

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞININ KRİZ
YÖNETİMİNE ETKİSİ: MALATYA ORGANİZE SANAYİ
BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

Hazırlayan
Serkan DOĞAN

MALATYA-2021

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞININ KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ:
MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Serkan DOĞAN

**Danışman
Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR**

MALATYA 2021

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında Doktora Tezi olarak sunduğum “Stratejik Liderlik Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Serkan DOĞAN

ÖNSÖZ

Örgüt ve çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Örgütsel olayların çok yönlülüğü doğal olarak belirsizlik ortamını ve buna bağlı olarak geleceği tahmin güçlüğüne beraberinde getirmektedir. Çevredeki belirsizlik ve değişiklikler, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İster tehdit ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri krize sevk edebilmektedir.

Krizler gelmekte olduğunu hissettirdiği gibi, hiçbir belirti olmadan da ortaya çıkabilmektedir. Hazırlıksız yakalanan bir kriz işletmeyi finansal olarak zor durumda bırakabilir. İşletmenin giderlerini artırıp ürün pazarlama imkanını azaltabilir. Böyle bir durumda, krizi doğru okuyamamak ve gerekli adımları atamamak, işletmenin krizden büyük yara almasına sebep olabilir. Bu da işletmenin güvenilirliğini sarsar.

Bu çalışma, işletmelerin sürekli değişim gösteren bir ortamda ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde önemli bir paya sahip olan üst düzey yöneticilerin ve liderlerin stratejik liderlik uygulamalarını temel almaktadır. Bu araştırmanın amacı; karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla karar alabilen ve seri bir şekilde stratejik değişimi sağlayabilen; bir kuruluşu, teslim aldığı noktadan alıp çok daha ilerilere götürebilen; bu yönde insanlara öncü olmakla sorumlu olan stratejik liderlerin, kriz ortamlarında veya öncesinde aldıkları tedbirlerle örgütün sorunları aşmasına katkılarının ortaya konmasıdır.

Doktora eğitimime başladığım günden bugüne kadar bilgi, birikim ve kişiliğinden çokça şey öğrendiğim, benden desteğini, zamanını ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen başta danışmanım Prof.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'e, anabilim dalındaki tüm hocalarıma, Prof.Dr. İbrahim AKSU ve Doç.Dr. Fikret BİRDİŞLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca zamanlarından fedakârlık yaparak bana her türlü manevi desteklerini sunan bütün aileme minnettarım. Son olarak bütün bir tez süresi boyunca farklı şekillerde yardımlarını gördüğüm bütün arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Günümüzde işletmeler etkili rekabetin olduğu, değişim ve gelişimin yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Teknolojide, çalışanların istek ve ihtiyaçlarında ve hayatın diğer birçok alanında meydana gelen hızlı değişim, finansal ve yönetsel problemler, iç ve dış kaynaklı krizler, işletmeler için aktif ve zorlu bir süreci doğurmaktadır.

Günümüzde işletmelerin dış çevreyle olan mücadele şartlarının zorluğu sonucunda örgütlerde yönetsel sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelmek, yenilikçi yaratıcı ve çözüme odaklı adımların atılması ile mümkün olmaktadır. Örgütü ileriye taşımak için bu adımları atmak üst düzey yöneticiler ve liderlerin görevidir. Bu sebeple bu çalışmada, kriz zamanlarında strateji alanlarında yöneticilere ve liderlere odaklanmanın gerekliliğine inanılarak, yöneticilerin ve liderlerin kriz yönetiminde stratejik liderlik uygulamaları ele alınmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; stratejik liderlik davranışlarını gösteren liderler ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi, değerlendirilmesi ve stratejik liderliğin kriz yönetimine katkısı olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu kapsamda Malatya ili Organize Sanayii bölgesindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin 20'sindeki 150 yöneticinin görüşlerine anket yoluyla başvurulmuştur. Araştırmada işletme yöneticilerinin stratejik liderlik ve kriz yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla "Stratejik Liderlik Ölçeği" ve "Kriz Yönetim Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren 150 yöneticiden toplanan veriler SPSS 25 Paket programına aktarıldıktan sonra, araştırmanın alt problemleri temel alınarak analiz edilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizinde Bağımsız Örneklem t- Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testlerinden "Tukey HSD", Pearson Korelasyon Analizi ve Doğrusal Regresyon Analizleri kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin yapısal güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Bu araştırma kapsamında yapılan saha araştırması sonucunda, stratejik liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin kriz yönetiminde daha etkili olduğu sonucuna varılabileceği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik Liderlik, Kriz Yönetimi.

ABSTRACT

Businesses work in an intensive environment that has competition, change and developments are constant in today. Works life has a difficult character as well as dynamic because of conditional changes in the business world due to recent requirements of demand and supply pattern of workers besides the economic crisis and political uncertainties anymore.

This is required new approaches and practices to offer new solutions to the management of organizational difficulties in this highly competitive environment. Echelons and high-rank employers have an upper role and responsibility to implement new approaches and practices depends on their decision and hesitation, braves or fears. So, this research has been motivated by the belief of high-rank employers must have strategic management skills to deal with a crisis.

In this research, scales of the “Strategic Leadership Measures” and “Crisis Management Measures” has been used to determine the ideas and perceptions of the businessman on the relationship between strategic leadership and crisis management.

The data collected from the 150 businessmen who participated in the research have been analyzed by SPSS 25 Packet program. Independent Samples t-Test, One Way ANOVA, Tukey HSD, Pearson Correlation Analysis and Linear Regression Analysis methods have been used to analyze data and the Cronbach Alfa coefficient to identify the structural integrity of the measures.

According to the finding in this research, it concluded that the managers, businessmen or employers who have strategic leadership characteristics are more effective in crisis management.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, Crisis Management.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK LİDERLİK

1.1. Liderlikle İlgili Temel Kavramlar.....	4
1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	4
1.1.2. Yönetici Kavramı.....	5
1.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	6
1.2. Liderlik Teorileri.....	9
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	10
1.2.2. Davranışlar Teorisi.....	11
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	11
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	12
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı.....	13
1.2.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	14
1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	15
1.2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	17
1.2.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	18
1.2.3. Duruma Göre Liderlik Teorileri.....	18
1.2.3.1. Fiedler Modeli.....	19
1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı.....	20
1.2.3.3. Lider Üye Etkileşim Teorisi.....	21
1.2.3.4. Yol Amaç Teorisi.....	22

1.2.3.5. Vroom – Yetton Teorisi.....	23
1.2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	24
1.3. Liderlik Tarzları	25
1.3.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderlik Tarzları.....	26
1.3.2. Durumlarına Göre Liderlik Tarzları.....	27
1.3.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderlik Tarzları	27
1.4. Stratejik Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Süreci	32
1.4.1. Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi.....	32
1.4.2. Stratejik Liderlik Tanımları.....	34
1.4.3. Stratejik Liderlik Özellikleri	36
1.4.4. Stratejik Liderliğin Kapsamı.....	37
1.4.4.1. Üst Düzey Yöneticiler (CEO'lar).....	38
1.4.4.2. İşletme Yöneticileri.....	39
1.4.4.3. Üst Yönetim Ekipleri.....	40
1.4.4.4. Stratejik Liderlik Takımları.....	41
1.4.4.4.1. Stratejik Liderlik Takımlarının Rolü	42
1.4.4.4.2. Stratejik Liderlik Takımını Stratejik Açıdan Önemli Kılan Özellikler.....	43
1.4.4.5. Yönetim Kurulları	44
1.4.5. Stratejik Liderlik Süreci	45
1.4.5.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi	45
1.4.5.2. Temel Yetenekleri Muhafaza Etmek ve Kullanmak	48
1.4.5.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi.....	49
1.4.5.4. Etkin Bir Örgütsel Kültürü Sürdürmek.....	50
1.4.5.5. Etik Uygulamaları Vurgulamak.....	50
1.4.5.6. Dengeli Örgütsel Kontrol Oluşturmak	51
1.4.6. Stratejik Liderlik Rolü ve Sorumlulukları.....	52
1.4.6.1. Stratejik Liderin Rollerini.....	53
1.4.6.2. Stratejik Liderin Sorumlulukları.....	55
1.4.7. Stratejik Liderlik Değerleri	58
1.4.8. Stratejik Liderlik Fonksiyonları.....	59
1.4.8.1. Stratejik Kurgu	60

1.4.8.2. Stratejik Konum	61
1.4.8.3. Stratejik Kontrol.....	62
1.4.8.4. Stratejik Kadro	63
1.4.8.5. Stratejik Kültür.....	64
1.4.9. Stratejik Liderlik Yetkinlikleri.....	65
1.4.9.1. Örgüte Yönelik Stratejik Liderlik Yetkinlikleri.....	66
1.4.9.2. Kişisel Stratejik Liderlik Yetkinlikleri	67
1.4.10. Stratejik Liderliği Etkileyen Liderlik Biçimleri	69
1.4.10.1. Küresel Liderlik	70
1.4.10.2. Karizmatik Liderlik.....	70
1.4.10.3. Dönüşümcü Liderlik	73
1.4.10.4. İşlem Bazlı (Etkileşimli) Liderlik.....	76
1.4.10.5. Teknik Liderlik	78
1.4.11. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar	79
1.4.11.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik.....	79
1.4.11.2. Stratejik Esneklik	79
1.4.11.3. Rekabet Üstünlüğü	80

İKİNCİ BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Krizin Tanımı.....	83
2.2. Krizin Temel Özellikleri.....	84
2.2.1. Dışsal Etmenler	87
2.2.2. İçsel Etmenler (Örgütsel Faktörler).....	88
2.3. Kriz Süreci.....	90
2.4. Kriz Türleri	93
2.5. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri	96
2.5.1. Krizin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	96
2.5.2. Krizin Örgütler Üzerindeki Olumlu Etkileri	100
2.6. Kriz Yönetimi Kavramı ve Kapsamı	102
2.7. Kriz Yönetiminin Özellikleri	104
2.8. Örgütlerin Kriz Yönetimi Süreci.....	106

2.9. Kriz Yönetim Sürecinde Kullanılan Yöntemler	111
2.9.1. Erken Uyarı Sistemleri.....	111
2.9.2. İç ve Dış Çevrenin Sürekli İzlenmesi	112
2.9.3. Kriz Yönetim Planlaması	113
2.9.4. Çatışma Yönetimi	115
2.9.5. Örgütün Yeniden Yapılandırılması ve Örgüt Geliştirme	116
2.9.6. Örgütlerde Dış ve İç Kaynaklı Krizler ve Bunlara Karşı Alınabilecek Önlemler	116
2.9.6.1. Dış Kaynaklı Krizler.....	118
2.9.6.2. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler	125
2.9.6.3. İç Kaynaklı Krizler	127
2.9.6.4. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler	130
2.10. Kriz Yönetiminde Uygulanacak Stratejiler.....	133
2.11. Kriz Döneminde İşletme Stratejileri.....	142
2.12. Stratejik Yönetimin Kriz Yönetimine Katkısı	144
2.13. Kriz Zamanı Liderlik	145

