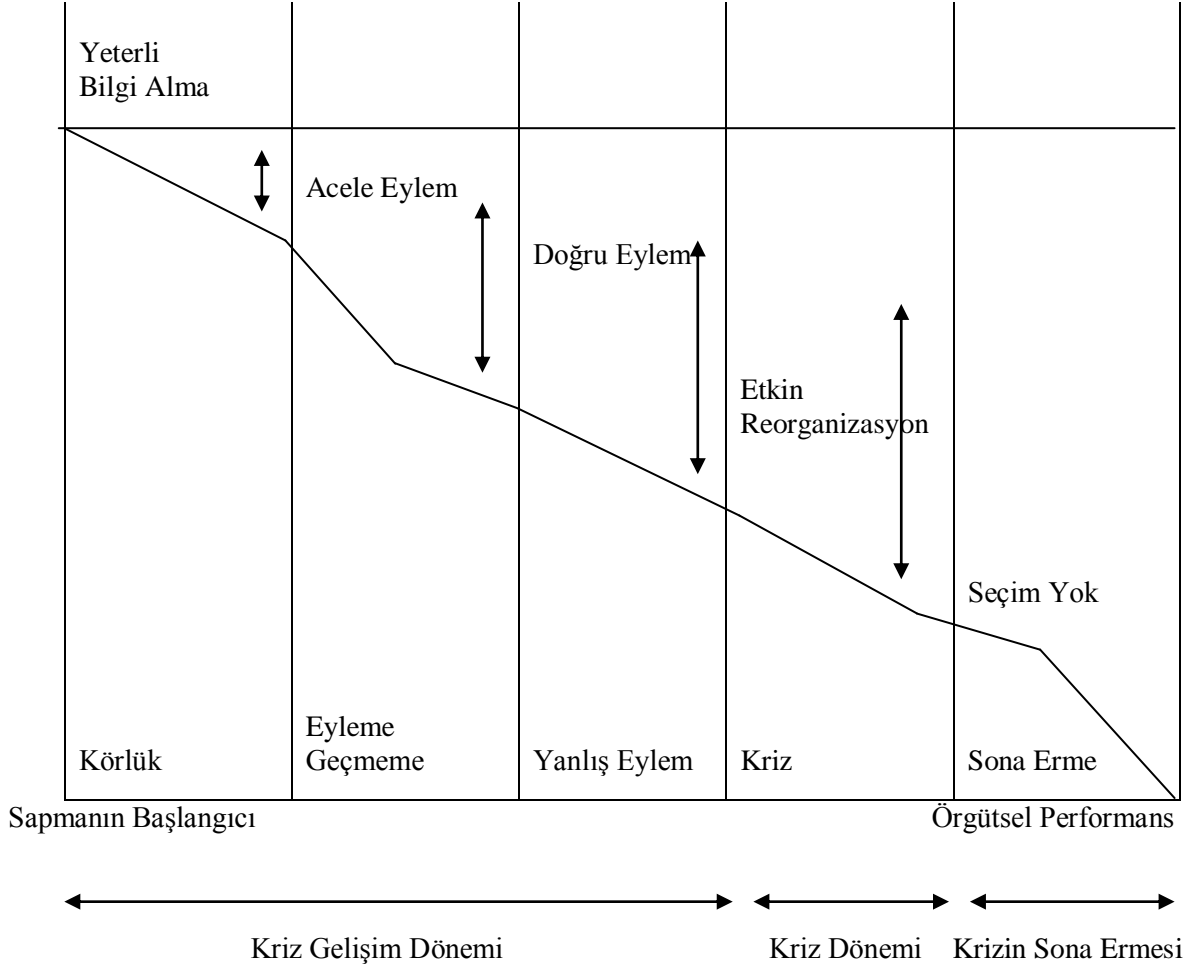
Kriz sürecinin safhaları konusunda araştırmacıların ortak bir sınıflandırması bulunmamaktadır. Carroll kriz sürecinin dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; kriz öncesi, krizin ortaya çıkması, krizin yaygınlaşması ve çözüm aşamalarıdır. Krizlerin bir yaşam eğrisi olduğunu ileri süren Sturges; krizlerin ortaya çıkış, kronikleşme ve çözüm aşamalarından oluştuğunu belirtmiştir.¹⁶⁶ Turner'a göre ise bir krizin altı evresi vardır. Bunlar; başlangıç noktası, kuluçka dönemi, belirleme anı, hücum safhası, kurtarma safhası ve yeniden yapılanma safhasıdır.¹⁶⁷ Kriz süreçlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda araştırmacıların farklı sınıflandırmalarının olmasına rağmen, Meyers ve Holusha tarafından açıklanan üç temel evre esas çerçeveyi oluşturmaktadır. Bunlar; kriz öncesi evre, kriz evresi ve kriz sonrası evredir. Weitzel ve Jonsson ise bu evreleri örgütsel performans bağlamında düşünerek körlük, eylemsizlik, hatalı eylem, kriz ve çözülme şeklinde alt bölümler olarak incelemiştir. Weitzel ve Jonsson'un çalışmalarındaki bu alt bölümler, Meyers ve Holusha'nın belirttiği ana evreler ile büyük ölçüde örtüşmektedir.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Pira ve Sohodol, s.56.

¹⁶⁶ Abdullah Soysal, "Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ'lerin Yönetsel ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-1**, Malatya, 15-16 Nisan 2010, s.1067.

¹⁶⁷ Şule Tankut Tuğcu, "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2 (2004), s.16.

¹⁶⁸ Esin Can Mutlu ve Pınar Büyükbalcı, "Örgütsel Kriz Kavramı ve Örgütsel Değişkenler ile Kriz Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi", **Kriz Yönetimi**, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.125.



Şekil 6: Kriz Süreci Modeli

Kaynak: Tüz, s.17.

3.4.1. Kriz Öncesi Evre

Krizin gelişim dönemi, örgüt kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir. Bu evrede örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu bakımdan bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır.

Ancak sorunlar örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak yetersiz bilgiyle karar almaktadır.¹⁶⁹

Kriz öncesi dönemde önce performans değişikliği görülür ve dedikodular yayılmaya başlar, programda aksaklıklar olur. Yöneticiler bu durumun hemen farkına varırlarsa zamanında davranışa geçebilirler ve yapıcı değişikliklere gidebilirler. Bu dönem krizi kontrol altına alma ve çözmenin en ucuz ve en kolay yöntemidir.¹⁷⁰ Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları da bu dönemde gelişir. Bu ipuçlarını hissedebilmek, örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Bu evre, örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır. Krizin gelişim dönemi iç ve dış değişimleri fark etmeme (körlük), harekete geçmeme (atalet) ve yanlış karar ve faaliyetler olmak üzere üç aşamadan oluşur.¹⁷¹

3.4.1.1. İç ve Dış Değişimleri Fark Etmeme (Körlük)

Düşüşün ilk aşaması olan bu evrede örgüt, iç ve dış değişimleri fark edememektedir. Örgüt, dış çevrede meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmaya başlamaktadır. Yaşanan olayları önceden sezme ve tahmin etmek zorlaşmaktadır.¹⁷² Bu aşamada ehliyetsiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir.¹⁷³

Bu evrenin sebepleri, yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir.

¹⁶⁹ Bakan, s.233.

¹⁷⁰ Mehmet Fidan ve Makbule Evrim Gülsünler, "Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.10 (2003), s.470.

¹⁷¹ Tüz, s.16.

¹⁷² Dinçer, s.326.

¹⁷³ Hasan Tağraf ve N. Talat Arslan, "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1 (2003), s.151.

Böyle durumlarda örgüt, geliştirme, enformasyon sağlama, katılımcı yönetim, amaç belirleme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir.¹⁷⁴

3.4.1.2. Harekete Geçmeme (Atalet)

Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi, dolayısıyla yöneticilerin bekle-gör politikasının cazip görülmesi atalet halinin başlangıcıdır. Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması veya yeni problemler çıkaracağı endişesinin olması ikinci aşamayı oluşturur. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi hata payının artmasına neden olur. Yeni olaylara klasik ve eski yöntemlerle müdahale etmek daha büyük felakete yol açabilir. Bu safha genelde tepe yöneticilerinden kaynaklanan hatalar zincirini yansıtır.¹⁷⁵

Kriz sürecinin ikinci aşaması olan hareketsizlik aşamasında çevresel değişikliklerle ilgili bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlik, örgütle ilgili kararların alınmasını güçleştirmektedir. Yine bu aşamada işletmede belirgin bir kaynak yetersizliği yaşanabilmektedir. İşletme yöneticileri politik sebeplerden dolayı kararların verilmesinden kaçınabilmektedir. Çünkü bu dönemde yapılacak bir değişiklik zaten kıt olan kaynakların kaybedilmesine yol açabilecektir. Bu durum da örgüt içi güç dengelerinin bozulmasına sebep olacaktır.¹⁷⁶

3.4.1.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Kriz dönemlerinde kararların daha çok geleceğe dönük olması, belirsizlik ve risk durumları, karar alternatiflerinin çoğalmasına neden olur. Bu durum da subjektif yorumların ön plana çıkmasına sebebiyet verir. Kriz durumlarında yaşanan kaosa bağlı

¹⁷⁴ Şimal Yakut Aymankey, "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.6 (Aralık 2001), s.108.

¹⁷⁵ Hanifi Sever ve Murat Turan, "Adli Nitelikli Polis Hizmetlerinde Kriz Yönetimi Süreci", **Polis Bilimleri Dergisi**, Sayı.2 (2005), s.5.

¹⁷⁶ Haşit, s.52.

olarak bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Bunun olası nedenleri ve sonuçları şu şekilde belirtilebilir:¹⁷⁷

- Bilgi eksikliği ve yöneticinin karar vermek için gerekli bilgiden yoksun olması, karar verme sürecine engel olabilir.
- Amaçların ve sorunların net olarak ortaya konmaması, alternatifler arasında seçim yapmayı güçleştirebilir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca seçim kriterini belirlemek zorlaşır.
- Yönetici, kişilik olarak kararsız biri olabilir.
- Örgütte yaşanan politika değişiklikleri ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta zorlayabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir.

Krizin bu evresinde kararların merkezileşmesiyle birlikte daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Ayrıca yöneticiler alt kademedен gelen şikayet ve itirazları önemsemezler. Bu durumda en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Ayrıca doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek uygun stratejilerin de seçilmesi gerekmektedir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konmalıdır.¹⁷⁸

3.4.2. Kriz Evresi

Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve gerekli tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girme olasılığı çok yüksektir. Kriz dönemi; belirme anı, hücum safhası ve kurtarma safhalarından oluşmaktadır ve bu dönemde krizin etkileri göz ardı edilemeyecek şekilde ortaya

¹⁷⁷ Genç, s.222.

¹⁷⁸ Dinçer, s.328.

çıkılmaktadır.¹⁷⁹ Akut dönemi olarak da bilinen krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevrenin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılmasına rağmen performans düşüklüğü engellenemez. Krizin ikinci aşamasındaysa krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimiyle bu safha kısaltabilir ve kriz daha çabuk sona erdirilebilir.¹⁸⁰

Kriz aşamasında örgüt, düşüşü etkin bir şekilde önleyememektedir ve bir panikle karşı karşıya kalmıştır. Örgüt; kaos, başlangıca dönme çabası, sert değişimler ve gerginlik yaşayabilir. Bunun üstesinden gelmek için yöneticiler organizasyonel anlamda birtakım hamlelerle bu evreyi hafifletebilirler. Üst yönetimin yenilenmesi gibi radikal değişikliklerle yapı, strateji ve örgüt kültüründe devrimsel değişiklikler etkili olabilir. Ayrıca küçülme de bazı durumlarda örgütün krizden kurtulmasına hizmet edecek bir dayanak noktası olabilmektedir.¹⁸¹

Kriz evresinde sürekli başarısızlıktan dolayı işletme personeli de olumsuz yönde etkilenmektedir. Personelde ortaya çıkan bu inanç yıkılması, örgütün daha eski deneyimlerinden vazgeçmesi sonucunu doğurmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan bu inanç yıkılmasının giderilmesi için eski yapı, strateji, personel ve görüşlerde önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.¹⁸²

3.4.3. Kriz Sonrası Evre

Kriz sonrası dönem, örgütün yaşamının son bulmasıyla ya da krizin ortadan kaldırılmasıyla son bulan bir çözüm veya çöküş evresidir. Bu evre, iki alt evreden oluşur. Bunlardan ilki şok ve belirsizlik evresidir ve bu evrede örgütsel olarak insanlarda bir hareketsizlik hali başlar. Umutlar tükenmiştir ve herkes krizden geriye kalanlardan payını almaya çalışmaktadır. İkinci alt evre ise radikal değişiklik evresidir. Bu evrede çoğunlukla

¹⁷⁹ Pira ve Sohodol, s.48.

¹⁸⁰ Tüz, s.18.

¹⁸¹ Asunakutlu ve Dirlik, s.40.

¹⁸² Haşit, s.57.

bir yeniden yapılanma söz konusudur. Bu yeniden yapılanma küçülme, elden çıkarma veya iflas olabilir. Burada asıl amaç, örgütün olağan dengesini yeniden yakalamaktır.¹⁸³

Krizin son aşaması olan bu evrede işletmeler değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse krizin şiddetine bağlı olarak örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Kaos durumu devam ederse gelişmelerden giderek kopulur ve yok oluş başlar. Bu bakımdan krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçirilmesi için verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ve örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha iyi belirlenmesi gerekmektedir.¹⁸⁴

3.5. Krizin Sonuçları

Kriz, işletmeler için olumlu ve olumsuz birtakım sonuçları içinde barındıran bir kavramdır. Ama daha ziyade kriz denildiğinde insanların aklında olumsuz çağrışımlar uyandıran bazı kötü sonuçlar belirmektedir. Esasında kriz, işletmeler için her zaman kötü ve olumsuz sonuçlar içermemektedir. Bu durumu Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Gerçekte kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Çünkü kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisidir. Ancak kriz genellikle örgütlerin faaliyetlerini engelleyen bir durum olarak ortaya çıkar. Tehlike ve fırsatları içinde barındıran krizler olumlu ve olumsuz sonuçları bakımından kategorize edilebilir.¹⁸⁵

3.5.1. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Sonuçları

Kriz esnasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde krizin birçok olumlu sonucundan bahsetmek mümkündür. Örgütün problemlerinin ve zayıflıklarının açığa çıkması ve takım ruhunun

¹⁸³ Can Mutlu ve Büyükbacı, s.129.

¹⁸⁴ Bakan, s.234.

¹⁸⁵ Bünyamin Akdemir, "Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.39, Sayı.1 (2010), s.127.

oluşturulması krizin yararlı olabilecek sonuçları arasında sayılabilmektedir.¹⁸⁶ Bunlara ek olarak yöneticilerin astlarıyla yakınlaşmaları, yarım kalan projelerin gündeme gelmesi, gerek işletmede gerekse de yöneticilerdeki aksayan yönlerin fark edilmesi, işletmenin kriz yönetimi konusunda deneyim kazanması ve ekip çalışmasının güçlenmesi de krizin yararları arasında gösterilebilir.¹⁸⁷

Kriz dönemlerinin yarattığı olumlu sonuçlar şu şekilde açıklanabilir:¹⁸⁸

- Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar.
- İşletmedeki üst düzey ve teknik alandaki insan kaynakları güçlendirilir.
- İşletmenin örgütsel ve toplumsal değerleri arasında bir bütünleşme görülür.
- Müşterinin değeri anlaşılır.
- Çalışanların işletmeye ve işlerine verdikleri önem artar.
- Yapısal olarak yeni düzenlemelere gidilir.
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yaklaşır.
- Kriz deneyimi örgütsel çevikliği artırır.
- Ekip çalışması artar.