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	149
3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Varsayımları	150
3.3. Araştırmanın Modeli	152
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	153
3.5. Veri Toplama ve Kullanılan Ölçme Araçları.....	154
3.5.1. Stratejik Liderlik Ölçeği	155
3.5.2. Kriz Yönetimi Ölçeği.....	156
3.6. Verilerin Analizi.....	158
3.7. Bulgular	161
3.7.1. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	161
3.7.2. Stratejik Liderliğe İlişkin Bulgular.....	164

3.7.2.1. Katılımcıların Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular	164
3.7.2.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	168
3.7.2.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	170
3.7.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	171
3.7.2.5. İşe Başlama Yaşı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	174
3.7.2.6. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	175
3.7.2.7. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	178
3.7.3. Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular	179
3.7.3.1. Katılımcıların Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular	179
3.7.3.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	184
3.7.3.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	185
3.7.3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	186
3.7.3.5. İşe Başlama Yaşı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	189
3.7.3.6. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	192
3.7.3.7. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	194
3.7.4. Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	196
3.7.5. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimini Yordamasına İlişkin Bulgular	198
TARTIŞMA VE SONUÇ	199
ÖNERİLER	208
KAYNAKÇA.....	211
EKLER	235
Ek 1. Anket	235

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. İş Süreçleri Açısından Yönetici ve Lider Ayrımı	9
Tablo 1.2. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi	10
Tablo 1.3. Stratejik Liderlik Fonksiyonları	60
Tablo 1.4. Liderliği Gerektiren Adapte Edici Çalışmalar	69
Tablo 1.5. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Öğeleri	72
Tablo 2.1. Kriz Döneminin Özellikleri	86
Tablo 2.2. Kriz Nedenleri ve Türleri	95
Tablo 2.3. Kriz Türleri	117
Tablo 2.4. Örgütsel Kriz Türleri	132
Tablo 3.1. Stratejik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımları	155
Tablo 3.2. Stratejik Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	155
Tablo 3.3. Stratejik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Verileri	156
Tablo 3.4. Kriz Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımları	157
Tablo 3.5. Kriz Yönetimi Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	157
Tablo 3.6. Stratejik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Verileri	158
Tablo 3.7. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı	159
Tablo 3.8. Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Dağılımları	161
Tablo 3.9. Katılımcıların Medeni Duruma İlişkin Dağılımları	161
Tablo 3.10. Katılımcıların Yaşa İlişkin Dağılımları	162
Tablo 3.11. Katılımcıların İşe Başlama Yaşlarına İlişkin Dağılımları	162
Tablo 3.12. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Dağılımları	163
Tablo 3.13. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılımları	163
Tablo 3.14. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Düşünme Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	164
Tablo 3.15. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Davranış Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	165
Tablo 3.16. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Etkileme Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	167

Tablo 3.17. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Düşünme Yeterliliği", "Stratejik Davranış Yeterliliği" ve "Stratejik Edinme Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart ve Sapma Değerleri	168
Tablo 3.18. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi.....	169
Tablo 3.19. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi ..	170
Tablo 3.20. Katılımcıların Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi.....	172
Tablo 3.21. Katılımcıların Görüşlerinin İş Başlama Yaşı Değişkenine Göre Analizi.....	174
Tablo 3.22. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizi.....	176
Tablo 3.23. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi....	178
Tablo 3.24. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Öncesi Dönem" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	180
Tablo 3.25. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Dönemi" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	181
Tablo 3.26. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Sonrası Dönem" Boyutuna Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	182
Tablo 3.27. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Öncesi Dönem", "Kriz Dönemi" ve "Kriz Sonrası Dönemi" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	183
Tablo 3.28. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi.....	184
Tablo 3.29. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi ..	185
Tablo 3.30. Katılımcıların Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi.....	187
Tablo 3.31. Katılımcıların Görüşlerinin İşe Başlama Yaşı Değişkenine Göre Analizi.....	190
Tablo 3.32. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizi.....	192
Tablo 3.33. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi....	194
Tablo 3.34. Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi.....	196
Tablo 3.35. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimini Yordamasına İlişkin Regrasyon Analizi.....	198

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Lider Olan Yöneticiler.....	8
Şekil 1.2. Yönetmel Diyagram Modeli	13
Şekil 1.3. Liderlik Doğrusu Modeli.....	14
Şekil 1.4. İşletme Performnsının Belirleyicileri	81
Şekil 2.1. Kriz Süreci.....	91
Şekil 2.2. Kriz Yönetim Süreci.....	107
Şekil 2.3. Kriz Oluşumu ve Etkilediği Noktalar.....	119
Şekil 2.4. Ekonomik (Küresel) Krizler	123
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	152
Şekil 3.2. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimini Yordamasına Yönelik Sonuç Modeli	198

GİRİŞ

Teknolojinin iş hayatında kullanımının artması ve buna bağlı olarak toplumdaki ve işletmelerdeki sosyo-ekonomik gelişmeler, uzak mesafeleri yakın hale getirmiştir. Böylece rekabet şartları artmış, en uzak noktadaki teknolojiye veya ürüne ulaşmak daha kolay bir hal almıştır. Bunun sonucunda da değişim ve gelişimler artmış ve devamlı takip edilmesi gereken dinamik bir çevre oluşmuştur.

Küreselleşmenin sonucu olarak meydana gelen değişimler, örgütün iç çevresinden veya dış çevresinden kaynaklanabilmektedir. Bu değişimleri, zamanında uygulayamayan örgütler, hiç beklemedikleri anlarda ve büyüklükte krizlerle karşılaşabilmektedir. Bu durumda da, değişime açık, vizyon sahibi, çalışanları hedefe yönlendirebilen, cesur kararlar alabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim işi, cesaret işidir. Değişimi planlarken alınacak yanlış kararlar, örgütü felakete sürükleyebilir.

Sürekli değişen ve gelişen çevre, bu değişimlere ayak uydurulabildiği takdirde örgütü hedeflerine doğru, ileriye taşıyacaktır. İç ve dış çevredeki bu gelişmeler olumlu olabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerindeki olumsuz bir gelişmenin çok çok uzaklardaki bir işletmeyi de krizle baş başa bırakabileceği unutulmamalıdır. Örgütte oluşması muhtemel veya ani gelişen beklenmedik krizler için önlem almak, ona göre planlar yapmak da liderin görevidir.

Liderlik kavramı geçmişten günümüze farklı tanımlarla açıklanmıştır. Her dönemde resmi veya resmi olmayan örgütler için lidere ihtiyaç duyulmuştur. İnsanlar özellikle kriz zamanlarında, kendilerine krizden çıkma konusunda yol gösterecek, inandıkları birini aramışlardır. İlk zamanlarda sadece önderlik eden kişi lider olarak görülmüştür. Ancak küreselleşmenin etkisinin çok hissedildiği günümüz dünyasında, liderlerin önemi daha artmıştır ve aranan liderlerin çok önemli vasıflara sahip olması gerekmektedir. Hem çalışkan, çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onları etkileyebilen, aynı hedefe doğru yönlendirebilen, hem de fırtınalı denizden gemisini hasar almadan çıkarabilen, olası tehlikeleri önceden düşünen, tedbirlerini alan ve gemiyi hedefinden saptırmadan ve mümkün olan en az hasarı alarak yoluna devam ettirebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişen dünyadaki trendlere ayak uydurabilen, gerekli riskleri doğru bir şekilde alabilen liderlerin, örgütlerini ileriye taşıyacağı aşikardır. Bunu yapabilecek en önemli liderlik tarzı stratejik liderliktir. Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler özellikleri gereği, değişimi benimseyen ve örgütün bu değişime uygun hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için örgüt içi ve dışıyla iyi ilişkiler kuran liderlerdir. Aynı zamanda cesur ve pragmatik kararlar alabilen liderlerdir.

Diğer taraftan, örgütlerin değişmesi, dönüşmesi, idari eksiklikler, yanlış yönetim ve kararlar gibi faktörler, örgütleri her an krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bu nedenle liderin kriz durumları için bir planı olması çok önemlidir. Kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası için yol haritasının olması, krizin verebileceği zararları en aza indirebilecektir. Bu da daha sonraki dönemlerde karşılaşılabilecek muhtemel krizlere karşı tecrübeli ve hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı; modern liderlik tarzlarından olan stratejik liderlik davranışı gösteren liderlerin yani stratejik liderlerin, kriz yönetiminde olumlu etkisinin olup olmadığını, olumlu etki varsa bu etkinin ne kadar olduğunu tespit edebilmektir. Bunu belirleyebilmek için; Stratejik Liderlik Ölçeği ve Kriz Yönetimi Ölçeğinden oluşan iki ölçek kullanılarak, Malatya Organize Sanayi bölgelerinde bir araştırma yapılmış ve katılımcılardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel olarak analiz edilmiş ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın son bölümünde yorumlanarak detaylıca açıklanmıştır.

Çalışma; stratejik liderlik, kriz yönetimi ve alan araştırması kısmı olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı, geçmişten günümüze liderlik teorileri, modern liderlik tarzları ve stratejik liderlik başlıkları detaylı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde kriz kavramı ve kriz yönetimi alt başlıklarıyla incelenmiş ve son bölümde stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki etkinin belirlenmesi amacıyla alan araştırması yapılmış ve sonuçlar SPSS 25 programıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Yorumlanan sonuçlara göre de işletmelere ve bu ve benzer konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmada liderlik tarzlarından stratejik liderliğin seçilmesinin nedeni, günümüzde yaşanan hızlı değişimlerin oluşturabileceği kriz durumlarına yönelik stratejik bakış açısına sahip, önemli kararlar alabilen stratejik liderlik davranışlarına sahip liderlerin, kriz yönetimindeki etkisinin ölçülmesidir. Buradan çıkan sonuçların

işletmelerin krizle m¼cadelesini olumlu y¼nde etkileyeceği değerlendirilmiştir. Aynı zamanda literat¼rde stratejik liderlik davranışlarının ve kriz y¼netiminin birbirlerini etkileyip etkilemediği veya ne kadar etkilediklerini ¼l¼en az miktarda araştırmanın mevcut olmasıdır.

Yapılan bu ¼alıřmayla işletmelere, krizle daha kolay ve etkili m¼cade edebilmek i¼in stratejik liderliğin etkisini g¼rebilecekleri ve kendilerine yol g¼sterici olacak bir araştırma yapılmak istenmiştir. Daha sonraki d¼nemlerde benzer konularda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara da hem ¼nc¼ bir araştırma, hem de yaptıkları takdirde, kendi sonu¼larını karşılaştırabilecekleri, bir ¼rnek araştırma oluşturulmak hedeflenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

1.1. Liderlikle İlgili Temel Kavramlar

Liderlikle ilgili kavramlar olarak, Lider-Liderlik ve Yönetici-Yöneticilik kavramlarını inceleyebiliriz.

1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gösterir. Şu halde liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ayağa kaldırma becerileri toplamıdır, denilebilir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.¹

Liderlik kelimesinin ilk olarak kullanılması 14. yy'a denk gelse de, 19. yy'dan itibaren daha çok kullanılmaya başlanmıştır. İlk zamanlarda araştırmacılar liderlik tanımını kendi bakış açıları ve kendileri için önemli olan özelliklere göre yapmışlardır. 1950'lerden sonra araştırmaların artması ile pek çok tanım yapılmıştır.²

Liderlikle ilgili 1900'lü yıllardan beri yapılmış olan bir çok tanıma istinaden liderliğin üç özelliğinden bahsedebiliriz. Bunlar:³

Bireye verilen liderlik ünvanı,

Bu bireyin liderlik özellikleri,

Gruptakilere karşı gösterdiği tavır ve davranışlardır.

¹Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, (2. Baskı), Beta Yay., İstanbul, 1993, s. 337.

²Zel, U., **Kişilik ve Liderlik**, (1. Baskı), Seçkin Yay., Ankara, 2001, s. 89-90.

³Şimşek, M. Şerif, vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (2.Baskı), Nobel Yay., Ankara, 2001, s. 164.

Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler olmaktadır. Bu da lidere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Çünkü, ancak liderler sayesinde bu değişimlerin üstesinden gelinebilir. Liderliğin bu derece önem kazanması, bilim adamlarının konuya bilimsel yollarla yaklaşmalarını zorunlu kılmıştır.⁴

Liderlikle ilgili bazı tanımlar şöyledir:

Liderlik, örgüt içindeki bireyleri, ortak hedefe ulaşmak için bir araya getirme, etkileme ve harekete geçirme, bilgi ve becerilerinin tamamıdır.

Liderlik, çalışanları ortak vizyona inandırarak, hedefleri daha şevkle benimsemelerini ve gerçekleştirmelerini sağlayan dinamik bir süreçtir.

Liderlik, etkileşim ve iletişime bağlı olarak hareket eden çift taraflı bir olgudur.⁵

Liderlik, lider ile takipçisinin etkileşimi ve gelecekteki lideri de içine alan bir roldür.⁶

Liderin olabilmesi için bir gruba ihtiyaç vardır. Bireyler veya grup olmadan liderlik olamaz. Aynı zamanda liderlik olabilmesi için takipçilerin de olması gerekmektedir. Liderlik grubu aynı yöne yönlendirmeyi gerektirir.⁷

Liderlik, ister resmi olsun, ister resmi olmayan olsun her türlü örgüt veya grupta oluşabilir. Burada aslolan lider ve ona inanan takipçilerinin olmasıdır.

Liderlik, resmi yetkiler sonucu oluşan bir durum değildir. Pek çok yetkisi olduğu halde gruplar üzerinde etkisi olmayan yöneticiler vardır. Liderler çoğu zaman kendiliğinden ortaya çıkar ve toplulukları peşine takar. Liderlik sadece üst kademelere has değildir, her kademedede görülebilir.⁸

1.1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici, ast veya çalışanlarını kendi hedeflerini gerçekleştirmek için yönlendiren kişidir.

⁴ Güney, S., **Davranış Bilimleri**, Nobel Yay., Ankara, 2000, s. 499.

⁵ T. Akgemci, “**21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları**”, www.kso.org.tr, 08.01.2008.

⁶ Guest, D.E., **Leadership and Management**, (3rd ed.), In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*, Penguin Press, London, 1987, s. 178–201.

⁷ Zaccaro, S. J., D. J. Banks, **Leadership, Vision, and Organizational Effectiveness**, In S. J. Zaccaro, R. J. Klimoski, (Eds.), **The Nature of Organizational Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, s. 181–218.

⁸ Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, (8.Baskı), Beta Yay., İstanbul, 2001, s. 466.

Yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için plan veya program yaparken her doneyi gözönünde bulundurup, finansal ve zaman olarak değerlendirmeleri yaparak karar veren kişilerdir.

Yöneticilerin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:⁹

- İşi tamamlama hırsı,
- Çalışkan olmak,
- Yenilikleri takip ederek, görevine hakim ve bilgi sahibi olmak,
- Organize etme ve koordinasyon becerisi,
- Mali tabloyu takip etmek,
- Güven kontrole mani değildir düşüncesiyle denetimleri aksatmamak,
- Sıkı ilişkilere sahip olmak.

Yönetim, yöneticinin işletmenin canlı ve cansız bütün sistemlerinin sorunsuz bir şekilde çalışmasını sağladığı bir süreçler zinciridir. Bu süreçlerin başlıcaları, planlama, bütçeleme, örgütlenme, kontrol ve koordinasyon olarak belirtilebilir.¹⁰

Yönetimi, çalışanların belirlenen hedeflere doğru giderken yapacakları faaliyetlerin koordine edilmesi süreci olarak da tanımlayabiliriz.¹¹

Yönetici, hedefleri belirleyip, çalışanlardan bunları yapmasını bekler. Yönetici bir değişim elemanıdır.

Yönetici, işletmenin insandan makinalara kadar fiziksel bütün unsurlarını, minimum girdiyle maksimum çıktı alma hedefiyle planlar. Gerekli görevlendirmeleri yaparak, etkin ve verimli bir örgütlenmeye gitmeyi hedefler. Olumsuz sonuçlarda hesap sormaktan çekinmez. Hedeflere ulaşabilmek için paylaşım ve işbirliğini teşvik eder. Çıkan sonuçlara göre, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemini tercih eder. Yönetici zamanını, bilgisini, yeteneğini ve teşvik edici davranışlarını bu süreçte kullanır.¹²

1.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider, benzer kavramlar olarak düşünülse de, son dönemdeki araştırmalar aralarında ciddi farklar olduğunu göstermiştir. Yönetici-lider ayrımında göze çarpan en büyük farklılık, yöneticinin varolan kalıplar içinde faaliyet göstermesi,

⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 161.

¹⁰ İnci, M., **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni., İstanbul, 2001, s. 3.

¹¹ Dinçer, Ö. ve Y. Fidan, **İşletme Yönetimi**, (1.Baskı), Beta Yay., İstanbul, 1996, s. 4.

¹² İnci, a.g.e., s. 3-4-5.

kurallara uyması, liderin ise daha özgür ve yenilikçi olması ve bu durumu örgüte adapte etmesidir.¹³ Liderlik daha çok insan merkezlidir. Yöneticilik, liderlik faaliyetini de içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Liderler çalışanlarla beraber ortak bir hedef oluştururken, yöneticilerde öncelik örgütün hedefleridir. Yöneticiler ayrıca işletmenin fiziksel unsurlarıyla da ilgilenmek durumundadırlar. Yönetimde planlama, örgütleme, bütçeleme, kontrol ve koordinasyon gibi fonksiyonlar varken, liderlik ise değişim, etkileşim, harekete geçme gibi fonksiyonlara sahiptir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir.¹⁴ Yöneticiler, belirlenmiş hedefler için atanan kişilerdir. Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları işveren tarafından belirlenir. Liderler ise atamayla değil, kişinin öne çıkan özelliklerine göre kendiliğinden ortaya çıkar. Grup takiler tarafından benimsenir.¹⁵

Araştırmacı Warren Bennis, yaptığı çalışmalarda yönetici ve lideri karşılaştırmış, şu sonuçlara ulaşmıştır:¹⁶

- Yönetici adı üzerinde yöneten kişidir, lider ise liderlik yapan önden giden kişidir.
- Yöneticilerin yetkileri bellidir ve buna riayet ederler, lider ise kişisel becerileriyle hareket eder.
- Yönetici insan ve fiziksel sistemlerden sorumlu iken, lider insan odaklıdır.
- Yönetici tam olarak güvenmez sürekli kontroller yapar, lider karşılıklı güveni inşa eder.
- Yönetici an'ı veya yakın geleceği planlamak ile uğraşırken, liderin vizyonu gelecek odaklıdır.
- Yönetici kuralcıdır, lider serbestlik sunar.
- Yönetici belirlenmiş işleri hatasız yapar, lider hedeflere ulaşmak için gerekli işleri yapar.
- Yönetici statükocu, lider ise yaratıcı ve yenilikçidir.
- Yönetici kuralları kabullenici, lider ise sorgulayıcıdır.

¹³ İnci, a.g.e., s. 7.

¹⁴ Güney, S., **Yönetim ve Organizasyon**, Semra Arıkan, **Liderlik**, (1.Baskı), Nobel Yay., Ankara, 2001, s. 286.

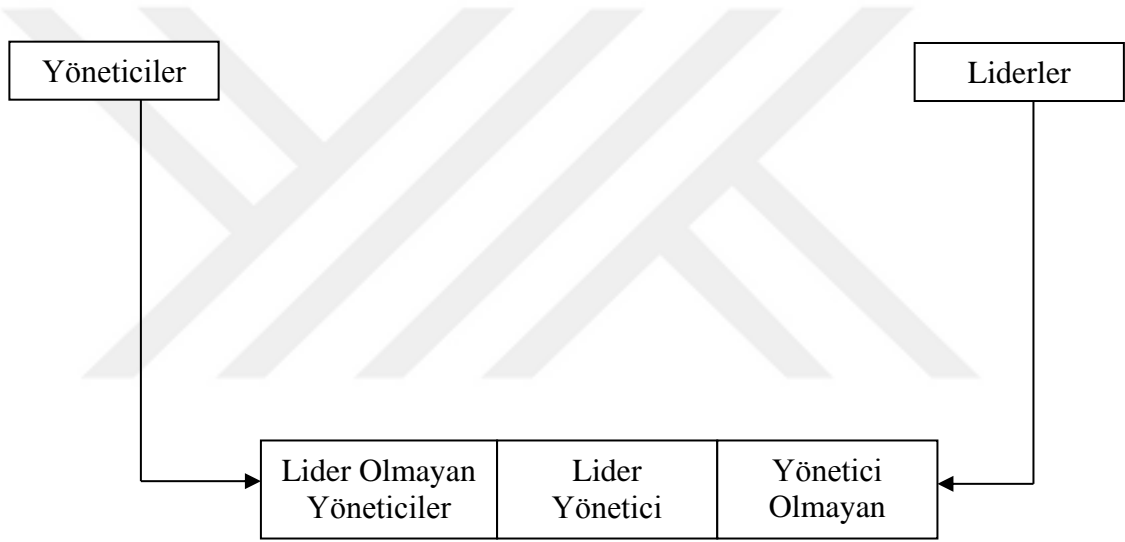
¹⁵ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 165.

¹⁶ Ülker, G., **Yönetici ve Lider, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Basımevi, Cilt-1, İstanbul, 1997, s. 183.

- Yönetici kurallara uyan çalışanlar ister, lider kendine inanan ve beraber hareket edebileceği çalışanlar ister.¹⁷
- Yönetici taklit eder, lider meydana getirir.¹⁸

Yönetici, çalışanların onay verdiği, kabullendiği kişi olmak zorunda değildir, lider gruptakilerce benimsenen kişidir. Yönetici; rasyonel kararlar veren, lider; çalışanların duygularını tatmin eden ve beklentilerini karşılayan kişidir. Yönetici; örgütün amaçlarıyla ilgilidir, liderin ilgi alanı ise, kendini izleyenlerin amaçlarıdır.¹⁹

Bir yönetici aynı zamanda lider olmayabileceği gibi, bir liderin de yönetici olma zorunluluğu yoktur. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır.