3.5.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Krizler, işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları ile diğer işlevsel alt sistemleri üzerinde bazı olumsuz etki ve sonuçlara neden olabilmektedir. İşletmelerin kültürleri gereği farklı da olsa bir yönetsel ve örgütsel yapıları vardır. İşletmelerin uyum süreci etkin çalışmaz ise kriz sürecinde işletmelerin bu örgütsel yapılarında değişimler görülür ve bu

¹⁸⁶ Ataman, 301.

¹⁸⁷ Barış Safran, “Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1 (2003), s.61.

¹⁸⁸ Burcu Doğanalp, “Kriz Döneminde Transformatif Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.22 (2009), s.133.

değişimlerin büyük çoğunluğu olumsuz yönde gerçekleşir. Yapının ne kadar olumsuz etkileneceğini ise işletme ve çevre etkileşimi belirlemektedir.¹⁸⁹

Kriz, çeşitli türdeki ve büyüklükteki işletmeler üzerinde bazı olumsuz etkiler yaratır. Bu olumsuz etkiler şu şekilde belirtilmektedir:¹⁹⁰

- Kriz işletmeleri nakit sıkıntısına sokar.
- İşletme içi iletişim kesintiye uğrayabilir.
- Organizasyon üyeleri arasında korku ve panik artar.
- Karar süreçleri bozulur.
- Personelde psikolojik ve fizyolojik çöküntü gözlenir.
- Hedeflere ulaşma güçleşir.
- İşletmede personelin işten çıkarılması gündeme gelir.
- Merkezi yönetim eğilimi güçlenir.
- İşletmede stres artar.
- Örgütsel imaj zedelenir.
- İç ve dış değişikliklere uyum yeteneği zayıflar.
- İşletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde sıkıntılar yaşanır.
- Hata yapma eğilimi artar.

3.6. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Literatüre bakıldığında kriz konusunun sosyolojiden işletmeciliğe, politikadan ekonomiye kadar pek çok alandaki araştırmacı tarafından incelendiği görülmektedir. Psikolojideki bakış açısıyla yapılan çalışmalar dikkate alındığında 1960'larda Caplan'ın

¹⁸⁹ Mahmut Özdevecioğlu, "Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.19 (2002), s.99.

¹⁹⁰ Cemile Çelik ve Mahmut Özdevecioğlu, "Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.9, Sayı.9 (2002), s.58.

yaptığı araştırmalara kadar gidilebilir. Kriz yönetiminin belirli bir olgunluğa ulaşması Fink, Mitroff ve Pauchant'ın 1980'li yıllarda yaptıkları görgül araştırmalara dayanmaktadır.¹⁹¹

Yönetim ve işletme literatürü tarandığında kriz yönetimi kavramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Mitroff kriz yönetimini, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır. Pearson ve Clair ise kriz yönetimini, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, işletme paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlamışlardır.¹⁹²

Genel olarak bakıldığında kriz yönetimi, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans için işletmenin yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme süreci olarak tanımlanabilir.¹⁹³ Kriz yönetimi tanımları farklılık gösterse de kriz yönetiminde önemli olan nokta, kriz ortaya çıkmadan önce krize karşı hazırlıklı olmaktır. Kriz yönetimi, her şey normalken tedbir almak, merkezinde insan ögesi olan, örgütsel faaliyetler, altyapı ve halkla ilişkiler gibi uygulamalar üzerinde yoğunlaşarak acil eylem planı hazırlayabilmektir.¹⁹⁴

Kriz yönetiminin temel amacı krizleri önceden görebilen, krizlerin türlerini ayırtılabilen, krize karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan örgütler ortaya çıkarmaktır.¹⁹⁵ Çağdaş

¹⁹¹ Ali Şahin Örnek, "Değişen Çevre Koşullarında Kriz Yönetimi ve Türkiye Bilişim Sektörünü Krize Sürükleyen Nedenler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.8, Sayı.3 (2006), s.212.

¹⁹² Abdullah Soysal ve Hasan Alpay Karasoy, "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.21 (2009), s.435.

¹⁹³ Zeki Akıncı, "Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt.3, Sayı.4 (2011), s.139.

¹⁹⁴ Şebnem Aslan ve Ayşegül Atabey, "Örgütsel Kriz Yönetimi Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği", **Journal of Azerbaijani Studies**, Cilt.12, Sayı.1 (2009), s.77.

¹⁹⁵ Mustafa Akdağ, "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.14 (2005), s.4.

kriz yönetiminin geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kendine özgü bir dizi özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde belirtilebilir:¹⁹⁶

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden sezebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir dizi önlem alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve yeniden yapılanarak toparlanan örgütler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.
- Kriz yönetimi sürekli, başlangıcı ve sonu yoktur.
- Kriz yönetimi, krizlerin türüne uygun olarak tasarlanmalıdır.
- Kriz yönetimi; gerekli, önemli, güç, karmaşık ve uzun dönemli bir süreçtir.
- İletişim, düzenleme, denetim, maliyet, örgüt kültürü gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.

3.7. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin temel amaçlarından biri, kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da sezilmesi durumunda kriz ortamını bütünüyle engelleyebilmektir. Bir işletmenin temel önceliği, mümkünse kriz ortamına hiç girmemek olmalıdır. Ancak bütün önlemlere rağmen kriz ortamına girilmişse, bu durumda işletmenin kriz çözme yaklaşımı içerisinde bulunması ve kriz ortamından en az kayıpla çıkmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenir. Bu bağlamda, işletmelerin kriz yönetimi faaliyetlerinde krizden kaçma ve krizi çözme olmak üzere iki temel yaklaşımı izlemeleri mümkündür.¹⁹⁷

3.7.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte özellikle tehlikeye

¹⁹⁶ Adem Ögüt, ‘‘Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği’’, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.9 (2003), s.289.

¹⁹⁷ Asunakutlu ve Dirlik, s.44.

yönelik krizlerde işletmenin denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğurur.¹⁹⁸

Krizden kaçınmak için dış dünya ile yoğun iletişimi olan, dış ve iç sistemleri sürekli analiz eden, yetki devrini sağlamış, dinamik bir yönetim ve örgüt yapısı gerekir.¹⁹⁹ Bunun yanında işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetim değerlerini tanıyarak belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamayı, onlara mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.²⁰⁰

3.7.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Krizi çözme yaklaşımında amaç, krizden hasarsız çıkabilmektir.²⁰¹

Kriz çözme yaklaşımına göre kriz öncesinde kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, krize gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılık verilmelidir. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir. Bunun yanında krizin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark

¹⁹⁸ Dinçer, s.335.

¹⁹⁹ Aymanıuy, s.108.

²⁰⁰ Dinçer, s.335.

²⁰¹ Asunakutlu ve Dirlik, s.45.

ederek krize karşı koymak için yardımcı karar elemanlarını kullanmak faydalı bir araç olarak görülmektedir.²⁰²

3.8. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Literatürde kriz yönetiminin aşamaları araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Bu kapsamda Augustine kriz yönetimini altı aşamada incelemektedir. Bunlar; krizden kaçmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmamak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak sıralanabilir. Pheng ve Ho ise kriz yönetimini işaretlerin farkına varılması, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme olarak beş aşamada incelemiştir. Heat'a göre ise kriz yönetimi beş grup altında toplamıştır. Bunlar; kriz durumunun ortaya çıkmasını engelleme ve krizin etkilerini minimize etme, kriz durumları ortaya çıkmadan önce yanıt ve iyileştirme, kriz ortaya çıktığında krizin başlangıç sürecine odaklanma, kriz tehdidi durumu etkilemeye başladığında krizin etkileriyle ilgilenme ve krizden sonra iyileştirme ve restorasyon programları olarak sıralanabilir.²⁰³

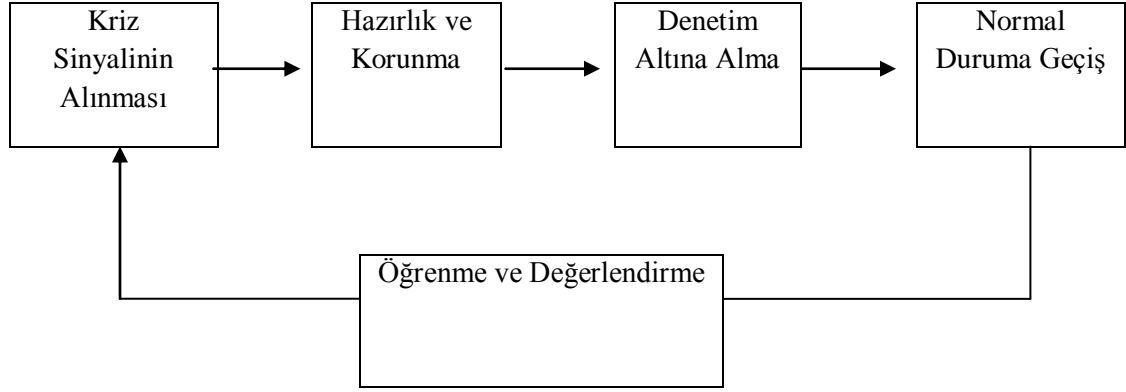
Kriz yönetim süreci, araştırmacılar arasında farklı şekillerde belirtilse de genel olarak beş aşamada incelenmektedir. Bunlar:²⁰⁴

- 1- Kriz sinyallerinin alınması
- 2- Krize hazırlık ve krizden korunma
- 3- Krizin denetim altına alınması
- 4- Normal duruma geçiş
- 5- Öğrenme ve değerlendirme

²⁰² Dinçer, s.336.

²⁰³ Soysal, s.435.

²⁰⁴ Keskin, s.190.



Şekil 7: Kriz Yönetimi Süreci

Kaynak: Can, s.305.

3.8.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz, beklenmedik bir durumda ortaya çıkmakla birlikte, krizin önceden bazı belirtilerinin olduğu söylenebilir. Önemli olan kriz belirtilerinin iyi algılanması, kriz sinyallerinin iyi değerlendirilmesidir. Kriz belirtileri arasında önemsememe, bilgisizlik ve ihmal gibi unsurların yer aldığı belirtilmektedir.²⁰⁵

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri göndermektedir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gerekmektedir. Kriz, bu sinyallerin takip edilememesi ve doğru biçimde değerlendirilememesi durumunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir.²⁰⁶

²⁰⁵ Burhan Aykaç, ‘‘Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi’’, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.2 (2001), s.129.

²⁰⁶ Can, s.303.

3.8.2. Krize Hazırlık ve Krizden Korunma

Krizden korunmak için ilk olarak işletmelerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak, krize karşı önlemler alabilmesine yardımcı olan sistemleri belirlemesi gerekmektedir. Ancak bu, krizin ortaya çıkmasını engellemek için tek başına yeterli değildir. Bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar iyi bir şekilde analiz edilmesi de gerekmektedir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilebilmesi ise örgütün gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurmasına bağlıdır. Bu mekanizmalar erken uyarı sinyallerinin sistematik biçimde izlenmemesi halinde sağlıklı bir biçimde işlemeyecektir. Bu bakımdan krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile önleme ve korunma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirir.²⁰⁷

3.8.3. Krizin Denetim Altına Alınması

Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve krizden korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Ancak bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak ve krizin seyrini izleyerek gerekli tedbirleri alması büyük önem taşımaktadır.²⁰⁸

Krizi denetim altına alırken uygulanacak önleme ve savunma mekanizmaları bazı durumlarda herhangi bir zayıflığı ortaya çıkarabilmektedir. Bu bakımdan zayıflıkları ortaya çıkarmak için bir kriz yönetim ekibi kurulması gerekmektedir. Önleme ve hazırlık mekanizmalarının etkin bir şekilde çalışması için gerekli olan bir diğer etken ise erken uyarı sistemleridir. Bu aşama mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına almak amacıyla krizin yönünü başka tarafa çevirme

²⁰⁷ Ataman, s.306.

²⁰⁸ Adnan Sevim ve Arda Sürmeli, ‘‘İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması - ERP’’, **Kriz Yönetimi**, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.152.

aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceden var olan sorunlar büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkansız hale gelir.²⁰⁹

3.8.4. Normal Duruma Geçiş

Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa zamanda normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemlerde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır.²¹⁰

Kriz durumu bertaraf edildikten sonra karşılaşılan psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması ve karşılıklı güvenin sarsılması gibi olumsuz sonuçların giderilmesi, kriz durumundan normal duruma geçişin önemli basamaklarından birini oluşturmaktadır.²¹¹

3.8.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Öğrenme ve değerlendirme aşamasında kriz döneminde; alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur.²¹²

Örgütler genellikle öğrenme ve değerlendirme aşamasında gerekli etkinliği gösteremezler. Yani krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yararlanmada etkisiz kalırlar ve bunun sonucunda eski sorunların tekrar gündeme gelmesine neden olurlar. Esasında örgütler krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilirler. Bu da ancak önlem almakla mümkün olabilir. Ancak krize elden gelen her önlemin alınması durumunda bile tam bir kontrol imkansızdır. Krizin tüm süreçlerinin yönetimi, her zaman aynı yöntemin uygulanmasıyla başarılamaz. Zamanın geçmesiyle geleneksel kriz yönetme yetenekleri yeterli olmamaya başlar. Bunun için krizi önlemek,

²⁰⁹ Genç, s.224.

²¹⁰ Haşit, s.70.

²¹¹ Ataman, s.307.

²¹² Akat, Budak ve Budak, s.344.

yönetmek ve kriz sonrası rehabilitasyon için yeni yöntemlerin araştırılması ve öğrenilmesi gerekir.²¹³

3.9. Kriz Süreçlerinde İşletme Yönetimi

3.9.1. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz öncesi çevre dinamiklerinin işletme için yaratabileceği olumlu ve olumsuz gelişmeleri ortaya çıkarmak çok önemlidir. Karar verme durumundaki kişilerin çevre analizi verilerini değerlendirmeleri ve kriz yönetim eylemlerini belirlemeleri gerekir.²¹⁴ Bu anlamda işletmeler için kriz önleme unsurları şu şekilde belirtilebilir:²¹⁵

- **Stratejik seviyedeki aktiviteler:** Şirket felsefesindeki her kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.
- **Teknik ve yapısal aktiviteler:** Bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.
- **Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri:** Tehditlerin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.
- **İletişim aktiviteleri:** Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını, ne tür bilginin toplanacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.
- **Psikolojik ve kültürel aktiviteler:** Uygulanması zordur ve subjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku gibi son derece duygusal sorunlara dayanır.

²¹³ Genç, s.228.

²¹⁴ İsmet Titiz, "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2 (2003), s.114.

²¹⁵ Gökhan Ofloğlu ve Kamuran Mısırlı, "İşletme ve Kriz Yönetimi", **Kamu-İş Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2 (2001), s.3.