Kaynak:Salih Güney, Semra Arıkan, a.g.e., s.287

Şekil 1.1. Lider Olan Yöneticiler

Şekil 1.1’de ideali yansıtan yani aynı zamanda lider olan yöneticiler ifade edilmektedir.

Yönetici, kendisine bildirilmiş, işletmenin yazılı veya yazılı olmayan kurallarına sadık kalarak, işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışır. Bunları yaparken yönetim süreçlerini uygular. Liderler, kurallara bağlı kalmaksızın, kendi yöntemleriyle

¹⁷ Güney,Arıkan, a.g.e., s. 287.

¹⁸Akgemci, a.g.e., 08.01.2008.

¹⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 166.

kendilerini hedeflere ulaştırarak işleri yapar. John P. Kotter , lider ve yönetici farklarını iş süreçleri bakımından şöyle incelemiştir:²⁰

Tablo 1.1. İş Süreçleri Açısından Yönetici ve Lider Ayrımı



Kaynak:

Müge İnci, **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.8.

Tablo 1.1'den çıkaracağımız sonuç, işletmedeki değişimin başarılı olmasında aslan payı liderin, küçük bir pay yönetimindir. Bunun sebebi de liderin değişime daha açık olmasıdır.²¹

1.2. Liderlik Teorileri

Lider, insanın olduğu her ortamda bulunan bir olgu olsa da, modernizmden önce liderler, oldukları gibi kabul edilmişlerdir. Geleneksel çağda liderler, yaratıcının özel varlıkları olarak kabul edilirken, modernizm araştırma metodlarından olan ampirik

²⁰ Güney, Arıkan, a.g.e., s. 287.

²¹ İnci, a.g.e., s. 7-8.

çalışmalar liderlik alanında uygulanana kadar, liderlerin liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğine inanılırdı. Bu çalışmalardan sonra yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.²²

Liderlik ile ilgili teorileri Tablo 1.2'deki gibi sınıflandırmak mümkündür.²³

Tablo 1.2. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Zaman	Teori	Ana Fikir
1940'lara kadar	Özellikler Teorisi	Liderlik, doğuştan gelir
1940-1960 arası	Davranışlar Teorisi	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir
1960-1980 arası	Durumsallık Teorisi	Lider, ani gelişen durumlardan etkilenir
1980'lerden sonra	Yeni Liderlik Teorileri	Liderin vizyon sahibi olması gerekir

Kaynak: Emel Topçu, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999, s.56.

Yeni teorilerle, doğarken lider olarak doğmadığı, liderliğin zamanla oluştuğu anlaşılmıştır. Bu araştırmalar sonucu liderlik kavramı büyük gelişim kaydetmiştir.²⁴ Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi tabloda gösterildiği gibi olmuştur.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili ilk yaklaşımdır. 1940-50'lerde çok fazla olmak üzere günümüze kadar üzerinde geniş çalışmalar yapılmış bir teoridir. Bu teori lideri diğerlerinden ayıran özellikleri incelemiştir.²⁵

Liderlikle ilgili ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler teorisi, bir kişiyi lider yapanın, özellikleri olduğu varsayımını benimsemiştir. Liderin tavırları, davranışları, ruhsal durumu gibi karakteristik özellikleri ve dış görünümü onu diğerlerinden ayıran unsurlardır.²⁶

Özellikler teorisi, bireyin ruhsal yapısı, davranışları, tepkileri, hedefleri gibi özellikleri hakkında bilgi sahibi olunmasının, onun şahsiyeti hakkında bize bilgi vereceğini savunur. Teoriye göre birey, özgüvenli, özgür, çalışkan ve aklını

²²Topçu, E., **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üni. SBE, Ankara, 1999, s. 55-56.

²³ Arıkan, a.g.e., s. 288.

²⁴Topçu, a.g.e., 1999, s. 55-56.

²⁵Ergeneli, A., **Lider Davranış: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara, 1992 s. 14.

²⁶**Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik**, www.aku.edu.tr, 15 Mart 2007.

kullanabiliyorsa iyi bir lider olacaktır. Fakat özellikler teorisine göre, başarılarında katkıları çok olsa da, liderlerin hayatında astları çok yer tutmaz.²⁷

1.2.2. Davranışlar Teorisi

Özellikler teorisinin eksik taraflarının ortaya çıkmasıyla, 1940'lerden itibaren insan davranışları üzerine araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalar sonucu, liderin davranışları üzerinden, çalışanları hedeflere yönlendirmek için gereken davranışlar belirlenmiştir. Buradan da bireylerin liderlik davranışlarını öğrenebileceği sonucuna varılarak, özellikler teorisinin savı geçersiz kılınmak istenmiştir.²⁸ Davranışlar teorisinin asıl anlatmak istediği, liderin etkili ve başarılı olabilmesinin kaynağı özellikleri değil liderlik yaptığı anlardaki davranışlarıdır.²⁹ Bu teoriyi destekleyenler, kişisel özelliklerdense davranışların gözlemlenmesinin daha kolay ve gerçekçi olduğunu savunmuşlardır.³⁰

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir.³¹ Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek Lider Davranışları Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir.³² Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme".³³

Yapıyı kurma değişkeni, bir grubun liderince, erişilmesi gerekli olan hedeflere ilişkin olarak işin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini belirtmektedir. Anlayış değişkeni, liderin takipçileri ile arasında karşılıklı güven ve

²⁷ Güney, a.g.e., s. 520.

²⁸ Topçu, a.g.e., s. 60.

²⁹ Özer, A.Kadir, **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli**, Varlık Yay., 1997, s. 11-20.

³⁰ Güney, a.g.e., s. 521.

³¹ Zel, a.g.e., s. 102.

³² Luthans, Fred, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, USA, 1992, s. 271

³³ Schermerhorn, J.R., vd., **Basic Organizational Behaviour**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1995.

saygıya dayanan, takipçilerin gereksinim ve isteklerine yakın ilgi göstermesi, onlara anlayışla yaklaşmasıdır.³⁴

Ohio State araştırmalarının ne ifade ettiğine bakarsak, liderin astlarına değer vererek onları işe yönelik çalışmalarında motive ettikleri, gdledikleri söylenebilir. Buna göre, kişilerarası ilişkiye önem veren liderlik davranışının uzun vadede çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerinde olumlu etki yaptığı söylenebilir.

1.2.2.2. Michigan niversitesi alışması

Kahn ve Katz, demiryolunda çalışan işçiler ve traktör fabrikası işçileri üzerine bir çalışma yapmış, genelde iş tatmini ve grubun verimliliğini anlamaya çalışmışlardır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde 1947’de Rensis Likert’in öncülüğünde yapılan Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarının da katkısı olmuştur. Bu çalışmada, grup üyelerinin tatmin olmasına ve grup verimliliğine fayda sağlayan etmenler ele alınmıştır.³⁵

Michigan niversitesi’ndeki liderlik alışmaları, Ohio Eyalet niversitesindeki alışmalar ile hemen hemen aynı zamanda başlamış ve benzer araştırma objeleri tespit edilmiştir.³⁶ İşe yönelik lider olgusunda lider, grup mensuplarının daha önceden belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, cezalandırma gibi yetkilerini kullanan bir tavır izlerken, kişiye yönelik lider merkezci olmayan, yetki devrini kullanabilen, tatmini yükselten ve çalışma koşullarını güzelleştiren, astlarının bireysel gelişimlerine zen gösteren bir tutum sergilemiştir.³⁷

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı grlmştir.³⁸ Araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir.³⁹

³⁴Tabak, Akif, **Askeri Liderlik ve Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara., 1997, s. 8.

³⁵Bege, a.g.e., s. 28.

³⁶Luthans, a.g.e., s. 272.

³⁷Ekici, K.Mehmet, **Vizyoner Liderlik**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2006, s. 89.

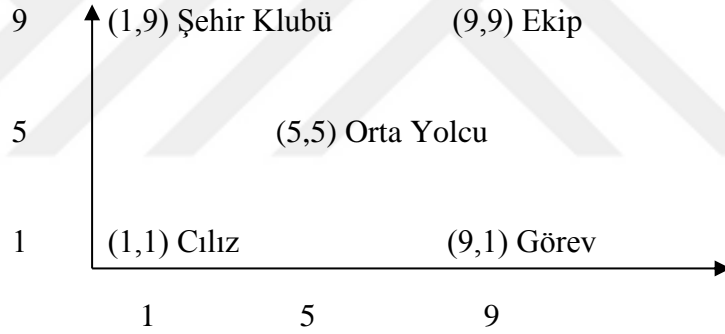
³⁸Koel, a.g.e., 2001, s. 472.

³⁹Stoner, J.A.F. ve R.E. Freeman, **Management**, (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc., London, 1992.

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları, Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmekte kullanılabilir bir matriks yapı haline getirmişlerdir.⁴⁰ Blake ve Mouton liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma”.⁴¹

Blake ve Mouton, liderlikte çevrede var olan faktörlere çok önem vermemekle birlikte, her ortamda grup liderliğinin başarılı olabileceği fikrini de savunmuşlardır. Halbuki sonraki yıllarda ortaya çıkan yaklaşımlardan olan durumsallık yaklaşımında ise, her ortama göre bir liderlik şekli olmadığı vurgulanmıştır. Ancak bu kuram liderin davranışlarındaki eğilimi anlamak açısından oldukça önemlidir. Bu davranış eğilimini anlamamanın yanı sıra takipçilerin özelliklerinin ne olduğunu ya da durumsal faktörlerin neler olduğunu pek de dikkate almaması bu kuramın ana sınırlarını çizmiştir.⁴²



Şekil 1.2. Yönetmel Diyagram Modeli

Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 2.Baskı, Adım Yay., Ankara,1992.

Şekil 1.2 diyagramındaki iki boyutun her biri dokuzlu bir ölçek üzerinde değerlendirilmekte ve bir rakamı en düşük, dokuz rakamı ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Modele göre bu iki boyutun çeşitli birleşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzı meydana gelmekte ancak, bu liderlik tarzlarından beş tanesi özellikle ön

⁴⁰ Şimşek, a.g.e., s. 190.

⁴¹DuBrin, A.J., **Essentials of Management**, South-Western College Publishing, Ohio, 1997.

⁴²Çelik, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 14.

- A:** Yönetici kararı alır ve açıklar.
- B:** Yönetici astlarının kararlarına inanmasını sağlar.
- C:** Yönetici düşüncesini açıklar ve soru bekler.
- D:** Yönetici yedek bir karar alır.
- E:** Yönetici sorunları paylaşır, tavsiyeleri dinler ve karar verir.
- F:** Yönetici sınırları belirler ve gruptan buna göre karara varmasını bekler.
- G:** Yönetici grup üyelerinden kendileri için belirlenmiş sınırlar dahilinde çalışmalarını ister.