3.9.1.1. Krize Karşı Planlama

Örgütler kriz öncesinde öncelikli olarak bir kriz planlaması yapmalı ve bu çerçevede stratejilerini geliştirmelidir. Örgütler kriz planlaması yaparken öncelikle krizle karşılaşmamak, bunun başarılamadığı durumlarda da krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmek amacıyla hareket etmektedir. Ortaya çıkan bir krizin nasıl çözümlenebileceğini kriz ortaya çıktığı anda planlamak, örgütün başını ciddi dertlere sokacaktır. Kriz sırasında kriz yönetiminin şaşkınlığa düşmeden ana konular üzerinde yoğunlaşmasının, sorunları kavrayarak karar vermede hangi destek araçlarını kullanacağını bilmesinin ve üyelerinin karşılaşılan acil bir olaya nasıl karşılık vereceklerini sağlamasının en önemli yolu kriz öncesinde kriz planlaması yapmaktır.²¹⁶

3.9.1.2. Kriz Yönetim Ekibi

Kriz öncesi işletme yönetiminde diğer önemli bir husus da kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır. Schoenberg ve Braden kriz öncesi planlama aşamasında ve kriz zamanı kullanılan en etkin araçlardan biri olarak ekipleri öne sürmektedirler. Ekipler planlanırken ekip üyelerinin farklı birimlerden ve farklı yeteneklerden bireylerden oluşturulması, örgütün taktik düzeyde çabuk tepki verebilmesine olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca ekiplerdeki bu farklı yetenekteki bireylerin varlığı, alışılmışın dışında meydana gelebilecek durumlarla baş edebilmede ve özellikle karar verme aşamalarında etkinlik imkanı verebilecektir. Kriz durumunda ekip oluşturmanın temel amacı, örgüt üyelerinin daha etkin haberleşmelerini sağlamak, akıllı çözümler üretebilecek ortam yaratmak, işbirliği, duygu düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacak bir ortam geliştirmek ve sinerji yaratmak olarak sayılabilir. Krizlere ani ve etkin müdahalede liderler kadar ekiplerin de tepkileri önemlidir.²¹⁷

²¹⁶ Pira ve Sohodol, s.187.

²¹⁷ Aykut Arslan, ‘‘Kriz Yönetiminde Liderlik’’, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.18 (2009), s.7.

3.9.1.3. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, firmaların başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler nicelik olarak belirlenebilir. Erken uyarı sistemi dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir:²¹⁸

- İlk aşamada çevrede aynı faaliyet dalındaki işletmelerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olmak üzere gruplandırılır. Gruplandırmada işletmelerin aynı sektörde yer almalarına, birbirlerine yakın aktif büyüklüğe sahip olmalarına ve başarı veya başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmesine dikkat edilir.

- İkinci aşamada seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla başarılı ve başarısız işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.

- Üçüncü aşamada her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur.

- Dördüncü ve son aşamada ise bu farklılaşmanın sebepleri ayrıntısıyla incelenerek işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır.

3.9.2. Kriz Anında İşletme Yönetimi

İşletme yönetiminde normal şartlardaki politikaların kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamaların farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar. Kriz döneminde alınan önlemler kadar bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması

²¹⁸ Dinçer, s.338.

da önemlidir. Krizin işletme yönetimindeki etkileri olumlu yönde olup bu etkiler örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup işletmenin hayatına son verebilir.²¹⁹

Kriz esnasında, organizasyonun sahip olması gereken bazı gereksinimler söz konusu olmaktadır. Öncelikle krizin boyutları belirlenerek karşılaşılan durumun ne denli geniş çaplı olduğu bilinmelidir. Bunun yanında krize cevap veren takımdaki herkesin görevi belirlenmiş olmalıdır ve herkesin ne yaptığı netleştirilmelidir. Bir kriz yönetim planı oluşturularak, liderin mümkün olduğunca fazla yetkiyle donatılması sağlanmalıdır. Oluşturulan kriz yönetim planı çerçevesinde çalışanlar yönetim kademesine bağlı kalmalıdır. Son olarak bir kriz iletişim politikası hazırlanmalı ve farklı gruplar ve kademeler arasındaki iletişim net olarak sağlanmalıdır.²²⁰

3.9.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Bunlar krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hesaplamaktır. Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda 0'dan 10'a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunur. 0 en yüksek değer kabul edilir. Bu değerın hesaplanmasında şu beş soru sorulur:²²¹

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin ve ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz işletmede ne boyutta hasar yaratır?

Bu beş soruya 0-10 arası değerler verilip toplanarak beşe bölünür. Sonuç, krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. Kriz etki ölçüğüne 0-10 arasındaki değerlerden oluşan

²¹⁹ Ofluoğlu ve Mısırlı, s.15.

²²⁰ Nurettin İbrahimioğlu, "İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2 (2011), s.734.

²²¹ Tüz, s.92.

bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. Daha sonra barometrede yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini, yani önemini ve yol açabileceği boyutları gösterir. Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutunu belirledikten sonra, müdahalenin maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre kriz tanımlanmış olur.²²²

3.9.2.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz yönetim planı, sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Kriz planı için öncelikle mevcut durum iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca örgüt içi analiz yapılarak örgütün mevcut durum karşısında güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bir kriz planında olması gereken unsurlar şunlardır:²²³

- Bir kriz yönetimi, yapılacak işlerle ilgili kararların, yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacağını tespit etmelidir.
- Kriz yönetimi ile kriz iletişimi yönetimi birlikte hayata geçirilmelidir.
- Krizi ve kriz iletişimini yönetecek olanlar belirlenerek, yetkilerinin ne olacağı saptanmalıdır.
- Krizle ilgili teknik bilgilerin üretilmesi ve üretilen bilgilerin stratejik karar süreçlerinden geçirilip iletişim ortamlarına taşınması gerekir.
- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemin kullanılacağı belirlenmelidir.

²²² Ofluoğlu ve Mısırlı, s.17.

²²³ Genç, s.226.

3.9.2.3. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne kadar mükemmel olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu yüzden, kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının, krizin dağılmasını sağlayıcı iki temel amacı vardır:²²⁴

- Krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet v.b.) yatıştırmak
- Çalışanları bilgilendirmek

Yaşanmakta olan kriz sonucu zarar gören paydaşların tümüne ulaşılması, doğru ve zamanında bilgi verilmesi, kaos ortamının giderilmesi ve işletme itibarının daha fazla zedelenmekten kurtarılması için kriz iletişimde başarının yakalanması gerekmektedir. Krizdeki bir işletme için bu denli önemli olan kriz iletişimi süreci, halkla ilişkiler fonksiyonunun bir görevi olarak sınırlandırılmamalıdır. Kriz yönetiminin bir parçası olarak kriz iletişimi, kriz yönetimi ekibinde yer alan bütün çalışanların sorumluluğundadır.²²⁵

3.9.3. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası dönem, çoğu işletmede en fazla ihmal edilen boyuttur. Oysa krizin bitmiş olması, yeniden çıkmayacağı anlamına gelmemektedir. Bu bakımdan örgütler öncelikli olarak yaşanan krizden ders çıkarmalı ve gerekli tedbirleri almalıdır. Dolayısıyla krizden sonra yapılacak değerlendirmelerde eksik yönler, bunların nedenleri ve yeni politikalar üzerinde özellikle durulmalıdır.²²⁶

Kriz sonrasında işletme yönetiminin yapısı, esasında kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içermektedir. Bir taraftan krizin tekrarlanmamasına

²²⁴ Ofluoğlu ve Mısırlı, s.22.

²²⁵ Açıkgöz, s.249.

²²⁶ Tekin Akgeyik, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt.53, Sayı.1 (2003), s.15.

yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer taraftan yeni bir kriz gündeme geldiğinde alınabilecek acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrarlanmasını tümüyle önlemek mümkün değildir ancak önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.²²⁷

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada ise kriz öncesi olağan yapıya dönülür.²²⁸

3.9.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası dönemde örgüt yönetiminin yapacağı ilk iş bir durum analizi çalışması gerçekleştirmektir. Söz konusu durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak da kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmektedir. Bu noktada örgütün varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi farklı seçeneklerden hangisinin benimsenebileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Örgütü yeniden yapılandıracak olan projelere odaklanılması ve süreçlerin yeni hedefler doğrultusunda radikal bir biçimde tasarlanması, örgütü olası yeni potansiyel krizlerden koruyacak en önemli adımlardan biridir.²²⁹

3.9.3.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Örgütler kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış olan kişilere teşekkür edilmelidir ve eleştirilecek noktalar varsa bireysel eleştiri yapılmalıdır. Diğer yandan merkezi yapılanmadan uzaklaşarak diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır.²³⁰

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir

²²⁷ Ofluoğlu ve Mısırlı, s.24.

²²⁸ Tüz, s.121.

²²⁹ Pira ve Sohodol, s.252.

²³⁰ Tüz, s.122.

motivasyon sistemi kurulmalıdır. Bunların yanında olağan yapıya dönerken örgütün hemen sağlaması gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Öncelikli olarak örgütte planlı bir değişim yapmak gerekir. Daha sonra da eğitime yatırım yapılarak personelin gelişimi sağlanmalıdır. Bu tarz iyileştirmeler ve önlemler sayesinde işletmeler kolaylıkla kriz öncesindeki yapılanmalarına dönecekler ve daha sağlam temeller üzerinde faaliyetlerine devam edeceklerdir.²³¹

Çalışmanın bu bölümünde, kriz ve kriz yönetimi kavramlarının tanımından başlayarak bu kavramların işletmeler için nasıl bir anlam ifade ettiğinden bahsedilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında, olası bir kriz durumunda işletmelerin nasıl bir yol izleyeceği, krizlerden kurtulmak için neler yapılacağı, kriz sonrası yeniden yapılanmanın nasıl olacağı ve yeni krizlere yakalanmamak için nasıl önlemler alınacağı da belirtilmiştir.

Küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak örgütlerin hacimlerindeki büyüme; kar, istihdam, ülke ekonomisine katkı gibi kavramların yanında, işletmeler için olumsuz olarak görülebilecek kriz durumlarının yaşanmasına da sebebiyet vermektedir. Örgütlerin bu denli büyük yapılara ulaşmasının bir sonucu olarak kontrol mekanizmalarının bazen işlemediği durumlarda yaşanan bu krizler, örgütsel anlamda ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu bölümün ana temasını da, oluşabilecek bu olumsuz durumların üstesinden gelebilmek adına nasıl bir yol izleneceği, daha doğrusu yaşanabilecek bir kriz durumunun nasıl yönetileceği oluşturmaktadır.

Liderlik ve kriz başlıklarını detaylı olarak inceledikten sonra liderliğe değişim odaklı bir perspektiften bakan dönüşümcü liderlik kavramı ışığında liderlik ve kriz yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmaya bir sonraki bölümde detaylı olarak yer verilmiştir.

²³¹ Ofluoğlu ve Mısırlı, s.25.

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde, özellikle son dönemlerde yaşanan gelişmelere bakıldığında fırsatlarla beraber risklerin de artması ve bu risklere zamanında tepki verilememesi sonucunda örgütler büyük kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu kriz durumlarının üstesinden gelmenin çeşitli yolları olmakla birlikte öncelikle iyi bir liderin etkin çalışmaları krizlerin aşılmasında çok önemli bir yere sahiptir.

Yapılan açıklama doğrultusunda bu çalışmada, örgütlerde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaşılan kriz durumlarında ne denli etkin olduğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında dönüşümcü liderlik alt boyutlarından hangilerinin daha ağır basıp basmadığı ve kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlere bağlı olarak bu boyutlarda ne gibi değişiklikler olduğu da tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Gerekeçesi

Çevresel şartların ve makro yapıların devamlı değişim içinde olduğu günümüz dünyasında ani tepkilerle oluşan kriz durumları da yaygın bir biçimde görülmeye başlanmıştır. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde özellikle dönüşümcü liderlik tarzının sürekli bir değişimi gerektirdiği belirtilmiştir. Bu bakımdan çalışmanın esas noktasını ve gerekçesini de esasında, değişen çevre şartlarında oluşabilecek ani kriz durumlarına yine değişim yanlısı olan dönüşümcü liderin ne şekilde etkin bir tavır takınacağına belirlenmesi oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın örneklemini, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’de yaygın şube ağı bulunan İstanbul’daki özel bir bankanın Anadolu yakasındaki

şubelerinde görev yapmakta olan farklı pozisyonlara sahip 354 banka personeli oluşturmaktadır. Söz konusu bankanın Anadolu yakasındaki mevcut şube sayısı 75, Anadolu yakasındaki toplam şube çalışan sayısı ise 1012'dir.

Çalışmada kamu yerine özel sektörün seçilmesinin nedeni, özel sektörün kriz potansiyelinin kamuya göre daha fazla olması ve buna verilecek tepki sürelerinin eşit olmaması olarak belirtilebilir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik

Liderliğin kriz yönetimine etkisini belirlemek için yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu toplamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorular, ikinci bölümde dönüşümcü liderlikle ilgili sorular ve son bölümde de kriz yönetimiyle ilgili sorular bulunmaktadır. Demografik özelliklerle ilgili 5 soru, dönüşümcü liderlikle ilgili 24 soru ve kriz yönetimiyle ilgili de 31 soru olmak üzere anket formunda toplam 60 soru mevcuttur.

Dönüşümcü liderlik davranış boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) dönüşümcü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLQ - Transformational Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçüm aracı bugüne dek hem yabancı literatürde hem de ülkemizde sıklıkla kullanılmış, geçerliliği defalarca sınanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderlik modelinin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört alt boyutu mevcuttur. Aksu ve Deveci tarafından hazırlanan kriz yönetimi anketi ise kendi içerisinde 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Bunlar kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdir.

Ankette araştırma ölçeği olarak 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Likert ölçeğinde kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) her

zaman, (4) çoğu zaman, (3) bazen, (2) nadiren, (1) hiçbir zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

4.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan anketler ilgili bankanın Anadolu yakasındaki şubelerinde araştırmacının anket formlarını elden dağıtmasıyla uygulanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılara anketlerin gizliliği ile ilgili güvence verilmiş ve elde edilecek bilgilerin başka kurum veya kişilerce herhangi bir amaç için kullanılmayacağı iletilmiştir. Şubelerde ortalama çalışan sayısı baz alınarak dağıtılan anketler daha sonra araştırmacı tarafından tekrar aynı sıraya uyularak toplanmıştır.

4.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testi, ilişkisiz ölçümlerin söz konusu olduğu az denekli, puanların dağılımının normallik varsayımını karşılamadığı deneysel çalışmalarda t-testinin alternatifi olarak kullanılmaktadır. Kruskal Wallis H testi ise ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz eder. Analiz, puanların grup değişkenine göre oluşturulan her bir alt grupta (örnekleme) normal dağılım ve varyansların eşitliği varsayımlarını karşılamadığı deneysel çalışmalarda tek yönlü varyans analizinin alternatifi olarak kullanılır.²³²

²³² Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002, s.156.

Tablo 4
Normallik Sınaması Analiz Sonucu

		İdealleş tirilmiş etki	İlham verici motivas yon	Entelektüel uyarım	Bireyse l destek	Kriz öncesi dönem	Kriz dönemi	Kriz sonrası dönem
N		354	354	354	354	354	354	354
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,7240	3,7236	3,6408	3,6977	3,7470	3,6561	3,7738
	Standart Sapma	,80419	,89246	,90744	,94713	,88680	,98847	,85602
	Most Extreme Differences	Absolute	,151	,139	,149	,162	,183	,142
	Pozitif	,064	,076	,067	,085	,079	,087	,076
	Negatif	-,151	-,139	-,149	-,162	-,183	-,142	-,172
Kolmogorov-Smirnov Z		2,846	2,607	2,803	3,046	3,442	2,666	3,236
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

Araştırmada yer alan dönüşümcü liderlik ve kriz yönetimi ölçeklerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılacak testlerde hangi analizlerin uygulanacağını belirlemek için yapılan One-Sample Kolmogorov-Smirnov test sonucunda, ölçek boyutlarının normal dağılım göstermediği ($p < 0,05$) görülmüştür. Bu nedenden dolayı, araştırmada yapılacak olan fark testlerinde Non-Parametrik testlerden Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis H-Testleri, ölçek boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerini incelemek içinse Spearman Korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki Spearman korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem olarak belirtilmiştir. Bunun yanında regresyon analizi ise bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden çok bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır.²³³

²³³ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 2. Basım, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006, s.116.

Bunların yanında ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ve yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısıdır. Güvenilirlik hesaplaması için kullanılan yöntemlerden olan Cronbach's Alpha yöntemi, ölçekte yer alan korelasyon ya da kovaryanslardan yararlanarak diğer testlerin yapılmasına imkan sağlamaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri şu şekilde gösterilebilir:²³⁴

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.7. Ölçeklerin Güvenilirliği

4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeği toplamda 24 sorudan oluşmaktadır ve bu ölçeğin genel güvenilirliği 0,975 olarak bulunmuştur. Bu oran, kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

²³⁴ Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1**, 5. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s.622.

Tablo 5**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri**

Dönüşümcü Liderlik	Madde	Cronbach's Alpha
İdealleştirilmiş Etki	Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.	0,920
	Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.	
	Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.	
	Direktifleri saygıyla karşılanır.	
	Astlarını yönlendirmede konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özellikleri de etkilidir.	
	Yönetici olarak, astları için bir modeldir.	
	Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.	
İlham Verici Motivasyon	Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.	0,937
	Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.	
	Oluşturduğu vizyon, astları tarafından inançla takip edilir.	
	Sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.	
	Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.	
	Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.	
Entelektüel Uyarım	Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.	0,937
	Çalışanların işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.	
	Astlarını işletme/kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.	
	Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.	
	Astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.	
	Astlarını yaratıcılık konusunda cesaretlendirir.	
Bireysel Destek	Astlarını birebir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.	0,943
	Astlarının bireysel farklılıklarını dikkate alır.	
	Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.	
	Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.	
	Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.	

Dönüşümcü liderlik boyutlarının güvenilirlik analizleri incelendiğinde idealleştirilmiş etki alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,920, ilham verici motivasyon alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,937, entelektüel uyarım alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,937 ve bireysel destek alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,943 olarak bulunmuştur.

4.7.2. Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kriz yönetimi ölçeği toplamda 31 sorudan oluşmaktadır ve bu ölçeğin genel güvenilirliği 0,983 olarak bulunmuştur. Bu oran kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 6**Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizleri**

Kriz Yönetimi	Madde	Cronbach's Alpha
Kriz Öncesi Dönem	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	0,957
	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	
	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	
	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	
	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	
	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	
Kriz Dönemi	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	0,962
	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	
	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	
	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	
	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	
	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	
Kriz Sonrası Dönem	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	0,974
	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.	
	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	
	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	
	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	
	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	
	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	
	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	
	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	
	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	
	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	
	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	
	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	
	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	
Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.		
Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.		
Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.		

Kriz yönetimi ölçeği boyutlarının güvenilirlik analizleri incelendiğinde kriz öncesi dönem alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,957, kriz dönemi alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,962 ve kriz sonrası dönem alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,974 olarak bulunmuştur.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan şirket çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan veriler ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Çalışma kapsamında ankete katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve buldukları işyerindeki çalışma sürelerine ait demografik nitelikli sorular ile dönüşümcü liderlik ve kriz dönemleriyle ilgili sorular sorulmuş ve buna bağlı olarak birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar korelasyon ve regresyon modellemelerinin yardımıyla tablolaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

4.8.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özelliklerle ilgili sorular toplamda 5 başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar; cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, öğrenim durumu ve şirketteki çalışma süresinden oluşmaktadır. Bunun yanında her bir grup kendi içinde ayrıca ele alınmıştır.

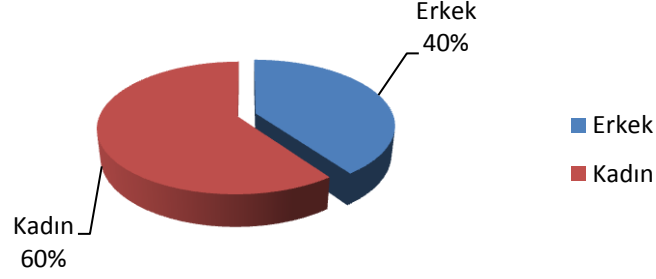
4.8.1.1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 7

Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	142	40,1
Kadın	212	59,9

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 7'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan şirket çalışanlarının 142'si (% 40,1) erkek, 212'si (% 59,9) kadınlardan oluşmaktadır. Buradan hareketle kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilmektedir.



Şekil 8: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

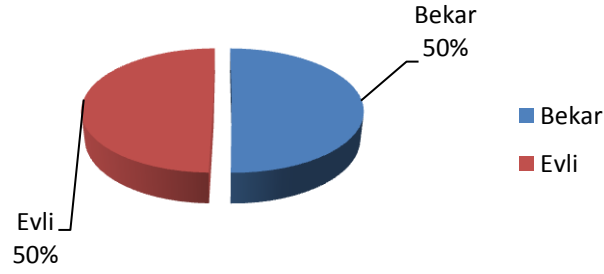
4.8.1.2. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 8

Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	178	50,3
Evli	176	49,7

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan şirket çalışanlarının 178'i (% 50,3) bekar, 176'sı (% 49,7) evlidir. Tablodan da görüldüğü gibi evli ve bekar çalışanların sayısı birbirine çok yakın değerlerdedir.



Şekil 9: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

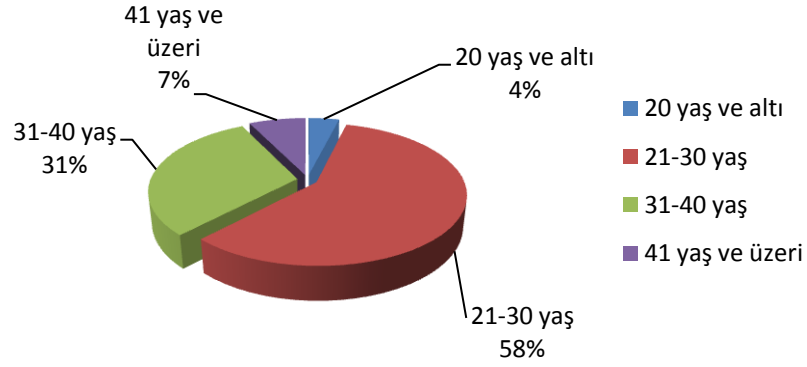
4.8.1.3. Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 9

Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	14	4,0
21-30 yaş	206	58,2
31-40 yaş	108	30,5
41 yaş ve üzeri	26	7,3

Örneklem grubunun yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 9’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan şirket çalışanlarının 14’ü (% 4,0) 20 yaş ve altı, 206’sı (% 58,2) 21-30 yaş, 108’i (% 30,5) 31-40 yaş, 26’sı (% 7,3) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında büyük bir çoğunluğu genç çalışanların oluşturduğu görülmektedir. 20 yaş altı ve 41 yaş üstü çalışan sayısı çok düşük bir düzeydedir. Bu durum da çalışanların dinamik bir yapıda olduğunu göstermektedir.



Şekil 10: Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

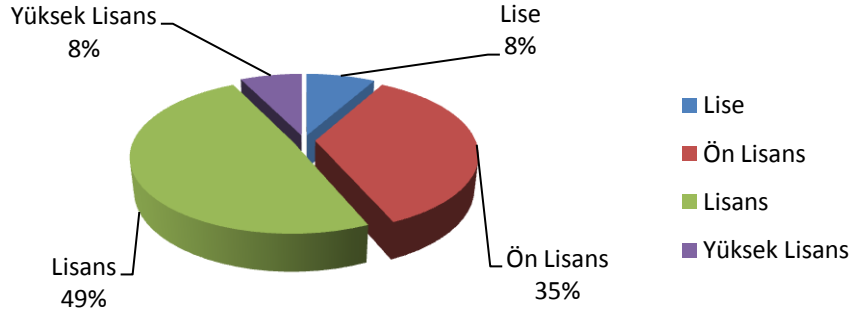
4.8.1.4. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 10

Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	29	8,2
Ön Lisans	125	35,3
Lisans	174	49,2
Yüksek Lisans	26	7,3

Örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 10'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan şirket çalışanlarının 29'u (% 8,2) lise, 125'i (% 35,3) ön lisans, 174'ü (% 49,2) lisans, 26'sı (% 7,3) yüksek lisans mezunudur. Tabloda en fazla oranı lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bunu ön lisans mezunları izlemektedir. Buradan hareketle bankacılık sektörünün personel seçme kriterini göz önüne alarak, özellikle bankacılık eğitimi veren yüksekokullardan mezun olan genç kitlenin yine bankacılık sektörünü tercih ettiği düşünülmektedir. Ayrıca şube çalışanlarının eğitim durumları açısından buldukları kalifikasyonu yeterli gördükleri ve yüksek lisans yapmayı çok fazla tercih etmedikleri çalışma verilerinden gözlemlenmektedir.



Şekil 11: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

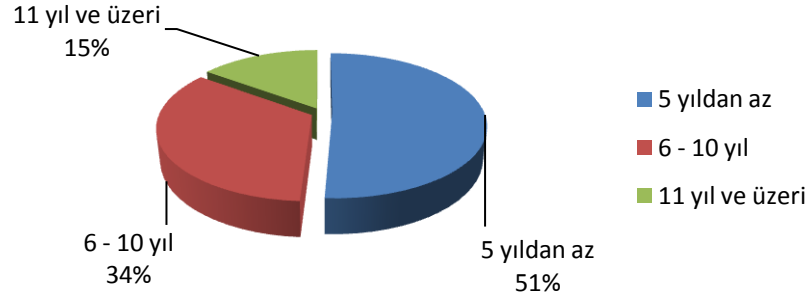
4.8.1.5. Örneklem Grubunun Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 11

Örneklem Grubunun Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
5 yıldan az	180	50,8
6 - 10 yıl	121	34,2
11 yıl ve üzeri	53	15,0

Örneklem grubunun şu anki şirketinde çalışma süresine göre dağılımı Tablo11'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan şirket çalışanlarının 180'i (% 50,8) 5 yıldan az, 121'i (% 34,2) 6 - 10 yıl, 53'ü (% 15,0) 11 ve üzeri yıldır şirketinde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların şu anki çalışma süreleri incelendiğinde 5 yıldan az çalışanlar toplam çalışanların yarısını oluşturmaktadır. Bu durum şube çalışanları arasında sirkülasyonun yoğun bir şekilde yaşandığının göstergesidir. Ayrıca yaygın bankacılık ağının günümüzde sürekli gelişmesi ve devamlı yeni şubelerin açılması da yeni çalışanların işe alınması olasılığını güçlendirmektedir.



Şekil 12: Örneklem Grubunun Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

4.8.2. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları

4.8.2.1. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

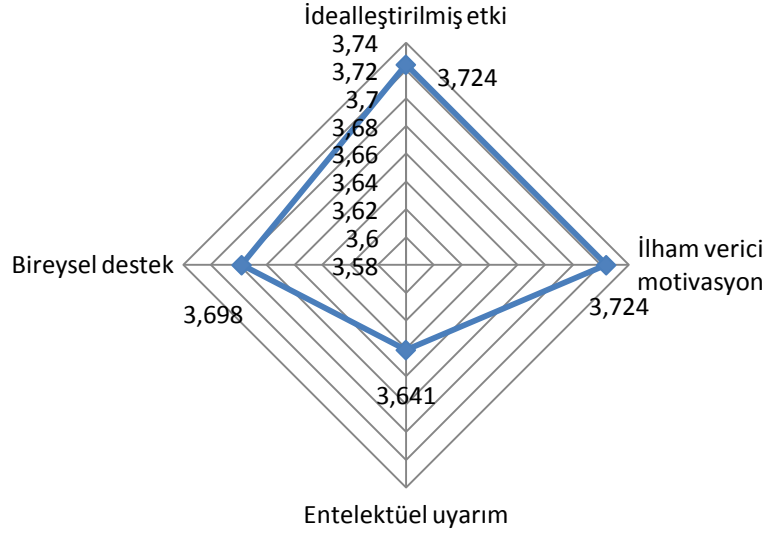
Tablo 12

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s.	Min.	Max.
İdealleştirilmiş etki	354	3,724	0,804	1,000	5,000
İlham verici motivasyon	354	3,724	0,892	1,000	5,000
Entelektüel uyarım	354	3,641	0,907	1,000	5,000
Bireysel destek	354	3,698	0,947	1,000	5,000

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; idealleştirilmiş etki ortalaması $3,724 \pm 0,804$, ilham verici motivasyon ortalaması $3,724 \pm 0,892$, entelektüel uyarım ortalaması $3,641 \pm 0,907$, bireysel destek ortalaması $3,698 \pm 0,947$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan sonuçlardan, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının hepsinin birbirine yakın ortalamalarda seyrettiği görülmektedir. İdealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon alt boyutları eşit değerlerle en yüksek ortalamaya sahipken entelektüel uyarım alt boyutu en düşük değerdedir. İdealleştirilmiş

etki ve ilham verici motivasyon düzeylerinin daha yüksek çıkmasının nedeni, karizma ve çalışanlara güven duygusu aşılama gibi etkenlerin bu alt boyutlarda kendini daha çok göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.



Şekil 13: Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

4.8.2.2. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları

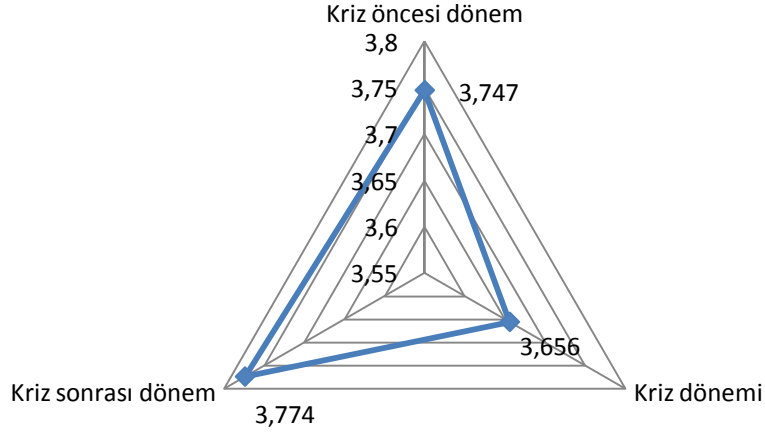
Tablo 13

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s.	Min.	Max.
Kriz öncesi dönem	354	3,747	0,887	1,000	5,000
Kriz dönemi	354	3,656	0,988	1,000	5,000
Kriz sonrası dönem	354	3,774	0,856	1,000	5,000

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz yönetimi düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; kriz öncesi dönem ortalaması $3,747 \pm 0,887$, kriz dönemi

ortalaması $3,656 \pm 0,988$, kriz sonrası dönem ortalaması $3,774 \pm 0,856$ olarak bulunmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemler birbirine çok yakın değerlerdedir. Buradan da krizin bütün süreçlerine aynı önemin verildiği görülmektedir.