Tannebaum ve Schmidt'in yaklaşımının diğer davranışsal yaklaşımlardan farkı, liderlik davranışını etkileyen durumsal kuvvetleri dikkate almasıdır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı içinde ele alındığı görülebilir.⁴⁶

1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor yönetici davranışlarının iyi veya kötü olmasının sebebini, yöneticilerin insanların tavırlarını iyi veya kötü olarak değerlendirmesi olarak belirlemiştir. Bu da şu anlama gelmektedir; yöneticiler çalışanların davranışları hakkında iyi veya kötü ne düşünüyorsa ona göre davranacaktır.⁴⁷

Bireylerin daha geleneksel yapıda oldukları, değişime karşı durdukları X teorisi ve daha modern, algıları açık, yenilik ve değişimi kabullenen Y teorisi olarak iki liderlik şekli belirlenmiştir.⁴⁸

X teorisi, insanlarla ilgili geleneksel otokratik varsayımları içermektedir. Bu teori insanların çalışmayı sevmediğini, mümkün olduğunca sorumluluk almak istemediğini, kendini düşündüğünü bu nedenle de otokratik liderlik tarzıyla yönetilmesi gerektiğini savunur.⁴⁹

X teorisine göre insanlar, topluma duyarlı, otoriteye saygılı ve sadakat duyguları değişkendir. İş motivasyonları yüksek, aynı işte uzun yıllar çalışabilir, ödüllendirme ve

⁴⁶ Özdemir, L., Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetimsel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Cumhuriyet Üni., İşletme Anabilim Dalı, Sivas, 1998.

⁴⁷ Koçel, a.g.e., 2001, s. 474.

⁴⁸ McGregor, D., "Örgütün İnsan İlişkileri Yönü", Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, 1970/16, Ankara.

⁴⁹ Güney, a.g.e., s. 529.

terfi beklere, kanaatkâr ve gerçekçidir. Saygın bir statüye sahip olma kaygısı vardır, kendi sorunlarını kendisi çözer. Felsefeleri yaşamak için çalışmaktır.⁵⁰

Y teorisi, insanların özelliklerine olumlu yönden bakmıştır. İnsanların sorumluluktan kaçmadığını, işini en iyi şekilde yapmaya çalıştığını, çalışmayı sevmeyen bir taraflarının olmadığını belirtir. Eğer insanlarda herhangi bir olumsuzluk varsa onları cezalandırmak yerine motive etmenin gerekliliğine inanır.⁵¹

X teorisine göre, insanlar rahatına düşkündür ve çekingen değildir, emir almaktan hoşlanmaz ve otoriteyi tanımaz. Hemen sorumluluk alıp, sonucunu görmek ister yani sabırlı değildir, aynı anda birden fazla iş yapmak ister. Teknolojiye büyük oranda hakimdir ve hızlı öğrenir. Zamanı iyi yönetemez, aynı zamanda dikkati dağınıktır.⁵²

X teorisine göre insanın şüpheli bir yapısı vardır. Otoriteye karşı özgüveni zayıf olan bu tipin, eğitime karşı daha çok yarıcı yaklaştığı, esnek bir kariyer hedefinin olduğu ve girişimci yapısı ile ön plana çıktığı görülmektedir. Buna karşı Y teorisine göre insanın kendine güven problemi yoktur ve eğitimi daha çok sorumluluk olarak gördüğü bunun yanısıra çoklu kariyer hedeflerinin olduğu görülmektedir.⁵³

X Teorisinin hipotezleri:⁵⁴

- İnsanlar çoğunlukla çalışmaktan hoşlanmazlar bu nedenle de işten kaçmanın yollarını ararlar.
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçır, daha az sorumluluğu olduğu için yönetilmek isterler.
- İnsanlar değişimlere direnirler, statükocudurlar.
- İnsanlar yönetim hedeflerine ulaşılabilmesi için baskı altına alınmalı, takip ve kontrol edilmelidir. Ceza bir tehdit unsuru olmalıdır.

Y Teorisinin hipotezleri:

⁵⁰Öz, Ü., “XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi”, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2015

⁵¹ Güney, a.g.e., s. 524.

⁵²Mücevher, M.H., “X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları”, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2015.

⁵³Toruntay, H., “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2011.

⁵⁴Canbolat, S.G., “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları”, (Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üni. SBE, Çorum, 2016.

- Hedeflere ulaşmak için çalışanların kendi yaptıklarını kontrol etmesi yeterlidir.
- Uygun ortam sağlandığı takdirde çalışanlar iş yapmaktan zevk alırlar.
- Yaptığı başarılı işin sonunda ödül alacağını bilen birey yaptığı işin kontrolünü yapar.
- Her insanın yaratıcı bir yönü vardır, gerekirse teşvik edilerek bu yönü ortaya çıkarılabilir.

1.2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup: İstismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı otokratik, demokratik'tir.⁵⁵

1. Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik): Bu sistemde kararlar tepede alınır ve astlara hiyerarşik zincir yoluyla aktarılır. Astlar tehdit ve korku ile çalışır. Ceza yöntemine de başvurulur.

2. Sistem 2 (Yardımsever- Otokratik): Lider astlara güvenmekte kararların bir çoğu üst yönetimce alınırken bir kısım karar alma yetkisi de astlara verilmiştir. Astları yönlendirmede ödül ve ceza sistemi işlemektedir.

3. Sistem 3 (Danışımçı- Demokratik): Lider astlara tam olmasa da önemli derecede güvenmektedir. Kararlar yukarıda alınırken özel teknik kararları astlar alabilir. Astlara bu şekilde sorumluluk da verilmiş olur.

4. Sistem 4 (Katılımcı-Demokratik): Lider emrinde çalışanlara tam güven duygusu hissetmektedir. Karar verme süreci örgütün tüm kademelerine homojen bir şekilde dağılmıştır.⁵⁶

Tüm bu araştırmaların hedefi, liderin liderlik tutumunu deşifre ederken şu noktaları göstermelidir; işe yönelik liderlik tarzı ve bireye yönelik liderlik tarzıdır. Görülen araştırmalarda bireye yönelik liderliğin kısa zaman diliminde başarılı olmadığı hipotezi kanıtlanmış, aksine değerlendirilen kavramların kolaylaştırıldığı ve

⁵⁵ Luthans, a.g.e., s. 437.

⁵⁶ Canbolat, a.g.e., 2016, s. 35.

genellemeye gitme durumundan uygulanan metodun doğruluğu da dahil bir çok farklı eleştiri yapılmıştır.⁵⁷

1.2.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesinden Bales küçük gruplar üzerine önemli araştırmalar yapmıştır. Araştırma yapılan grupların hepsi üniversite öğrencilerinden meydana gelmiştir. Yönetici dediğimiz kişiler araştırma gruplarında yer almamışlardır. Sınırlı uygulama bulguları ortaya koymasına rağmen sonuçlar Ohio ve Michigan sonuçları ile benzerlik göstermektedir.⁵⁸ İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri”.⁵⁹

1.2.3. Duruma Göre Liderlik Teorileri

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır.⁶⁰ Her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur. Duruma göre, bazen yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderlik tarzı, bazen de bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı daha etkili olabilir.⁶¹

Durumsallık teorisine göre örgütsel çıktılar üzerinde liderliğin etkisi yalnızca bazı durumlarda ortaya çıkar.⁶² Örneğin, kriz ve çevresel belirsizlik durumlarında liderler önem kazanırlar.⁶³ Krizler, zayıf durumlar yarattığından dolayı, liderlerin performans ve kültür gibi farklı alanlarda etki yaratmalarına olanak sağlarlar.⁶⁴

Değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzlarına zorunlu kıldığı varsayımına dayalı olarak liderlikte “durumsallık yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, her durumda ve koşulda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçiminden söz edilemeyeceği,

⁵⁷Paksoy, Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Yayın, İstanbul, 2002, s. 171.

⁵⁸Zel, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, (1. Baskı), Seçkin Yay., Ankara, 2001, s. 108-109.

⁵⁹Baysal, C.A., ve E., Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım, İstanbul, 1996.

⁶⁰Koçel, a.g.e., 2001,s. 477.

⁶¹Güney, a.g.e., s. 533.

⁶²Tsui, A.S., vd., “Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behaviour and Organizational Culture”, The Leadership Quarterly, 2006/17, (2), s. 113-137.

⁶³Waldman, D.A., vd., “Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty”, Academy of Management Journal, 2001/44, (1), s.134-143.

⁶⁴Bakan, İ., “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, TİSK Akademisi Dergisi, 2009/4, (7), s.138-172.

farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının olumlu sonuçlar doğurabileceği, ancak bunun önceden kestirilemeyeceği savunulmuştur.⁶⁵

Durumsallık yaklaşımında "en iyi" tek bir liderlik tarzı yerine duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır.⁶⁶ Durumsal liderlik kuramlarında örgüt kültürü, astların durumu, görevin yapısı gibi durumsal değişkenlere bağlı olarak farklılaşan liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.⁶⁷

Durumsallık yaklaşımı, örgütü açık bir sistem olarak ele aldığı için örgütü etkileyen birçok içsel (işin çalışanların niteliği, görev, vizyon, amaçlar v.b. gibi) ve dışsal (müşteriler, yönetim yasalar, pazar ve rekabet şartları, kültürel yapı v.b. gibi) faktörler olduğunu belirtmiştir. Durumsallık yaklaşımına göre bütün içsel ve dışsal koşullar dikkate alınarak yönetim için uygun teknik ve yöntemler belirlendiğinde başarı kendiliğinden gelir.⁶⁸ Bu yaklaşım 'vaziyeti idare etme' yaklaşımı değildir. Tam tersine, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir 'idarecilik' tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır.⁶⁹

Bu teori çerçevesinde her durum için ayrı liderlik modelleri geliştirmek üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunlar:

1.2.3.1. Fiedler Modeli

Fiedler'e göre, liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Fiedler ve yardımcıları, liderin bireysel özelliklerini ve liderin ortam için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken, özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. Fiedler'in lider için kullandığı diğer bir terim ise, işe güdülenmiş liderdir.

İşe güdülenmiş lider daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler, emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için işin bir an önce bitirilmesi önem taşır. Oysa ilişkiye yönelik lider, tam tersi bir görünümündedir. Bu tip liderler için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır. Çalışanlar

⁶⁵Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999, s. 16-29.

⁶⁶House, R.J., "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1971/16, (3), s.321-339.

⁶⁷Bakan, İ., **Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**, Beta Yayın, İstanbul, 2004.

⁶⁸Güney, S., **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 2011, s. 46.