Şekil 14: Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları

4.8.3. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

4.8.3.1. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 14

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	MW	p
İdealleştirilmiş etki	Erkek	142	3,721	0,799	14822,500	0,807
	Kadın	212	3,726	0,809		
İlham verici motivasyon	Erkek	142	3,735	0,899	14968,000	0,929
	Kadın	212	3,716	0,890		
Entelektüel uyarım	Erkek	142	3,668	0,888	14645,000	0,665
	Kadın	212	3,623	0,922		
Bireysel destek	Erkek	142	3,742	0,913	14502,500	0,559
	Kadın	212	3,668	0,970		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan idealleştirilmiş etki puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=14822,500$; $p=0,807>0,05$).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan ilham verici motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=14968,000$; $p=0,929>0,05$).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan entelektüel uyarım puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=14645,000; p=0,665>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan bireysel destek puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=14502,500; p=0,559>0,05).

4.8.3.2. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 15

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	MW	p
İdealleştirilmiş etki	Bekar	178	3,698	0,801	14698,500	0,314
	Evli	176	3,750	0,809		
İlham verici motivasyon	Bekar	178	3,712	0,897	15317,000	0,718
	Evli	176	3,736	0,890		
Entelektüel uyarım	Bekar	178	3,561	0,922	14030,500	0,089
	Evli	176	3,722	0,888		
Bireysel destek	Bekar	178	3,672	0,967	15203,000	0,631
	Evli	176	3,724	0,928		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan idealleştirilmiş etki puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup

ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=14698,500$; $p=0,314>0,05$).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan ilham verici motivasyon puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=15317,000$; $p=0,718>0,05$).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan entelektüel uyarım puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=14030,500$; $p=0,089>0,05$).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan bireysel destek puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=15203,000$; $p=0,631>0,05$).

4.8.3.3. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 16

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	KW	p
İdealleştirilmiş etki	20 yaş ve altı	14	2,908	1,013	13,814	0,003
	21-30 yaş	206	3,702	0,778		
	31-40 yaş	108	3,858	0,776		
	41 yaş ve üzeri	26	3,780	0,772		
İlham verici motivasyon	20 yaş ve altı	14	2,869	0,934	12,009	0,007
	21-30 yaş	206	3,727	0,868		
	31-40 yaş	108	3,804	0,877		
	41 yaş ve üzeri	26	3,821	0,938		
Entelektüel uyarım	20 yaş ve altı	14	3,048	0,959	11,566	0,009
	21-30 yaş	206	3,586	0,887		
	31-40 yaş	108	3,807	0,911		
	41 yaş ve üzeri	26	3,705	0,897		
Bireysel destek	20 yaş ve altı	14	3,129	1,040	13,190	0,004
	21-30 yaş	206	3,627	0,930		
	31-40 yaş	108	3,880	0,937		
	41 yaş ve üzeri	26	3,808	0,934		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan idealleştirilmiş etki puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=13,814; p=0,003<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=786,500; p=0,004<0,05). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=351,000; p=0,001<0,05). 41 ve

daha büyük yaşta olan şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=88,000$; $p=0,008<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanı, 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının idealleştirilmiş etki puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=9543,000$; $p=0,038<0,05$). Tablodan da görüldüğü üzere idealleştirilmiş etki düzeyi yaşa bağlı olarak genel bir artış göstermektedir. Bunun öncelikli nedeninin, idealleştirilmiş etki boyutunun güven kavramıyla sıkı bir ilişki içerisinde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların yaşı ilerledikçe liderlerine olan güven duyguları artmaktadır ve aynı zamanda lider de çalışanlarına bir güven aşılacaktır. Bunun yanında, liderin çalışanlar üzerinde oluşturduğu karizma olgusu da yaşa bağlı olarak ileri yaş gruplarında kendisini daha çok hissettirmektedir. Bu durumlara bağlı olarak da çalışanların yaşı ilerledikçe idealleştirilmiş etki alt boyutunun artış gösterdiği söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan ilham verici motivasyon puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=12,009; $p=0,007<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=714,000$; $p=0,002<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=344,000$; $p=0,001<0,05$). 41 ve daha büyük yaşta olan şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=82,500$; $p=0,005<0,05$). İlham verici motivasyon boyutu yaşa bağlı olarak sürekli bir artış göstermiştir. Bu durum ilham verici motivasyon kavramının gerektirdiği özellikler ışığında birtakım çıkarımlar yapmamızı kolaylaştırmaktadır. Bu alt boyutun sürekli artış göstermesi, liderin çalışanlar

üzerinde ilham kaynağı olduğu ve onları harekete geçirerek çalışmaya sevk ettiği fikrini doğurmaktadır. Çünkü çalışanların yaşı ilerledikçe çalışanlar, liderlerine daha bağlı ve özverili bir çalışma temposu içine girmektedirler. Aynı zamanda bu boyutun yaşa bağlı olarak artış göstermesi, ileri yaşlardaki çalışanların liderleriyle daha kuvvetli iletişim kurduklarının da bir göstergesi olarak belirtilebilir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan entelektüel uyarım puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=11,566; $p=0,009<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının entelektüel uyarım puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının entelektüel uyarım puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=974,000; $p=0,042<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının entelektüel uyarım puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının entelektüel uyarım puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=406,500; $p=0,005<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının entelektüel uyarım puanı, 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının entelektüel uyarım puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=9268,500; $p=0,015<0,05$). Tabloya bakıldığında entelektüel uyarım alt boyutunun da yaşa bağlı olarak bir artış trendi içerisinde olduğu söylenebilmektedir. Bu durum bize ileri yaş gruplarındaki çalışanların yaratıcılık düzeylerinin ve problem çözme becerilerinin genç yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha fazla gelişmiş olduğunu ve bu yönde liderlerine duydukları inancın daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan bireysel destek puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=13,190; $p=0,004<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının bireysel destek puanı, 20 ve daha küçük yaşta

olan şirket çalışanlarının bireysel destek puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=408,000; p=0,005<0,05). 41 ve daha büyük yaşta olan şirket çalışanlarının bireysel destek puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının bireysel destek puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=105,500; p=0,029<0,05). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının bireysel destek puanı, 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının bireysel destek puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=9012,000; p=0,006<0,05). Bireysel destek alt boyutu, yaş ilerledikçe genel olarak artış göstermiştir. Yani çalışanların yaş faktöründeki artışa bağlı olarak liderlerinin bütün işgörelere eşit bir yaklaşım sergilediği fikri kendini göstermektedir. Yine yaşa bağlı olarak ileri yaş gruplarındaki çalışanların, liderlerinin koçluk görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirdiğini düşündüğü söylenebilmektedir.

4.8.3.4. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 17

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	KW	p
İdealleştirilmiş etki	Lise	29	3,764	0,823	2,982	0,394
	Ön Lisans	125	3,786	0,740		
	Lisans	174	3,651	0,856		
	Yüksek Lisans	26	3,868	0,711		
İlham verici motivasyon	Lise	29	3,707	0,911	8,693	0,034
	Ön Lisans	125	3,896	0,819		
	Lisans	174	3,599	0,932		
	Yüksek Lisans	26	3,750	0,848		
Entelektüel uyarım	Lise	29	3,718	0,841	5,736	0,125
	Ön Lisans	125	3,789	0,804		
	Lisans	174	3,508	0,978		
	Yüksek Lisans	26	3,731	0,872		
Bireysel destek	Lise	29	3,834	0,938	3,741	0,291
	Ön Lisans	125	3,797	0,789		
	Lisans	174	3,576	1,037		
	Yüksek Lisans	26	3,885	0,970		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan idealleştirilmiş etki puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,982; p=0,394>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan ilham verici motivasyon puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=8,693; p=0,034<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanı, lisans mezunu şirket çalışanlarının ilham verici motivasyon puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=8693,000; p=0,003<0,05). Tabloya bakıldığında ilham verici motivasyon, diğer alt boyutlar içerisinde anlamlı bulunan tek boyuttur. İlham verici motivasyon alt boyutunun ortalama değerlerine bakıldığında arada çok ciddi farkların olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan entelektüel uyarım puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,736; p=0,125>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan bireysel destek puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,741; p=0,291>0,05).

4.8.3.5. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 18

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	KW	p
İdealleştirilmiş etki	5 yıldan az	180	3,725	0,793	0,480	0,787
	6 - 10 yıl	121	3,697	0,831		
	11 yıl ve üzeri	53	3,784	0,791		
İlham verici motivasyon	5 yıldan az	180	3,735	0,894	0,114	0,945
	6 - 10 yıl	121	3,698	0,879		
	11 yıl ve üzeri	53	3,742	0,933		
Entelektüel uyarım	5 yıldan az	180	3,640	0,892	0,965	0,617
	6 - 10 yıl	121	3,595	0,930		
	11 yıl ve üzeri	53	3,748	0,917		
Bireysel destek	5 yıldan az	180	3,696	0,948	0,903	0,637
	6 - 10 yıl	121	3,658	0,955		
	11 yıl ve üzeri	53	3,796	0,938		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan idealleştirilmiş etki puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,480; p=0,787>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan ilham verici motivasyon puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,114; p=0,945>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan entelektüel uyarım puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,965; p=0,617>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan bireysel destek puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,903; p=0,637>0,05).

4.8.4. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

4.8.4.1. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 19

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	MW	p
Kriz öncesi dönem	Erkek	142	3,625	0,951	13362,000	0,071
	Kadın	212	3,829	0,833		
Kriz dönemi	Erkek	142	3,595	0,993	14052,500	0,289
	Kadın	212	3,697	0,985		
Kriz sonrası dönem	Erkek	142	3,721	0,897	14729,500	0,732
	Kadın	212	3,810	0,828		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz öncesi dönem puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=13362,000; p=0,071>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz dönemi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=14052,500; p=0,289>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz sonrası dönem puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=14729,500; p=0,732>0,05).

4.8.4.2. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 20

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	MW	p
Kriz öncesi dönem	Bekar	178	3,742	0,903	15659,000	0,996
	Evli	176	3,752	0,873		
Kriz dönemi	Bekar	178	3,634	0,934	14727,000	0,329
	Evli	176	3,678	1,043		
Kriz sonrası dönem	Bekar	178	3,793	0,837	15449,500	0,823
	Evli	176	3,754	0,877		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz öncesi dönem puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=15659,000; p=0,996>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz dönemi puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=14727,000; p=0,329>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz sonrası dönem puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=15449,500; p=0,823>0,05).

4.8.4.3. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşması

Tablo 21

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	KW	p
Kriz öncesi dönem	20 yaş ve altı	14	2,898	1,267	10,624	0,014
	21-30 yaş	206	3,735	0,836		
	31-40 yaş	108	3,894	0,822		
	41 yaş ve üzeri	26	3,687	1,067		
Kriz dönemi	20 yaş ve altı	14	2,982	1,153	8,091	0,044
	21-30 yaş	206	3,643	0,917		
	31-40 yaş	108	3,789	1,021		
	41 yaş ve üzeri	26	3,572	1,188		
Kriz sonrası dönem	20 yaş ve altı	14	3,174	1,156	4,920	0,178
	21-30 yaş	206	3,786	0,776		
	31-40 yaş	108	3,844	0,906		
	41 yaş ve üzeri	26	3,712	0,988		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz öncesi dönem puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=10,624; $p=0,014<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının kriz öncesi dönem puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının kriz öncesi dönem puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=851,000; $p=0,010<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının kriz öncesi dönem puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının kriz öncesi dönem puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=390,500; $p=0,003<0,05$). Buradan görülmektedir ki çalışanların yaş düzeyi arttıkça yöneticilerine olan güvenleri de aynı orada artmaktadır. Yani ileri yaşlardaki çalışanlar, yöneticilerinin kriz belirtilerini daha erken görebildiğini ve buna uygun senaryoların hayata daha erken geçirilmesi için gerekli tedbirleri alabildiğini belirtmektedirler. Burada dikkat edilmesi gereken konu, 20 yaş ve altındaki çalışanlar ile diğer yaş gruplarındaki çalışanlar arasında yüksek bir farkın bulunmasıdır. Bu durumun da ileri yaşlardaki çalışanların yöneticilerine duydukları yüksek bağlılık ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz dönemi puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=8,091; $p=0,044<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 21-30 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının kriz dönemi puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının kriz dönemi puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=982,500; $p=0,046<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki şirket çalışanlarının kriz dönemi puanı, 20 ve daha küçük yaşta olan şirket çalışanlarının kriz dönemi puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=447,500; $p=0,013<0,05$). Tabloda belirtildiği gibi çalışanların yaş düzeyi arttıkça yöneticilerin kriz döneminde daha etkin bir performans gösterdikleri kanısı güçlenmektedir. 21-30 yaş ve 31-40 yaş gruplarındaki çalışanlarda bu düşüncenin daha ağır bastığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz sonrası dönem puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,920; p=0,178>0,05).

4.8.4.4. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 22

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	KW	p
Kriz öncesi dönem	Lise	29	3,660	1,075	1,285	0,733
	Ön Lisans	125	3,799	0,850		
	Lisans	174	3,718	0,893		
	Yüksek Lisans	26	3,786	0,821		
Kriz dönemi	Lise	29	3,793	1,018	3,229	0,358
	Ön Lisans	125	3,765	0,862		
	Lisans	174	3,551	1,058		
	Yüksek Lisans	26	3,683	1,022		
Kriz sonrası dönem	Lise	29	3,894	0,886	5,214	0,157
	Ön Lisans	125	3,847	0,785		
	Lisans	174	3,688	0,906		
	Yüksek Lisans	26	3,865	0,792		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz öncesi dönem puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,285; p=0,733>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz dönemi puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,229; p=0,358>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz sonrası dönem puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,214; p=0,157>0,05).

4.8.4.5. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Tablo 23

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Kriz Yönetimi Düzeylerinin Şu Anki Şirketinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	S.s.	KW	p
Kriz öncesi dönem	5 yıldan az	180	3,766	0,873	0,110	0,946
	6 - 10 yıl	121	3,738	0,870		
	11 yıl ve üzeri	53	3,704	0,982		
Kriz dönemi	5 yıldan az	180	3,625	0,968	1,050	0,592
	6 - 10 yıl	121	3,690	0,957		
	11 yıl ve üzeri	53	3,684	1,132		
Kriz sonrası dönem	5 yıldan az	180	3,794	0,827	0,014	0,993
	6 - 10 yıl	121	3,761	0,850		
	11 yıl ve üzeri	53	3,732	0,973		

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz öncesi dönem puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,110; p=0,946>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz dönemi puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,050; p=0,592>0,05).

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının algılanan kriz sonrası dönem puanı ortalamalarının şu anki şirketinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,014; p=0,993>0,05).

4.8.5. Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 24

Araştırmaya Katılan Şirket Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		İdealleştirilmiş etki	İlham verici motivasyon	Entelektüel uyarım	Bireysel destek
Kriz öncesi dönem	r	0,623	0,665	0,609	0,571
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	354	354	354	354
Kriz dönemi	r	0,575	0,660	0,596	0,552
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	354	354	354	354
Kriz sonrası dönem	r	0,634	0,750	0,693	0,684
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	354	354	354	354

Tablo 24'ten anlaşılacağı üzere, idealleştirilmiş etki ile kriz öncesi dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %62,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. (r=0,623; p=0,000<0,05). Buna göre idealleştirilmiş etki puanı arttıkça kriz öncesi dönem puanı da artmaktadır.

İlham verici motivasyon ile kriz öncesi dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %66,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,665$; $p=0,000<0,05$). Buna göre ilham verici motivasyon puanı arttıkça kriz öncesi dönem puanı da artmaktadır.

Entelektüel uyarım ile kriz öncesi dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %60,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,609$; $p=0,000<0,05$). Buna göre entelektüel uyarım puanı arttıkça kriz öncesi dönem puanı da artmaktadır.

Bireysel destek ile kriz öncesi dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,571$; $p=0,000<0,05$). Buna göre bireysel destek puanı arttıkça kriz öncesi dönem puanı da artmaktadır.

İdealleştirilmiş etki ile kriz dönemi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,575$; $p=0,000<0,05$). Buna göre idealleştirilmiş etki puanı arttıkça kriz dönemi puanı da artmaktadır.

İlham verici motivasyon ile kriz dönemi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %66,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,660$; $p=0,000<0,05$). Buna göre ilham verici motivasyon puanı arttıkça kriz dönemi puanı da artmaktadır.

Entelektüel uyarım ile kriz dönemi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,596$; $p=0,000<0,05$). Buna göre entelektüel uyarım puanı arttıkça kriz dönemi puanı da artmaktadır.

Bireysel destek ile kriz dönemi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,2 pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmuştur. ($r=0,552$; $p=0,000<0,05$). Buna göre bireysel destek puanı arttıkça kriz dönemi puanı da artmaktadır.

İdealleştirilmiş etki ile kriz sonrası dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,634$; $p=0,000<0,05$). Buna göre idealleştirilmiş etki puanı arttıkça kriz sonrası dönem puanı da artmaktadır.

İlham verici motivasyon ile kriz sonrası dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %75,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,750$; $p=0,000<0,05$). Buna göre ilham verici motivasyon puanı arttıkça kriz sonrası dönem puanı da artmaktadır.

Entelektüel uyarım ile kriz sonrası dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %69,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,693$; $p=0,000<0,05$). Buna göre entelektüel uyarım puanı arttıkça kriz sonrası dönem puanı da artmaktadır.

Bireysel destek ile kriz sonrası dönem arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %68,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,684$; $p=0,000<0,05$). Buna göre bireysel destek puanı arttıkça kriz sonrası dönem puanı da artmaktadır.

İlham verici motivasyon ile idealleştirilmiş etki arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %73,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,732$; $p=0,000<0,05$). Buna göre ilham verici motivasyon puanı arttıkça idealleştirilmiş etki puanı da artmaktadır.

Entelektüel uyarım ile idealleştirilmiş etki arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %66,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,668$; $p=0,000<0,05$). Buna göre entelektüel uyarım puanı arttıkça idealleştirilmiş etki puanı da artmaktadır.

Bireysel destek ile idealleştirilmiş etki arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,632$; $p=0,000<0,05$). Buna göre bireysel destek puanı arttıkça idealleştirilmiş etki puanı da artmaktadır.

4.8.6. Kriz Yönetimi Düzeylerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

4.8.6.1. Kriz Öncesi Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Tablo 25

Kriz Öncesi Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kriz öncesi dönem	Sabit	0,887	5,515	0,000	88,542	0,000	0,498
	İdealleştirilmiş etki (Güven verici karizma)	0,221	2,893	0,004			
	İlham verici motivasyon (Vizyon odaklı güdüleme)	0,308	3,764	0,000			
	Entelektüel uyarım (Yaratıcı beceri)	0,210	2,752	0,006			
	Bireysel destek (Kişisel gelişim)	0,034	0,517	0,606			

Kriz öncesi dönem düzeyinin dönüşümcü liderlik düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=88,542$; $p=0,000<0,05$).

İdealleştirilmiş etkinin, kriz öncesi dönem boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre idealleştirilmiş etki, kriz öncesi dönem açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. İdealleştirilmiş etki

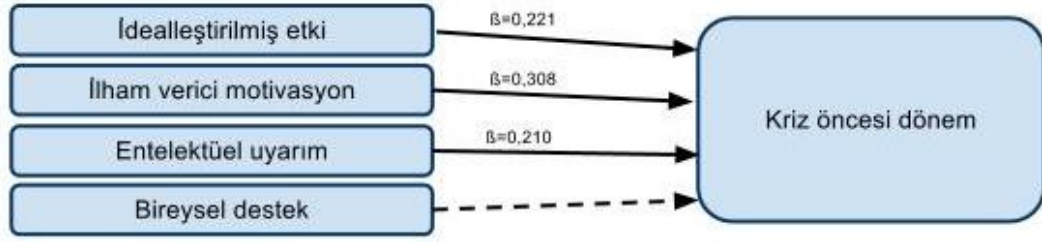
düzeyi 1 birim arttığında kriz öncesi dönem düzeyi 0,221 birim artmaktadır ($\beta=0,221$; $t=2,893$; $p=0,004<0,05$). İdealleştirilmiş etki alt boyutunda lider, hem güven duyulan hem de karşısındaki kişiye güven veren bir yapıdadır. Ancak dönüşümcü lider, yüksek ahlaki ve moral davranış standartları ortaya koyarak doğru şeyler yaptığında güvenilir olabilir. Buradan hareketle dönüşümcü lider ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayanarak çalışanların liderlerine sonsuz bir itimat gösterdiği ve yöneticilerinin krizi önceden sezerek kriz durumu ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirleri alabildiğine inandıkları söylenebilmektedir.

İlham verici motivasyonun, kriz öncesi dönem boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ilham verici motivasyon, kriz öncesi dönem açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. İlham verici motivasyon düzeyi 1 birim arttığında kriz öncesi dönem düzeyi 0,308 birim artmaktadır ($\beta=0,308$; $t=3,764$; $p=0,000<0,05$). İlham verici motivasyon düzeyinin bu denli yüksek çıkmasının nedeni, bu boyutun en önemli özelliklerinden biri olan yöneticinin ve çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlamasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Çünkü kriz durumu belirginleşmeden önce tehlike oluşturabilecek etkenler belirlenip bunlar hakkında gerekli müdahalelerde bulunulur ve tedbirler alınırsa, ya kriz durumu baş göstermeden tehlikeler savuşturulacak ya da yaşanabilecek olası bir kriz durumunun en az hasarla atlatılması sağlanacaktır.

Entelektüel uyarımın, kriz öncesi dönem boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre entelektüel uyarım, kriz öncesi dönem açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. Entelektüel uyarım düzeyi 1 birim arttığında kriz öncesi dönem düzeyi 0,210 birim artmaktadır ($\beta=0,210$; $t=2,752$; $p=0,006<0,05$). Dolayısıyla çalışanlar, yöneticilerinin işlerin mevcut zamanda yapılaş biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturduklarını doğrulamaktadır. Bu yenilikçi bakış açısı sayesinde de örgütün, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini kolay bir şekilde algılayabileceği ve örgüt için kriz durumu oluşturabilecek olası durumların önceden saptanabileceği düşünülmektedir.

Bireysel destek düzeyi, kriz öncesi dönem düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,517$; $p=0,606>0,05$).

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek değişkenleri, kriz öncesi dönem düzeyini 0,498 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,498$).



Şekil 15: Kriz Öncesi Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

4.8.6.2. Kriz Dönemi Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Tablo 26

Kriz Dönemi Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Kriz dönemi	Sabit	0,514	2,919	0,004	94,768	0,000	0,515
	İdealleştirilmiş etki (Güven verici karizma)	0,090	1,069	0,286			
	İlham verici motivasyon (Vizyon odaklı güdüleme)	0,425	4,744	0,000			
	Entelektüel uyarım (Yaratıcı beceri)	0,267	3,196	0,002			
	Bireysel destek (Kişisel gelişim)	0,069	0,952	0,342			

Kriz dönemi düzeyinin dönüşümcü liderlik düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=94,768$; $p=0,000<0,05$).

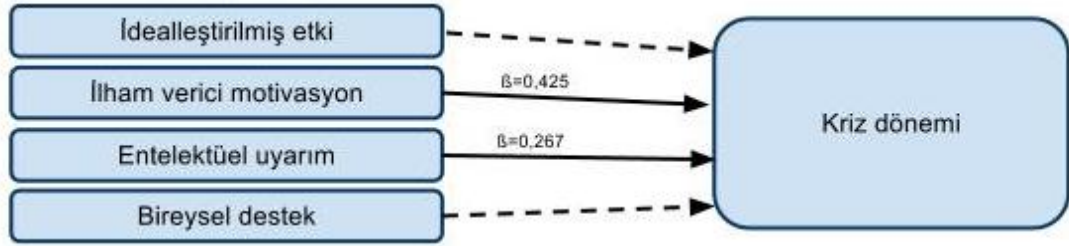
İlham verici motivasyonun, kriz dönemi boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ilham verici motivasyon, kriz dönemi açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. İlham verici motivasyon düzeyi 1 birim arttığında kriz dönemi düzeyi 0,425 birim artmaktadır ($\beta=0,425$; $t=4,744$; $p=0,000<0,05$). İlham verici motivasyon düzeyinin bu denli yüksek çıkmasının sebebi, ilham verme boyutunun çalışanlar arasında ortak bir vizyon oluşturarak ekip ruhunu canlı tutması ve bu boyutun iletişime önem veriyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sayede dönüşümcü lider, oluşacak kriz doğrultusunda uygun bir kriz iletişim planı hazırlayacak ve ortak bir vizyon etrafında birleşecek kişilerden oluşan kriz kontrol ve risk denetim takımları oluşturacaktır. Bunun yanında astlarını devamlı harekete geçirici ve teşvik edici bir tutum sergileyen dönüşümcü lider, takım ruhunu uyandırarak ve çalışanların performansını artırarak kriz durumunun hızlı bir şekilde atlatılmasını kolaylaştıracaktır.

Entelektüel uyarımın, kriz dönemi boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre entelektüel uyarım, kriz dönemi açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. Entelektüel uyarım düzeyi 1 birim arttığında kriz dönemi düzeyi 0,267 birim artmaktadır ($\beta=0,267$; $t=3,196$; $p=0,002<0,05$). Buradan hareketle dönüşümcü liderin, çalışanlardan sorunları ortaya koymasını ve çözüm yolları bulmasını istediği ve yeni düşünceler ve yaklaşımlar ortaya koyması için onları teşvik ettiği söylenebilmektedir. Buna ek olarak dönüşümcü liderlerin çalışanlarına eski problemlere yeni bakış açılarıyla bakabilmeyi öğrettikleri yargısı da çıkarılabilmektedir. Kriz döneminde dönüşümcü liderlerin kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmesi ve tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi eğitimleri düzenlemesi bilgisi göz önüne alınarak çalışanların verilen eğitimlerden yeni bakış açıları kazanacağı ve bu sayede kriz durumundan daha çabuk çıkılacağı düşünülmektedir.

İdealleştirilmiş etki düzeyi, kriz dönemi düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,069$; $p=0,286>0,05$).

Bireysel destek düzeyi, kriz dönemi düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,952$; $p=0,342>0,05$).

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek değişkenleri, kriz dönemi düzeyini 0,515 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,515$).



Şekil 16: Kriz Dönemi Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

4.8.6.3. Kriz Sonrası Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Tablo 27

Kriz Sonrası Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Kriz sonrası dönem	Sabit	0,731	5,650	0,000	166,211	0,000	0,652
	İdealleştirilmiş etki (Güven verici karizma)	0,058	0,940	0,348			
	İlham verici motivasyon (Vizyon odaklı güdüleme)	0,387	5,891	0,000			
	Entelektüel uyarım (Yaratıcı beceri)	0,191	3,121	0,002			
	Bireysel destek (Kişisel gelişim)	0,187	3,512	0,001			

Kriz sonrası dönem düzeyinin dönüşümcü liderlik düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=166,211; p=0,000<0,05).

İlham verici motivasyonun, kriz sonrası dönem boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ilham verici motivasyon, kriz sonrası dönem açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. İlham verici motivasyon düzeyi 1 birim arttığında kriz sonrası dönem düzeyi 0,387 birim artmaktadır ($\beta=0,387$; $t=5,891$; $p=0,000<0,05$). Kriz sonrası dönemle ilham verici motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin diğer alt boyutlardan daha yüksek olması şaşırtıcı bulunmamıştır. Bunun en büyük nedenlerinden biri, ilham verici motivasyon boyutunun vizyon odaklı bir anlayış sergilemesi olarak düşünülmektedir. Buradan hareketle, liderin ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyduğunu ve belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yükleyerek çalışanları bu vizyon çerçevesinde

motive etmek istediği söylenebilmektedir. Ayrıca araştırma verilerine dayanarak dönüşümcü liderin çalışanlarına karşı güven verici bir tutum sergileyerek onlara devamlı iyimserlik aşıladığı ve onlara gelecekle ilgili iyi Şeyler olacağı hakkında telkinlerde bulunduğu da belirtilebilir. Bütün bu durumların da dönüşümcü liderlik çerçevesinde kriz sonrası yeniden yapılanmaya bağlı olarak eski yaşananlardan yeni dersler çıkarılacağı ve oluşturulacak yeni vizyona bağlı olarak daha sağlam bir örgüt yapısının kurulmasına zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

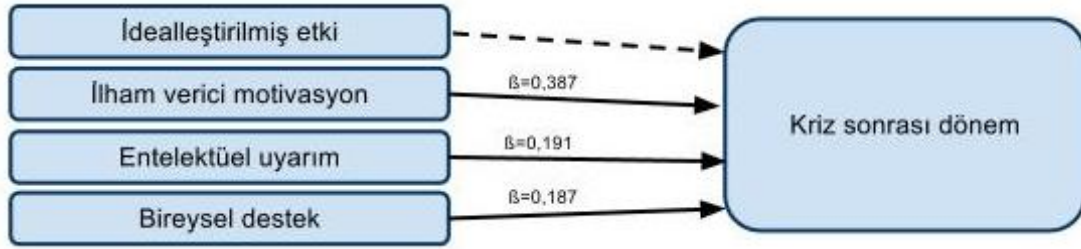
Entelektüel uyarımın, kriz sonrası dönem boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre entelektüel uyarım, kriz sonrası dönem açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. Entelektüel uyarım düzeyi 1 birim arttığında kriz sonrası dönem düzeyi 0,191 birim artmaktadır ($\beta=0,191$; $t=3,121$; $p=0,002<0,05$). Bu durum bize, dönüşümcü liderin ve dolayısıyla çalışanların olaylara ve yaşanabilecek olası problemlere yeni bakış açılarıyla yaklaşabileceklerini göstermektedir. Bu sayede lider olası krizlerle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirleyebilecektir. Araştırma verilerine bakarak entelektüel uyarım boyutunun bir diğer özelliği olan yaratıcılık konusunda çalışanların pozitif bir tutum takındığı, dönüşümcü liderin yaratıcılığı desteklediği ve onları bu konuda cesaretlendirdiği de söylenebilmektedir. Bunun nedeni, kriz sonrasında dönüşümcü liderin çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermesiyle ilgilidir. Ayrıca dönüşümcü liderin, yaratıcılık sayesinde çalışanların problem çözme becerilerini geliştirdiği ve sorunları ortaya koyarak mevcut sorunlara çözüm yolları bulmaları konusunda onlara söz hakkı verdiği de düşünülmektedir. Çünkü kriz sonrasında çalışanların karar verme sürecine katılmaları ve onların da fikirlerini beyan etmeleri, kriz sonrası yönetimin en temel dayanak noktalarından birini oluşturmaktadır.