⁶⁹Sabuncuoğlu, Z., **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2008, s. 209.

arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde dururlar. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzer.⁷⁰

Fiedler, liderlik başarısı için kişinin temel liderlik tarzının anahtar rol oynadığına inanmaktadır. Böylece ikinci adım bu temel tarzların neler olduğunu tespit etmek olacaktır. Bu tarzı tespit etmek üzere Fiedler 16 tane zıt özellik içeren LPC (Least Preferred Co-Worker) ‘En Az Tercih Edilen Meslektaş Anketi’ adlı bir anket geliştirmiştir. Anketteki zıt özellikler şu şekilde belirlenmiştir. Memnun, memnun değil; arkadaşça, arkadaşça değil; reddeder, kabul eder; yardımcı, moral bozucu; heyecanlı, heyecansız; stresli, rahat; uzak davranır, yakın davranır; soğuk davranır, candan davranır; birlikte iş yapmayı sever, birlikte iş yapmayı sevmez; destekleyici, düşmanca; can sıkıcı, enteresan; tartışmaya girer, uyumu sever; kararlı, kararsız; verimli, verimsiz; neşeli, hüzünlü; açık, net değil.⁷¹

Liderin tarzı LPC ile belirlendikten sonra, bunun uygun durumla çakıştırılması basamağı gelmektedir. Bu çerçevede Fiedler, üç anahtar durumsal faktör belirlemektedir. Bunlar:⁷² Lider ast ilişkileri, görevin yapısı, liderin makamının verdiği yetki. Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır.⁷³

Fiedler’in durumsallık teorisi, her zaman ve her yerde geçerli bir liderlik biçiminin varlığını ileri sürmez. Onun yerine belirli durum ve şartlara göre değişen liderlik tarzlarını açıklar. Fiedler demokratik, yani, iş görene yönelik liderlik biçimini tüm durum ve koşulları için geçerli olmadığını ispatlamıştır. Daha da önemlisi Fiedler, en iyi liderlik tarzı olarak, gösterilen tek bir yöntemin var olmadığını vurgulamıştır. Böylece durumun değişkenliği durumsallık teorisinin temelini oluşturmaktadır.⁷⁴

1.2.3.2. Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik teorisine göre, en etkin liderlik şekli, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Yazarlar, olgunluğu yaş veya duygusal sağlamlık olarak değil başarı arzusu olarak tanımlamışlardır. Bunlara göre, etkin bir

⁷⁰ Kağıtçıbaşı, Ç., **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Sosyal Bilimler Derneği Yay., Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s. 232.

⁷¹ Hakman, M. ve E.C. Johnson, **Leadership**, Waveland Pres Inc, USA, 1996, s. 61.

⁷² Topçu, a.g.e., s. 67-68.

⁷³ Luthans, a.g.e., s. 425.

⁷⁴ Güney, a.g.e., s. 377.

liderliğin şekillenmesinde, ‘örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri’ önemli değişkenlerdir.⁷⁵

Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik yaklaşımı, durumun gerektirdiği ihtiyaçlar ve astların olgunluk düzeyleri gibi liderliği etkileyen durumlardan esinlenerek oluşturulmuştur. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik iki boyutlu liderlik yaklaşımına astların olgunluk düzeyi eklenmiştir. Etkili liderlik için durumların gerektirdiği ihtiyaçlar astların olgunluk düzeyleri ile birlikte değerlendirilmelidir.⁷⁶

Burada olgunluk olarak ifade edilen, astların zaman içinde sorumluluk kabul etme bilinçlerinin, ilgi, deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir. Zaman içinde astların olgunlaşma düzeyi en alt seviyeden mümkün olabilen en üst seviyeye doğru ilerlemektedir.⁷⁷ Astların olgunluk düzeyi arttıkça lider davranışında görev yönelimli davranıştan ilişki yönelimli davranışa doğru bir geçiş görülür.⁷⁸

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard’ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır.

1.2.3.3. Lider Üye Etkileşim Teorisi

Lider ve astları arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eder. Lider ve astlar arasında karşılıklı sevgi, saygı, güven varsa bunlar iyi ilişkilerin işaretidir.⁷⁹ Bu ilişkide grup üyelerinin lidere karşı duydukları güvenin ve bağlılığın derecesi kastedilmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin grup üyelerini etkileme derecesini de belirlemektedir. Karşılıklı güvenin sonucunda grup üleriyle lider arasında sıcak bir ilişki doğar ve bu durum liderlik için elverişli bir ortam sağlar.⁸⁰

Lider üye etkileşim teorisi (Leader-Member Exchange LMX Theory) zamanın darlığı yüzünden liderlerin, çalışanlardan küçük bir grupla özel ilişkiler kurduğunu iddia

⁷⁵ Şimşek ve diğerleri, a.g.e.,s. 187.

⁷⁶Begeç, S., **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli, 1999.

⁷⁷Akgemci, T., vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s. 268.

⁷⁸ Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Basım Yayın, Ankara, 2010, s. 308.

⁷⁹ Artan, a.g.e., s. 202.

⁸⁰Güney, a.g.e., 2011, s. 375.

etmektedir. Bu kişilere güvenilmekte, arkadaşça davranılmakta, bu kişiler liderin büyük ilgisini çekmekte ve özel menfaatler sağlamaktadırlar. Diğerleri ise grup dışı bırakılmakta, lider bunlara daha az zaman harcamakta, daha az ödüllendirmekte ve bunlarla ilişkisi resmi otoriter bir şekilde olmaktadır.⁸¹

Tabii bu arada grup üyelerinin lidere güvenmesinin yanında liderin de grup üyelerine güvenmesi gerekir. Bu karşılıklı güvenin sonucunda grup üyeleriyle lider arasında sıcak bir ilişki doğar ve bu durum liderlik için elverişli bir ortam sağlar. Eğer lider sevilmeyen ve sayılmayan bir kişi ise, grup üyeleri ile arasındaki ilişkiler zayıf demektir. Bu durum ise liderlik için olumsuz bir ortam yaratır.⁸²

1.2.3.4. Yol Amaç Teorisi

Yol Amaç teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, kişi, belirli ihtiyaçların tatminini sağlar ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girer.⁸³

Yol amaç yaklaşımında liderler örgütün yapısındaki konumlarından yararlanarak, astlarını destekleyerek, ödül yetkilerini kullanarak beklentilerini gerçekleştirirler ve istedikleri hedeflerine ulaşabilirler. Liderler örgütün amacı ve bu amacı gerçekleştirebilmek için izlenecek yolu belirlemede önemli rol oynarlar⁸⁴

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki temel faktör vardır.⁸⁵

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı,
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Yol amaç kuramının bu faktörlerle ilişkisi şu şekilde ifade edilebilir;

- Liderin, izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi (Yol)
- Liderin, izleyenlerin sonuca verdiği değeri etkileme derecesi (Amaç).

⁸¹ Luthans, a.g.e., s. 276.

⁸² Güney, a.g.e., s. 534-535.

⁸³ Zel, a.g.e., s. 114.

⁸⁴ Begeç, S., **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli, 1999.

⁸⁵ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 183.

Liderin davranışının astlarca kabul edilmesi, ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına ve onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca, bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır.⁸⁶

1.2.3.5. Vroom – Yetton Teorisi

Liderin örgüt içerisinde yaptığı en önemli işlerden birisi karar almaktır. İyi kararlar örgüte hedeflerini başarmasını sağlarken, kötü kararlar örgütü başarısızlığa götürmektedir. 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton, liderin karar almasındaki farklı yolları tarif eden ve liderlere hangi noktalara kadar çalışanların karara katılması konusunda rehberlik eden bir 'lider katılım modeli' geliştirmişlerdir. Birçok liderin bildiği gibi, çalışanların karara katılması liderliği kuvvetlendiren bir unsurdur. Katılım çalışanların desteği gereken konularda, onların daha kolay destek vermelerini sağlar. Katılım sayesinde, çalışanların bildiği ama liderin bilmediği bazı bilgilerden dolayı daha kaliteli karar alınması sağlanabilir. Katılım, çalışanların kendilerini örgütün büyüme ve gelişmesine adanmalarını sağlar.⁸⁷

Modele göre; kararın etkinliği, kararın kalitesi ve astlarca kabul edilmesine dayalıdır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar, kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir. Bu liderlik türleri aşağıda verilmiştir:

A1 – Otoriter 1: Lider karar verirken ya da sorunu çözerken elindeki bilgileri kullanır, kararı o verir.

A2 – Otoriter 2: Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

C1– Danışmalı 1: İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların görüş ve yorumlarını alır ama kararı kendisi verir.

C2 – Danışmalı 2: Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların görüş ve yorumlarını alır ama kararı kendi verir.

⁸⁶Eren, a.g.e., 2001, s. 364.

⁸⁷ Robbins, S., **Managing Organizational Conflict**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1974.

G2 – Katılmalı: Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Lider kendi görüşünü kabul ettirmek için astlara baskı yapmaz, birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.⁸⁸

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman her durumda en iyi nitelikte olmayabilir. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider, alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidir. Model, karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği saptar.

1.2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin,⁸⁹ “Yönetimsel Etkililik” (Managerial Effectiveness) adını verdiği kitabında, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiği ise, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıyla derecesi olarak açıklamaktadır. Yönetimsel etkililiğin anlaşılması için görünüşte etkililik ve kişisel etkililik kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekir. Reddin⁹⁰ etkililik boyutunu liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamaktadır.

Reddin'in modeli, Ohio State çalışmaları tarafından belirlenen liderliğin iki temel boyutuna dayanıyordu. Onlara Görev Boyutu ve İlişkiler Boyutu adını verdi. Ancak üçüncü bir boyut olan “etkililik” boyutunu eklemiştir. Reddin, etkililiği yöneticinin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir.⁹¹ Reddin üç boyutlu modeli dört temel liderlik biçimi belirlemektedir. Bunlar;⁹²

Etkili Liderlik Biçimleri:

1. Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişki ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. İzleyenlere güven verir.

⁸⁸ Uzun, a.g.e., 2005, s. 16.

⁸⁹ Zel, a.g.e., s. 126.

⁹⁰ M. Birekul, “Temel Liderlik Kuramları”, www.mbirekul.com, 22.12.2014.

⁹¹ “3-D Leadership Model”, www.wjreddin.co.uk, 09.05.2020.

⁹² Birekul, a.g.k., www.mbirekul.com, 22.12.2014.

2. **Yönetici:** Hem göreve hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem verir. Yönetici lider çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartları belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

3. **Bürokrat:** Hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Kuralcıdır. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ister.

4. **İyi Niyetli Otokrat:** Bu lider, göreve yüksek düzeyde, ilişkiye düşük düzeyde önem verir. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz Liderlik Biçimleri:

1. **Misyoner:** Uygun olmayan bir durumda göreve çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren liderlik biçimidir.

2. **Uzlaştırıcı:** Görev ya da ilişkiden sadece birisine önem verilmesi gerekirken ikisine de çok fazla önem verir.

3. **Otokrat:** Uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, ilişkiye ise çok az önem verirler.

4. **İlgisiz:** Uygun olmayan ortamlarda düşük ilişki ve düşük görev eğilimli davranışlar gösterirler.