Bireysel desteğin, kriz sonrası dönem boyutu açısından kriz yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre bireysel destek, kriz sonrası dönem açısından bakıldığında kriz yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. Bireysel destek düzeyi 1 birim arttığında kriz sonrası dönem düzeyi 0,187 birim artmaktadır ($\beta=0,187$; $t=3,512$;

$p=0,001<0,05$). Buna göre dönüşümcü liderin, çalışanlarına aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bir birey olarak değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak yaklaştığı söylenebilir. Bunun neticesi olarak da dönüşümcü lider onların kişisel gelişimlerine önem verir. Ayrıca dönüşümcü liderin, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını da görerek örgütün kriz sonrası yeniden yapılanmasına da dikkat edeceği düşünülmektedir. Bireysel destek boyutunun en önemli bileşenlerinden biri olan çalışanların ve kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağladığı da belirtilmektedir. Buradan da dönüşümcü liderin bir koç ve danışman gibi hareket ederek çalışanlarının bireysel gelişimlerine değer verdiği yargısına ulaşılmaktadır.

İdealleştirilmiş etki düzeyi, kriz sonrası dönem düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,940$; $p=0,348>0,05$).

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek değişkenleri, kriz sonrası dönem düzeyini 0,652 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,652$).



Şekil 17: Kriz Sonrası Dönem Düzeyinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

5. SONUÇ

Özellikle son yıllarda dünyada yaşanan değişimlere paralel olarak örgütlerin yapılarında gözle görülebilen bir dönüşüm yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak önceleri daha dar kalıplar içerisinde kendine yer bulmaya çalışan liderlik ve kriz kavramları artık günümüzde her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavramların bu kadar önem kazanmasındaki en önemli etkenlerden biri, günümüz globalleşen dünyasında işletmelerin de daha büyük ölçekli yapılara ulaşmasıdır.

Örgütlerin kapasitelerinin bu kadar arttığı son yıllarda denetim ve idare kapasitelerinde de aynı oranda zorluklar yaşanmaktadır. Yönetimin tam olarak işleyemediği ve bazı aksaklıkların yaşandığı bu dönemlerde de sistem, yapılan hataları acı bir şekilde cezalandırmaktadır. Yaşanan kriz durumlarının sonuçlarının yıkımla sonuçlanabildiği böyle bir sistem içerisinde de kriz durumlarından çabuk ve etkin bir şekilde çıkılmasını sağlayacak liderlerin önemi bu bakımdan günden güne artış göstermektedir. Liderlik ve kriz arasındaki etkileşime bağlı olarak bu iki kavram literatürde sık sık araştırma konusu yapılmaktadır.

Dünya düzenindeki farklılaşmaya bağlı olarak önemi daha da artan liderlik ve kriz kavramların bu araştırmaya konu edilmesindeki temel amaç, liderlikte değişimi ve yeniliği savunan dönüşümcü liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktır. İçinde yaşadığımız dünyadaki yenileşmeye bağlı olarak tıpkı bir insan gibi örgütler de sürekli bir devinim içerisinde. Örgütlerin sahip olduğu bu dinamik yapı, yeni fikirler üreten ve ürettiği yeni fikirlerle işletmeleri daha ileriye taşıyacak liderlere duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Liderlere duyulan bu ihtiyacın en yoğun olduğu durumlar da kriz durumlarıdır. Küreselleşen dünyada hızlı ilerleyen düzene ayak uydurmada güçlük çeken örgütleri bulunduğu durumdan refaha kavuşturacak en önemli etken, yeniliği ve değişimi savunan dönüşümcü liderler olmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin kriz yönetimine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve kriz yönetimi konuları kendi içerisinde belirli alt boyutlara ayrılarak

incelenmiştir. Bu durum, dönüşümcü liderlik ve kriz yönetimi konularının tek bir boyutta açıklanmayıp farklı değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini bizlere göstermektedir. Esasında, belirtilen alt boyutlar birbirinden tamamen bağımsız olmamakla birlikte birbirini tamamlayan bir niteliktedir. Dönüşümcü liderliği oluşturan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin farklı yönlerini ortaya koymasının yanında, kriz yönetimini oluşturan kriz öncesi dönem ve kriz sonrası dönem de, kriz yönetiminin sadece kriz döneminden ibaret olmadığını göstermesi bakımından önemlidir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları esasında kendilerine has birtakım özellikleri ve olguları içinde barındırmaktadır. Bunlardan idealleştirilmiş etki, karşılıklı güvene dayalı ve liderin karizmasının ön plana çıktığı bir modelken ilham verici motivasyonun vizyon odaklı bir çerçeve etrafında şekillendiği görülmektedir. Yine benzer olarak entelektüel uyarım alt boyutunda kişinin yaratıcılığını ön plana çıkaran ve eski problemlere yeni bakış açılarıyla yaklaşan bir tutum varken bireysel destek alt boyutunda çalışanların bireysel yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirildiği ve onlara bir mentorluk görevinin yapıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında yapılan regresyon analizleri bize göstermektedir ki kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemle, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının anlamlılık düzeyleri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. İlham verici motivasyon ve entelektüel uyarım alt boyutlarıyla kriz yönetiminin tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Buna karşın idealleştirilmiş etki alt boyutuyla sadece kriz öncesi dönem arasında bir anlamlılık vardır. Yine bireysel destek alt boyutuyla da yalnızca kriz sonrası dönem arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre anlamlılık düzeylerinin bu şekilde farklılık göstermesi, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım alt boyutlarının ağır basan birtakım özelliklerinin olduğunu düşündürebilir. Bu iki boyutta bulunan; ortak bir vizyon oluşturma, problemlere yeni bakış açılarıyla yaklaşma, yaratıcılık becerilerini geliştirme gibi kriz yönetiminin her döneminde etkinliğini koruyacak davranışlar,

örgütlerin kriz durumunu atlatmalarını ya da buldukları durumdan güçlenerek çıkmalarını sağlayacak önemli işlevleri içinde barındırmaktadır.

Regresyon analizlerine detaylı olarak bakıldığında özellikle ilham verici motivasyon alt boyutunun diğer alt boyutlara göre ciddi bir biçimde ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun nedeniyse bu alt boyutun vizyon odaklı bir çerçeveden hareket ediyor olmasıyla açıklanabilmektedir. Bu boyutun gelecekle ilgili olumlu bir örgüt yapısı tasviri oluşturabilmesi, çalışanların gelecekle ilgili umutlarını yeşertici birtakım olgular barındırmaktadır. Yine bunun yanında bu alt boyutun iletişime önem veriyor olması, çalışanlar ve lider arasındaki bilgi akışını da hızlandırmada önemli bir yere sahiptir. Ayrıca ekip ruhunun canlı tutulması ve ortak bir sinerjinin oluşturulmasını örgütün her kademesinde hissettiren bu alt boyut, birlik ve beraberliğin sağlanarak örgütün güçlenerek gelecek açısından pozitif bir ivme kazanmasına sebep olmaktadır.

Araştırmanın teorik kısmında daha az olmakla birlikte uygulama safhasında birtakım problemler ve sorunlarla karşılaşmıştır. Literatürde liderlik ve kriz kavramlarıyla ilgili çok fazla çalışma yapılması bakımından kaynak konusunda herhangi bir problem yaşanmamıştır. Bununla birlikte uygulama alanında prosedür gereği birtakım detaylar çalışmanın gidişatını biraz yavaşlatmıştır. Özel bir bankanın Anadolu yakasındaki şubelerinde gerçekleştirilen araştırmanın veri toplama yöntemine bağlı olarak uygulanacak anketler şubelere elden dağıtılmıştır. Bu bakımdan verilerin toplanması konusunda birtakım sıkıntılar meydana gelmiştir. Ayrıca çalışmada, bankacılık sektörünün genelinden değil de tek bir bankanın verilerinden yola çıkılarak bir sonuca varılması araştırmanın sınırlılığı olarak belirtilebilir.

Dönüşümcü liderlik ve kriz yönetimi kavramları arasındaki etkileşimden yola çıkılarak hazırlanan bu tezin, literatüre bir katkı sağlaması yönündeki beklenti ve yeni dünya düzeninde değişen yapıya ayak uydurmaya çalışan örgütlere yeni bir bakış açısı kazandıracağı yönündeki düşünce, bu çalışmanın tamamlanması konusundaki en büyük motivasyon kaynaklarından birini oluşturmuştur. Buna bağlı olarak dönüşümcü liderlik ve

kriz yönetimi konusunda yapılan bu çalışma, kriz konusunda işletmelerin çok yönlü bir bakış açısıyla hareket etmesinin yanında, günümüzde değişime ayak uydurma konusunda daha dikkatli adımlar atılmasını sağlayacağı umuduyla hazırlanmıştır.

Bilimin kurallarına bağlı olarak nasıl ki bu çalışma farklı kaynakların ışığında tamamlandıysa, bundan sonra gelecek araştırmacıların da aynı titizlikle yola devam etmesi en büyük temennilerden birini oluşturmaktadır. Yine bunun yanında yapılan bu çalışmaya ek olarak farklı bakış açılarıyla yapılacak yeni çalışmalarla literatüre katkı sağlanabilir. Araştırmalar yapılırken farklı sektörlerdeki uygulamalar gerçekleştirilerek yapılan çalışmalarda zenginlik ve çeşitlilik artırılabilir. Buna ek olarak tek bir sektör değil de farklı sektörlerde veya farklı illerde uygulanacak alan araştırmalarıyla çalışmalar tek bir bölgeye veya sektöre bağlı olmaktan çıkarılabilir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Bu araştırma ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde siz değerli çalışanlarımızın kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise kriz yönetimi ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneğe (X) işaretini koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Aşağıdaki sorulara ne kadar samimi, ciddi, dikkatli ve gerçekçi cevaplar verirseniz araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği o oranda artacaktır. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimi sunar, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

BİRİNCİ BÖLÜM: Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2. Medeni Durumunuz

Bekar Evli

3. Yaş Grubunuz

20 yaş ve altı 21 - 30 yaş 31 - 40 yaş 41 - 50 yaş 51 yaş ve üzeri

4. Öğrenim Durumunuz

Lise Ön lisans Lisans Yüksek lisans Doktora

5. Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0 - 5 yıl 6 - 10 yıl 11 - 15 yıl 16 - 20 yıl 21 yıl ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeği

(Yöneticiniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
İdealleştirilmiş Etki						
1	Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.					
2	Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.					
3	Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.					
4	Direktifleri saygıyla karşılanır.					
5	Astlarını yönlendirmede konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özellikleri de etkilidir.					
6	Yönetici olarak, astları için bir modeldir.					
7	Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.					
İlham Verici Motivasyon						
8	Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.					
9	Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.					
10	Oluşturduğu vizyon, astları tarafından inançla takip edilir.					
11	Semboller ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.					
12	Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.					
13	Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.					
Entelektüel Uyarım						
14	Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.					
15	Çalışanların işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.					
16	Astlarını işletme/kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.					
17	Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.					
18	Astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.					
19	Astlarını yaratıcılık konusunda cesaretlendirir.					
Bireysel Destek						
20	Astlarını birebir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.					
21	Astlarının bireysel farklılıklarını dikkate alır.					
22	Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.					
23	Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.					
24	Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Kriz Yönetimi Ölçeği

(Yöneticiniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

Kriz Öncesi Dönem		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krizle neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
Kriz Dönemi						
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
Kriz Sonrası Dönem						
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					

28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aamodt, Michael G. **Industrial/Organizational Psychology**. 6. Edition. California: Wadsworth Cengage Learning, 2010.
- Adair, John. **Leadership and Motivation**. London: Kogan Page Limited, 2006.
- Akat, İlker, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.
- Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.
- Anderson, Neil ve Deniz S. Öneş (Ed.). **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2009.
- Asunakutlu, Tuncer ve Serkan Dirlik, “Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma”, **Kriz Yönetimi**. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (dr.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009.
- Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi**. 3. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.
- Aytürk, Nihat. **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış**. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Bakan, İsmail (Ed.). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 3. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. 3. Basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1998.
- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 3. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

- Can Mutlu, Esin ve Pınar Büyükbacı, “Örgütsel Kriz Kavramı ve Örgütsel Değişkenler ile Kriz Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi”, **Kriz Yönetimi**. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009.
- Cömert, Çağla Ersen. “Kriz Yönetiminde İş Olasılık&İş Sürekliliği Planlamaları ve Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü”, **Kriz Yönetimi**. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Kemal Tosun (çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1977.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Okan Yayıncılık Dağıtım, 1985.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 3. Basım. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Erol, Mikail. “Ekonomik Kriz ve KOBİ’ler”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2010, s.168.
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. 3. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly ve Robert Konopaske. **Organizations**. 14. Edition. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Glaesser, Dirk. **Crisis Management in the Tourism Industry**. 1. Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.
- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 2. Basım. Ankara: Nobel Yayınevi, 2000.
- Hantula, Donald A. **Advances in Social&Organizational Psychology**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Harris, O. Jeff ve Sandra J. Hartman, **Organizational Behavior**. 2. Edition. New York: The Haworth Press, 2002.

- Haşit, Gürkan. **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**. 1. Basım. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2000.
- Hicks, Herbert H. ve C. Ray Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. Besim Baykal (çev.). İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, 1981.
- Izgar, Hüseyin (Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2003.
- Jex, Steve M. **Organizational Psychology**. 3. Edition. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 2. Basım. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Kolasa, Blair J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Kemal Tosun (çev.). İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 12. Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Lussier, Robert N. ve Christopher F. Achua. **Leadership**. 4. Edition. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010.
- McShane, Steven L. ve Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**. 5. Edition. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Miner, John B. **Organizational Behavior 1**. New York: M.E. Sharpe, 2005.
- Mullins, Laurie J. **Essentials of Organizational Behaviour**. 1. Edition. Edinburgh: Prentice Hall, 2006.
- Özçer, Sema. **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1988.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1**. 5. Basım. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.
- Özen Kutanis, Rana. **Örgütlerde Davranış Bilimleri**. 2. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Özkalp, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. 1. Basım. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1983.

- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Özkan, Işık ve Tülay Süar, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. 1. Basım. İzmir: Punto Yayıncılık, 1992.
- Palestini, Robert. **From Leadership Theory to Practice**. Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers, 2009.
- Pinto, Jeffrey K., Peg Thoms, Jeffrey Trailer ve Todd Palmer. **Project Leadership**. Pennsylvania: Project Management Institute, 1998.
- Pira, Aylin ve Çisil Sohodol, **Kriz Yönetimi**. 2. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior**. 7. Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Rothmann , Ian ve Cary Cooper, **Organizational and Work Psychology**. 1. Edition. London: Hodder Education, 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 2. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn ve Mary Uhl-Bien. **Organizational Behavior**. 11. Edition. Kendallville: John Wiley & Sons, 2010.
- Sevim, Adnan ve Arda Sürmeli, “İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması - ERP”, **Kriz Yönetimi**. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (dr.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009.
- Singht, Kavita. **Organizational Behaviour**. 1. Edition. New Delhi: Darling Kindersley, 2010.
- Stroh, Linda K., Gregory B. Northcraft ve Margaret A. Neale, **Organizational Behavior**. 3. Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Thomas, Mark A. **Gurus On Leadership**. London: Thorogood Publishing, 2006.
- Tikici, Mehmet (Ed.). **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Torlak, N. Gökhan. **Organizasyon Teorileri**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.

- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç ve Hüseyin Yayman. **Yönetim Bilimi**. 7. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Vergiliel Tüz, Melek. **Kriz ve İşletme Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2001.
- Vondalkar, V. G. **Organizational Behaviour**. New Delhi: New Age International Limited Publishers, 2007.
- Weiner, Irving B. (Ed.). **Industrial and Organizational Psychology**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. Vedat Üner (çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Yılmaz, Hüseyin. **Güçlendirici Liderlik**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011.

Sürekli Yayınlar

- Açıkgöz, Banu. "Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim". **Kamu-İş Dergisi**. Cilt.10, Sayı.3 (2009), ss.241-263.
- Akbaba, Atilla ve Esra Erenler. "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt.19, Sayı.1 (Mart 2008), ss.21-36.
- Akdağ, Mustafa. "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.14 (2005), ss.1-20.
- Akdemir, Bünyamin. "Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.39, Sayı.1 (2010), ss.125-140.
- Akgeyik, Tekin. "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi". **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**. Cilt.53, Sayı.1 (2003), ss.1-18.
- Akıncı, Zeki. "Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Cilt.3, Sayı.4 (2011), ss.132-152.
- Aksoy, Hasan Hüseyin ve Naciye Aksoy. "Okullarda Krize Müdahale Planlaması", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt.36, Sayı.1-2 (2003), ss.37-49.
- Aksu, Ali. "Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik". **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. Cilt.4, Sayı.15 (2009), ss.2435-2450.
- Arslan, Aykut. "Kriz Yönetiminde Liderlik". **Akademik Bakış Dergisi**. Sayı.18 (2009), ss.1-12.
- Arslantaş, Cüneyt. "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2 (2007), ss.227-240.
- Arslantaş, C. Cüneyt ve Işıl Pekdemir. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1 (2007), ss.261-286.
- Aslan, Şebnem. ve Ayşegül Atabey, "Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği", **Journal of Azerbaijani Studies**. Cilt.12, Sayı.1 (2009), ss.72-96.

- Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1 (2003), ss.141-163.
- Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran, "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.21 (Ocak 2004), ss.1-7.
- Aykaç, Burhan. "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi". **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.2 (2001), ss.123-132.
- Awan, Riffat un Nisa, Ghazala Noureen, Shamsa Aziz, Hamid Hassan. "Locus of Control as Moderator of Relationship Between Leadership Behaviors of Principals and Their Faculty Outcomes: A Path-Goal Approach", **International Journal of Social Sciences and Education**. Vol.1, No.4, (2011), ss.657-668.
- Avcı, Umud ve Cafer Topaloğlu. "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.11, Sayı.16 (Haziran 2009), ss.1-20.
- Aydemir, Muzaffer ve M. Kemal Demirci. "Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.29, Sayı.1 (Mayıs 2005), ss.65-81.
- Aymankuy, Şimal Yakut. "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.6 (Aralık 2001), ss.105-118.
- Ayyıldız Ünnü, Nazlı Ayşe. "Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi". **Ege Akademik Bakış**. Cilt.9, Sayı.4 (2009), ss.1243-1273.
- Bakan, İsmail. "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.14 (Haziran 2008), ss.1-29.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2 (2005), ss.23-47.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.12, Sayı.19 (2010), ss.73-84.

- Baloğlu, Nuri ve Engin Karadağ. ‘‘Okul M¼d¼rlerinin Çok Fakt¼rl¼ Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme alışması’’, **Eğitim Fak¼ltesi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.2 (2009), ss.457-479.
- Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat, ‘‘G¼c¼lendirici Lider Davranışları ve Örg¼tsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal M¼badele Kuramından Hareketle İncelenmesi’’, **Balıkesir ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi**. Cilt.12, Sayı.21 (Haziran 2009), ss.215-239.
- Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen. ‘‘Örg¼tlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik Tarzının Etkileri ¼zerine Bir Değerlendirme’’, **Balıkesir ¼niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.9 (Mayıs 2003), ss.59-85.
- Bozdoğan, Kerem ve Mesut Sağnak. ‘‘İlköğretim Okulu M¼d¼rlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki’’, **Abant İzzet Baysal ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi**. Cilt.11, Sayı.1 (2011), ss.137-145.
- Bulut, Yakup ve Serdar Vural Uygun. ‘‘Etkin Bir Y¼netim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları ¼zerinde Bir Uygulama’’, **Mustafa Kemal ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi**. Cilt.7, Sayı.13 (2010), ss.29-47.
- Canman, Doğan. ‘‘Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve T¼rkiye’deki Uygulama’’. **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.26, Sayı.1 (Mart 1993), ss.159-184.
- Cerit, Yusuf ve Tuncay Özdemir. ‘‘Sınıf Öğretmenlerinin Okul M¼d¼rlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Y¼nelik G¼r¼řlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi’’, **Abant İzzet Baysal ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi**. Cilt.11, Sayı.1 (2011), ss.87-99.
- Choi, Sanghan. ‘‘Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance’’. **International Journal of Leadership Studies**. Vol.2, No.3 (2007), ss.243-262.
- Çakar, Ulaş ve Yasemin Arbak. ‘‘D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Y¼neticiler ¼zerinde Örnekl Bir alışma’’, **Dokuz Eyl¼l ¼niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi**. Cilt.18, Sayı.2 (2003), ss.83-98.
- akınberk, Arzu ve Erkan Turan Demirel. ‘‘Örg¼tsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık alışanları Örneği’’, **Selçuk ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi**. Sayı.24 (Aralık 2010), ss.103-119.
- elik, Cemile ve Mahmut Özdevecioğlu. ‘‘Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme D¼zeyleri ve Kriz D¼nemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma’’, **Çukurova ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi**. Cilt.9, Sayı.9 (2002), ss.56-74.

- Çelik, Cemile ve Önder Sünbül. "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.13, Sayı.3 (2008), ss.49-66.
- Çelik, Sabri ve Fahri Eryılmaz. "Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)", **Politeknik Dergisi**. Cilt.9, Sayı.4 (2006), ss.211-224.
- Çetin, Nesrin Gökben ve Ertan Beceren. "Lider Kişilik: Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.3, Sayı.5 (2007), ss.110-132.
- Demir, Cengiz ve Mustafa Kemal Yılmaz. "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1 (2010), ss.129-152.
- Demir, Halis ve Tarhan Okan. "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **Yönetim Dergisi**. Cilt.19, Sayı.61 (Ekim 2008), ss.72-90.
- Demirtaş, Hasan. "Kriz Yönetimi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Sayı.2 (2000), ss.353-373.
- Deniz, Mehmet ve Murat Sağlam. "Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.20 (2007), ss.156-176.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral. "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.9 (Haziran 2007), ss.282-303.
- Doğanalp, Burcu. "Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.22 (2009), ss.131-146.
- Durukan, Haydar. "Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rolü". **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2 (2006), ss.277-286.
- Ertan Kantos, Züleyha. "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme". **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1 (Haziran 2011), ss.135-158.

- Fernandez, Carmen F. ve Robert P. Vecchio. "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", **Leadership Quarterly**. Vol.8, No.1 (1997), ss.67-84.
- Fidan, Mehmet ve Makbule Evrim Gülsünler. "Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.10 (2003), ss.465-475.
- Franco, Mario ve Joana Almeida. "Organisational Learning and Leadership Styles in Healthcare Organisations", **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.32, No.8 (February 2011), ss.782-806.
- Gastil, John. "A Definition and Illustration of Democratic Leadership". **Human Relations**. Vol.47, No.8 (1994), ss.953-975.
- Gül, Hasan ve Güner Çöl. "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.17, Sayı.3-4 (Ekim 2003), ss.163-184.
- İbicioğlu, Hasan ve Münire Çiftçi. "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.2, Sayı.12 (2010), ss.53-71.
- İbrahinoğlu, Nurettin. "İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.10, Sayı.2 (2011), ss.731-747.
- James, Erika Hayes ve Lynn Perry Wooten. "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis", **Organizational Dynamics**. Vol.34, No.2 (2005), ss.142-151.
- Kalpaklıoğlu, Nur Ündey. "Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi". **Akademik Araştırmalar Dergisi**. Sayı.44 (2010), ss.139-155.
- Kane, John. "The Ethical Paradox of Democratic Leadership". **Taiwan Journal of Democracy**. Vol.3, No.2 (December 2007), ss.33-52.
- Karakaya, Abdullah. "Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma". **Teknoloji Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2 (2004), ss.225-233.
- Karaköse, Turgut. "Örgütler ve Kriz Yönetimi". **Akademik Bakış Dergisi**. Sayı.13 (Ekim 2007), ss.1-15.
- Karcıoğlu, Fatih ve Erdoğan Kaygın. "Krizin Organizasyonların Yönetimsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi

- Üzerine Bir Uygulama”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1 (2010), ss.23-40.
- Kesken, Jülide ve Nazlı Ayşe Ayyıldız. “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, **Ege Akademik Bakış**. Cilt.8, Sayı.2 (2008), ss.729-754.
- Keskin, Ferudun. “Kriz Yönetimi”. **Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.8 (2003), ss.181-195.
- Kirel, Çiğdem. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**. Sayı.1 (Mayıs 2001), ss.43-59.
- Köksal, Onur. “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.8, Sayı.15 (2011), ss.101-122.
- Küçük, Ferit ve M. Nedim Bayuk. “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmaji”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.7 (2007), ss.795-808.
- Leblebici, Doğan N. “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”. **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.32, Sayı.1 (Mayıs 2008), ss.61-72.
- Milios, Rita. “Are You a Leader or a Manager... And Which Should You Be”. **Supervision**. Vol.72, No.3 (2011), ss.14-17.
- Mollo, S. M. ve K. Stanz. “Leadership Competencies In A Manufacturing Environment”, **Journal of Human Resource Management**. Vol.3, No.1 (2005), ss.34-42.
- Murat, Güven ve Kamuran Mısırlı. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1 (2005), ss.1-19.
- Niu, Chun-Pai ve An-Chih Wang. “Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership”, **Asian Journal of Social Psychology**. No.12 (2009), ss.32-39.
- Ofluoğlu, Gökhan ve Kamuran Mısırlı. “İşletme ve Kriz Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2 (2001), ss.1-27.
- Oktay, Ercan ve Hasan Gül. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.7, Sayı.10 (2003), ss.403-428.

- Okumuş, Fevzi. “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olumsuz Etkileri”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.17, Sayı.1-2 (Nisan 2003), ss.203-212.
- Öğüt, Adem, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.9 (2003), ss.287-304.
- Öktem, M. Kemal. “Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması”. **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.24, Sayı.3 (Eylül 1991), ss.47-62.
- Ömürgönülşen, Mine ve Leyla Sevim. “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.2 (2005), ss.91-103.
- Örnek, Ali Şahin. “Değişen Çevre Koşullarında Kriz Yönetimi ve Türkiye Bilişim Sektörünü Krize Sürükleyen Nedenler”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.8, Sayı.3 (2006), ss.208-241.
- Özalp, İnan ve Gülten Eren. “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1-2 (1992), ss.161-205.
- Özalp, İnan ve Hülya Öcal. “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.3, Sayı.4 (2000), s.207-227.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.19 (2002), ss.93-114.
- Öztürk, Aziz. “Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.14, Sayı.20 (Ekim 2010), ss.387-409.
- Pheng, Low Sui ve Ben S. K. Lee. “Managerial Grid and Zhuge Liang’s Art of Management: Integration for Effective Project Management”, **Management Decision**. Vol.35, No.5 (1997), ss.382-391.
- Russ, Travis L. “Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers Propensity for Participative Decision Making”. **Management Decision**. Vol.49, No.5 (2011), ss.823-836.

- Sabir, M. Suleman ve Adil Sohail. "Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In a Mediateing Role of Employee Values", **Journal of Economics and Behavioral Studies**. Vol.3, No.2 (August 2011), ss.145-152.
- Safran, Barış. "Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1 (2003), ss.59-71.
- Saylı, Halil ve Ahmet Tüfekçi. "Başarılı ve Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.30 (2008), ss.193-210.
- Schriesheim , Chester A. ve Barbara J. Bird. "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", **Journal of Management**. Vol.5, No.2 (1979), ss.135-145.
- Seçilmiş, Cihan ve Yaşar Sarı. "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1 (2010), ss.501-520.
- Serinkan, Celalettin ve İpek İpekçi. "Yönetici Hemşirelerinde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1 (2005), ss.281-284.
- Sever, Hanifi ve Murat Turan. "Adli Nitelikli Polis Hizmetlerinde Kriz Yönetimi Süreci", **Polis Bilimleri Dergisi**. Sayı.2 (2005), ss.1-15.
- Shartle, Carroll L. "Early Years of the Ohio State University Leadership Studies". **Journal of Management**. Vol.5. No.2 (1979), ss.127-134.
- Sığırı, Ünsal ve Akif Tabak. "Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.9, Sayı.17 (2010), ss.51-66.
- Soylu, Yekta ve Akif Tabak. "Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Bir Çalışma", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.3, Sayı.5 (2007), ss.179-191.
- Soysal, Abdullah ve Hasan Alpay Karasoy. "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.21 (2009), ss.431-446.

- Sökmen, Alptekin ve Yasin Boylu. "Yol-Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. Cilt.4, Sayı.15 (2009), ss.2381-2402.
- Srivastava, Abhishek ve Kathryn M. Bartol. "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance", **Academy of Management Journal**. Vol.49, No.6 (2006), ss.1231-1251.
- Şafaklı, Okan Veli. "K.K.T.C.'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1 (2005), ss.132-143.
- Şahin, Ali. "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.11 (2004), ss.523-547.
- Tağraf, Hasan ve İskender Çalman. "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.23, Sayı.2 (2009), ss.135-154.
- Tağraf, Hasan ve N. Talat Arslan. "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1 (2003), ss.149-160.
- Tankut Tuğcu, Şule. "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi". **Selçuk İletişim Dergisi**. Cilt.3, Sayı.2 (2004), ss.16-22.
- Taslak, Soner. "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.31 (Aralık 2008), ss.121-144.
- Taş, Ali ve Kazım Çelik. "Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.22 (2007), ss.85-98.
- Taş, Yıldız Feryat ve Ali Aksu. "Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.3, Sayı.2 (2011), ss.351-361.
- Tekin, Yasemin ve Rüya Ehtiyar. "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. Cilt.24, Sayı.6 (2011), ss.4007-4023.
- Tengilimoğlu, Dilaver. "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1 (2005), ss.23-45.

- Titiz, İsmet. "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2 (2003), ss.111-123.
- Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı. "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1 (2001), ss.203-218.
- Topaloğlu, Melih ve Azize Tunç. "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt.8, Sayı.1-2 (Mart 1997), ss.88-94.
- Töremen, Fatih ve Tezcan Yasan. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.28 (Temmuz 2010), ss.27-39.
- Van De Vliert, Evert. "Autocratic Leadership Around The Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?". **Journal of Cross-Cultural Psychology**. Vol.37, No.1 (January 2006), ss.42-59.
- Yavuz, Ercan. "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2 (2009), ss.51-69.
- Yavuz, Ercan ve Cüneyt Tokmak. "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2 (2009), ss.17-35.
- Yeniçeri, Özcan ve Zeliha Seçkin. "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**. Sayı.29 (2011), ss.97-118.
- Yılmaz, Kürşad. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri". **Eğitim ve Bilim Dergisi**. Cilt.32, Sayı.146 (2007), ss.12-23.
- Yörük, Durmuş ve Süleyman Dündar. "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler", **Ege Akademik Bakış**. Cilt.11, Sayı.1 (Ocak 2011), ss.103-109.
- Yörük, Durmuş ve Süleyman Dündar. "Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1 (2011), ss.93-106.

Yörük, Sinan ve İbrahim Kocabaş. ‘Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim’, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.11, Sayı.1 (Ocak 2001), ss.1-13.

Yusof, Ab. Aziz. ‘Appraising Managers: A Grid Managerial Approach’. **The Journal of Business Perspective**. Vol.7, No.1 (January 2003), ss.47-53.

Diğer Yayınlar

Gündüz, Hasan Basri ve Aysel Doğan. “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri”, **Birinci Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi**. 2009, ss.1-13.

Soysal, Abdullah. “Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ’lerin Yönetmel ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-1**. Malatya, 15-16 Nisan 2010, ss.1061-1087.