Bazı liderler, etkili olabilmeleri için, çalışanları arasında bazen motive ederek, bazen de sert ya da yumuşak görünen bir şekilde hareket edecekleri bir atmosfer yaratmaları gerektiğini bilirler. Diğer zamanlarda, bir müddet sessiz kalıp hiçbir şey yapmıyormuş gibi görünebilirler. Herhangi bir modelin duruma bağlı olarak daha etkili bir şekilde kullanılabileceğini söylemek daha doğru olacaktır.⁹³

1.3. Liderlik Tarzları

Günümüz liderleri, küresel, karmaşık, belirsiz ve birbirine bağlı bir iş ortamında hareket ederler. Bu bağlamda karşılaşılan zorluklar arasında, insanlar için karmaşıklık ve belirsizliklerin azaltılması ve yol gösterdiği insanlar tarafından paylaşılan geleceğin istenilen bir resmini sunması ihtiyacı bulunmaktadır. Liderlerin amaç ve yönlendirici vizyon sahibi olmaları gerekir. Ayrıca meşruiyet ve güven açısından genel bir kriz geçiren bir iş ortamında lider olmalıdırlar.⁹⁴

⁹³W.J.Reddin,” 3-D Theory by W.J.Reddin”, www.reddinassessments.com, 02.05.2017.

⁹⁴Maak, T., N.M. Pless, “Responsible Leadership in A Stakeholder Society: A Relational Perspective”, Journal of Business Ethics, 2006/66, s. 99–115.

Liderlik tarzı bir çok açıdan önemli olduğu gibi, örgütsel amaçlara ulaşmak açısından da önemlidir.⁹⁵ Örgütün nasıl bir örgüt olduğu, şekli, hedefleri, çalışanların beklentileri gibi özellikler nasıl bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulduğunu belirler.⁹⁶

Her ne kadar liderlerin hedefleri benzerlik gösterse de, bu hedefleri elde etme yöntemleri hususunda farklı yöntemler göze çarpmaktadır. 1980'lerden itibaren ilham kavramı da bu literatüre katılmıştır. Bir bakış açısına göre ilham, liderlerin gücü konusunda bir kaynak, diğer bir bakış açısından ise, liderlikte gelişim süreçlerine götüren bir araçtır.

Eagly ve Johannesen-Schmidth'e⁹⁷ göre Bales 1950'de liderliğin en bilinen biçimlerini ayrı ayrı ortaya koymuştur; görev odaklı tarz, görevi tamamlamaya yönelik aktivitelerin organizasyonu ile ilgilidir. Kişilerarası (ilişkiler) odaklı tarz ise, kişilerarası ilişkilerde diğer kişilerin moral ve maddi rahatlıklarını sağlamaya dayalıdır.

Demokratik liderliğe karşı otokratik liderlik tarzları, katılımcı liderliğe karşı yönetsel liderlik ilişkisi benzerlikler göstermektedir. Eagley ve Johannesen-Schmidth, Bass'ı referans ederek 1980'lerde ve 1990'lardaki birçok araştırmada diğer liderlik tarzları üzerinde de durmuşlardır. Bu, dönüşümcü ve etkileşimci liderler arasındaki farklılıkların tespit edilmesiyle mümkün olmuştur.

Her ne kadar literatürde farklı liderlik tarzlarının bölümlenmesine ilişkin değişik yaklaşımlar yer alsın da, sıklıkla adı geçen belli başlı liderlik tarzları vardır.

Bu liderlik tarzlarını şu kategorilerde inceleyebiliriz.⁹⁸

1.3.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderlik Tarzları

Grup büyüklükleri liderin davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Küçük bir gruptaki lider, gruptakilerle daha çok iletişim halindedir. Grup üyeleriyle yakın davranışlar ön plandadır. Lider grup tarafından benimsenmiş ve sevilen biri ise gruptaki davranışlar olumlu, benimsenmemiş biri ise davranışlar olumsuz olur. Küçük gruplardan büyük gruplara geçildikçe ilişkilerin samimiyetinin azalıp daha formal

⁹⁵ McColl-Kennedy, J. R., Ronald D. Anderson, "Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment", Journal of Business Research, 2005/58, (2), s. 115.

⁹⁶ İnci, a.g.e., s. 14.

⁹⁷ Alas, R., vd., "Leadership style During Transition in Society: Case of Estania", Journal of Global Strategic Management, 2007/1, (1), s. 57-58.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1995, s. 185-186.

olması normaldir.⁹⁹ Lider, iletişim kanallarını açık tutmalı, grup üyelerinin fikirlerini paylaşmalarını sağlamalı fakat son kararı kendi vermelidir. Gruptakilerin düşüncelerini önemsemeyen bir liderin başarılı olması düşünülemez.

1.3.2. Durumlarına Göre Liderlik Tarzları

Liderlerin olumlu ve olumsuz olmalarını değerlendirmek onların liderlik özelliklerine bağlıdır. Gruptakileri hangi yönde etkiledikleriyle ilgilidir.¹⁰⁰ Pozitif lider; olumlu tavır ve davranışlarıyla gruptakiler üzerinde müspet bir etki bırakan liderlerdir. Negatif lider; olumsuz davranışlarla, demotive edici sözlerle gruptakiler üzerinde menfi etki bırakan liderlerdir.¹⁰¹

Teşvik edici, inandırıcı, motive edici ve olumlu tavırlar sergileyen ve gruptakileri kendine inandıran pozitif liderler daha başarılı olmaktadır.

1.3.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderlik Tarzları

Demokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzlarında liderler, çalışanların örgüte dair karar almalarında katkısının olmasını istemektedir. Bu katkı esnasında sadece onları yönlendirmektedirler. Kriz zamanları dışında, örgütü çalışanların grup kararına göre yönetir. Böylece çalışanlar örgütün planlamalarında ve karar almalarında etkili olur. Tabi bu durumda çalışanlar kararlarına ait sonuçları üstlenmek durumundadır. Bu liderlik tarzlarında astlara önemli oldukları hissettirilir. Ceza değil ödül sistemi tercih edilir.¹⁰²

Demokratik ve katılımcı liderlikte, gruptakilerin fikirleri önemlidir. İletişimin üst düzey olduğu bu liderlik türünde, gruptakilerin yaratıcı yönü teşvik edilip buradan faydalanılabilir. Bu liderlik türü kriz anlarında hızlı karar almayı engelleyebileceği için tercih edilmeyebilir.¹⁰³

Katılımcı liderlikte lider, astların görüşlerini alarak ve onların katılımlarını sağlamak suretiyle kararlar oluşturur. Birlikte verilen kararların astlar tarafından daha

⁹⁹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167.

¹⁰⁰ Çetin, N. G., Ertan Beceren, "Lider Kişilik:Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007/3, (5), s. 120.

¹⁰¹ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167.

¹⁰² Şahin, A., vd.,**Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma**, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniv. Yayın, Eskişehir, 2004, s. 657-665.

¹⁰³ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167.

coşkuyla uygulanmaya çalışılacağı anlayışı kabul görür. Bir başka deyişle, katılımcı lider, kararlarını vermeden önce astlarının görüş ve önerilerini alır.¹⁰⁴

Demokratik liderlik, neoklasik dönemde ön plana çıkmış bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında liderler sadece kendi bilgi ve becerileriyle değil gruptakilerin de katılımıyla karar alıp liderlik yapmak isterler. Bu birliktelikten çıkan olumlu sonuçları da gururla takdim ederler.¹⁰⁵

Demokratik liderle, katılımcı lider arasındaki fark olarak; demokratik liderin gruptakilere daha fazla güvenmesi, daha özgür bırakması, katılımcı liderin ise, gruptakilere daha az güvenmesi ve alınan kararların üzerinde kontrol yetkisini kullanmak istemesi olarak belirtebiliriz.¹⁰⁶

Liderler bazen alacağı kararlara ilgili çıkmaza girebilirler. Bu durumlarda bilgi ve becerisine güvendiği kişilerden yardım almak isteyebilir. Demokratik liderlik işte böyle anlarda daha önemli bir hal alır. Ulaşacağı yeni fikirler, bakış açısını değiştirip doğru yolu bulmasına vesile olacaktır.

Demokratik liderlik tarzında, biraraya gelip fikirlerin paylaşılması ve bir sonuca varmak, uygulanan usullerdendir. Ancak bu durum sonuçsuz ve uzun biraraya gelmelere sebep olabilir. Bu da liderin istemeyeceği bir durumdur.¹⁰⁷

Otokratik liderler, liderliğin katı yönünü ve korku kültürünü temsil eder. Lider emir verir, grup üyeleri yapar. Örgütteki akış yukarıdan aşağıya olacak şekildedir. Lider kararları tek başına alır ve uygulanmasını bekler. Genelde çekinilen kişidir, yapılamayan işler için ceza yöntemine başvurur. Ataerkil toplumlarda yaşayanların daha çok kabul ettiği bir liderlik şeklidir.¹⁰⁸

Bu liderlik tarzı, baskın aile tarzında yetişmiş, geleneklere bağlı, son kararları aile büyüklerinden bekleyen bireylerde daha çok görülür. Bu tarz liderlikte kararlar tek elden alındığı için, daha hızlı karar alınır.¹⁰⁹

Bu liderler grubun amaç ve politikalarının ne olacağına tek başına karar verir. Bu hedefler gerçekleştirilirken faaliyetlere iştirak etmez.¹¹⁰ Bunlar örgüt hiyerarşisinin

¹⁰⁴ Bakan, İ., “**Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**”, TİSK Akademi, V.4/2009, (7), (138-172).

¹⁰⁵ Yörük, D., Dündar, S., vd., “**Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler**”, Ege Akademik Bakış, 2011/Cilt.11(1), (103-109).

¹⁰⁶ Güney, a.g.e., s. 526.

¹⁰⁷ Goleman, D., vd., **Yeni Liderler**, Çev.Filiz Nayır, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011, s. 78-79.

¹⁰⁸ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 167-168.

¹⁰⁹ Çoroğlu, Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım, 2003.

kendilerine verdikleri gücü kullanırlar. Otoriter liderlik tarzını tanımlarken kullanılan anahtar kelimeler; güç kullanımı, biçimsel ilişkiler ve hiyerarşinin mevcudiyeti veya önemidir.¹¹¹

Astların kararlara katkıda bulunmadığı bu liderlik tarzında liderin doğru kararları alabilecek kapasitede biri olması gerekmektedir.¹¹² Çünkü lider hedeflere göre uygulayacağı stratejileri tespit edip, buna göre grup oluşturup, onları hedefler çerçevesinde örgütleyip, yapmalarını istediği işleri yapmalarını beklemektedir, gruptakiler de bunları yaparlar.¹¹³

Tam serbestlik sunan liderlik tarzında, adı üzerinde işgörenlere serbestlik tanınmaktadır. Bu da onlara kendi becerilerini sunma ve daha özgür hareket etme imkanı tanır. İhtiyaç duydukları takdirde istedikleri kişilerle gruplar kurarak, hedeflere ulaşmada veya sorun çözmede başarılı olabilirler.¹¹⁴ Bu liderlik tarzında lider kendisine danışıldığında yardımcı olur, onun dışında sadece işin yapılmasını kolaylaştırmak için kaynakları temin eder.¹¹⁵

Tam serbestlik sağlayan bu liderlik tarzında liderlere bağımlılık azdır. Bu durum gruptakilerin kendini ileriye götürmelerini sağlasa da, yeterli özeni göstermemek, tecrübesiz yaklaşımlar gibi sebeplerle istenen verim alınamayabilir.¹¹⁶

Humanist liderlerin babacan tavırları olduğunu söyleyebiliriz. Bu liderlerin insancıl yanı kuvvetlidir. Grupla arasında duygusal bir bağ kurulabilir, bu bağ da liderin astların motivasyonunu artırmada kullandığı bir durumdur.¹¹⁷

Destekleyici lider, kararları alırken astlarının veya grup üyelerinin fikirlerini dinleyerek kararını verir. İnsani yönü fazla olan liderlerden biridir. Astlarına karşı

¹¹⁰ Güney, a.g.e., s. 528.

¹¹¹ Alas, vd., a.g.e., s. 57-58.

¹¹² Newstorm, W.John ve K. Davis, **Organizational Behavior (Human Behavior At Work)**, Mc Graw Hill Inc., USA, 1993, s. 227.

¹¹³ Tengilimioğlu, Dilaver, “**Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/4, (14), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/69862>, 04.04.2020.

¹¹⁴ Yörük, D., vd., “**Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler**”, Ege Akademik Bakış, 2011/Cilt.11(1), (103-109).

¹¹⁵ Arun, Korhan, **Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2008.

¹¹⁶ Ekici, a.g.e., 2006, s. 63.

¹¹⁷ Deliveli, Ömür, **Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, 2010.

anlayışlı, destekleyicidirler. Karar alınırken katılım vardır.¹¹⁸ Karşıdaki kişinin yerine kendini koyabilen, iyi bir liderde bulunması gereken özelliklere sahip, samimi ve sempatik bir liderdir.¹¹⁹

Karizmatik lider, vizyon sahibi, etkileyici, hedefleri olan liderdir. İyi liderlik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğu için bu özellikleri ile astlarını etkileyip istediği tarafa yönlendirebilen kişidir.¹²⁰ Karizmatik liderler kararları kendisi alır, çalışanlarla arasında bir mesafe olsa da, istekleri sorunsuzca yapılır.

Doğal liderler, grup içinde kendiliğinden ortaya çıkan liderlerdir. Bu yönüyle grup içinde etkisi büyüktür. Liderlik yönünün gruba olumlu etkileri olabileceği gibi, gerçek liderle sorun yaşanmasına da sebep olabilir.¹²¹

Küreselleşme ve dijital dünyanın getirdiği kolaylıklar liderliğin sınırlarını ortadan kaldırmaktadır. Liderler artık, her koşulda ve her yerde liderlik yapabilmektedir. Küresel lider kavramı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Farklı kültürlerde ve ülkelerde çalışabilen başarılı bir küresel lider temel liderlik özelliklerinin yanında, dünyayı diğerlerinin gözlerinden görebilmelidir. Küresel lider, farklı kültürlerin bakış açılarının farkında olan ve bu bakış açılarını özümsemiş biri olmalıdır.¹²²

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider takipçilerinin gereksinimlerini, hedeflerini, hatta yaşam şeklini etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler, değiştiren, dönüştüren liderlerdir. Bunları yaparken vizyoner olma özelliğini kullanır.¹²³

Dönüşümcü liderlik, son yılların gözde liderlik tarzlarından biridir. Yeni ve modern liderlik tarzlarındandır. Bu nedenle son dönemde ilgi gören bir tarzdır.¹²⁴ Lider, örgütün ileriye gitmesi için gelişim ve değişimi planlar. Takipçilerine bu durumu anlatarak ve inandırarak aynı hedefe yönlendirmelerini sağlar.

¹¹⁸Russell, Robert F. vd., “**A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model**”, Leadership & Organization Development Journal, 2002/Vol.23, (3).

¹¹⁹Ogbonna, E., ve L.C. Hanis, , “**Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**”, International Journal of Human Resource Management, 2000/11, (4), s. 766-788.

¹²⁰Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**, <http://www.insan kaynaklari.com>, 18 Eylül 2003.

¹²¹Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 168.

¹²²Cabar, İ., **Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005.

¹²³Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (9.b.), Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 605.

¹²⁴Keçecioglu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1998, s. 27.

Transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, liderlik davranış biçimleri literatürüne yeni bir yaklaşım getirmiştir. Transaksiyonel liderlik tarzında hareket eden yöneticiler, çalışanların verimini artırmak, etkin şekilde faydalanabilmek için ödüllendirme yöntemini kullanırlar.¹²⁵ Bunlar ödüllendirmenin ve bağlılığın gücünü kullanırlar ve süreç içerisinde adil ihtiyaçların karşılanmasını sağlarlar. Ödüllendirme sistemini kullanırken çalışanların istenen davranışlarını göstermelerini sağlarlar. Tıpkı sosyal ilişkilerde olduğu gibi lider, takipçilerine, liderlerine itaat ve bağlılıkları karşılığında bazı imkânlar sağlar. Transaksiyonel liderlik destek kavramını da içerir: Liderler takipçileriyle ne şekilde ödüllendirme yapılması gerektiğini, işin nasıl tamamlanacağını, ilave olarak neler yapılması gerektiğini görüşerek destek alır ve onlara da gerekli desteği sağlarlar. Bu tarzın genel özellikleri şunlarla özetlenebilir: Mükafata ve mübadeleye dayalı, bireysel ilgilerin önemli olduğu bir liderlik tarzıdır.¹²⁶

Dönüşümcü liderlik, liderin istekleri ve örgütün kurallarını uyumlu hale getirmek suretiyle izleyicilerini motive etmeye yönelik bir mübadele süreci olan etkileşimci liderlikten ayrılmaktadır.¹²⁷ Dönüşümcü liderlik, motive edici, prim artırıcı ve daha etikdir. Dönüşümcü liderliğin bünyesinde karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bütün halinde değerlendirme kavramları yer alır.¹²⁸

Karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik iki tip davranış içerir. İlki; görevler ve örgütün performansı üzerine yoğunlaşmak. İkincisi; planlama gibi, örgütün hedeflerini ya da vizyonunu açıkça belirtmek gibi, desteklenen aktiviteleri görüntüleme, ekipman ve teknik yardım gibi desteği sağlamaktır.¹²⁹ Çalışmalar göstermiştir ki, karizmatik ve dönüşümcü liderlik arasında liderlerin davranışları ve çalışanların tatmini, örgütsel taahhüt, güven, çaba ve karşılığında bireysel bazda performansın değerlendirilmesi açısından pozitif bir bağ vardır.¹³⁰

¹²⁵ Şimşek ve diğerleri, a.g.e., s. 168-169.

¹²⁶ Alas, Tafel, Timlik, a.g.e., s. 57-58.

¹²⁷ Shamir, Boas, "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", Leadership Quarterly, 1999/10, (2), s. 285-286.

¹²⁸ Alas, Tafel, Timlik, a.g.e., s. 57-58.

¹²⁹ Yukl, G.A., **Leadership in organizations** (5th Ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

¹³⁰ Podsakoff, P. M., vd., **Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee, Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Management, 1996/22, s. 259-298.

Stratejik liderlik, örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğiyle ilgili, hem süreç odaklı hem de bağımsız bir seri kararlar ve aktiviteleri içeren bir süreçtir. Stratejik liderliğin, değerlerin ve kimliğin muhafazası maksadıyla, geçmiş zamanla gelecek zamanı birleştiren bir görevi vardır. Stratejik liderlik, gerçek fırsatları değerlendirmek için, örgütün bireysel ve diğer kapasitelerine odaklanarak geliştirmeye özen gösterir. Bu konseptten de anlaşılacağı üzere stratejik liderler, fikir ve vizyon geliştirmede daha aktif olarak rol alırlar. Stratejik liderler görevlerini yerine getirirken birçok fonksiyon icra ederler ve birçok farklı role bürünürler. Örneğin; stratejik kararlar vermek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmak, anahtar beceri ve kapasiteleri geliştirmek, örgütsel yapıları, süreçleri ve kontrolleri geliştirmek, geleceğin liderlerini seçmek ve eğitmek, etkin bir örgütsel kültür oluşturmak ve etik değerleri örgüt kültürüne sokmaktır.¹³¹

Stratejik liderlik son derecede karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Stratejik başarı için bunun bir gerek olması ve firmaların genel olarak bürokratik-hiyerarşik bir anlayış ve yapı altında aşırı-yönetilmesi bir çok kuruluş için başarılarını engelleyen stratejik bir faktör olmaktadır. Yaşam ve ölüm savaşına girmek durumunda olan bir çok firma, gerekli olan stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderlerini oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek durumunda kalmaktadır.¹³² Günümüz koşullarını ve geleceğe ilişkin planların gerçekçiliğini algılayabilmek için stratejik davranış gösteren liderlerin aynı zamanda örgüt geçmişini detaylı bir şekilde incelemesi gerekir.¹³³

1.4. Stratejik Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Süreci

Bu bölümde, Stratejik Liderlik kavramının oluşumu, gelişme süreci ve kavramla ilgili özellikler incelenmektedir.

1.4.1. Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi

Dünyada rekabetçi bir ortamın gelişmesi, liderlerin rollerinin de buna bağlı olarak değişmesine neden olmaktadır. Endüstrilerin küreselleşmesinin yanında

¹³¹Boal, Kimberly B., vd., **Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic**

Leadership in Complex Adaptive Systems, The Leadership Quarterly 2007/18, s. 411-428.

¹³²Merih, Kutlu, **Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları**, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, Mayıs, 2002.

¹³³Boal, Schutz, a.g.e., s. 411-428.

rekabetteki ve teknolojideki gelişmeler ve müşteri memnuniyetine odaklanma nedeni ile örgütler, bu duruma uyum güçlükleri ile karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda liderler bu değişim sürecini rekabette başarı getirecek şekilde yönetmek zorunda kalmaktadırlar.¹³⁴

Stratejik liderlik üzerine yapılan araştırmaların sayısında son yıllarda önemli bir artış yaşanmıştır. Stratejik liderlik araştırmalarının başlangıç tarihi 1980 yılı olarak seçilebilir. Çünkü bu tarihten önce konu üzerinde çok az sistematik bilimsel çalışma yapılmıştır. Finkelstein ve Hambrick'e¹³⁵ göre bu tarih, genel anlamda stratejik liderlik araştırmalarının hızlanmasında yardımcı olan iki önemli gelişme ile çakışmaktadır. Bunlardan birincisi yönetim alanındaki bir çok önemli kişinin görüşlerinin özetlendiği Schendel ve Hofer'in 1979 yılında yazdıkları eser ve örgüt politikasının stratejik yönetim adı altında yeniden "vaftiz edilmiştir" (rechristening). İkinci önemli gelişme ise "Stratejik Yönetim Dergisi"nin (Strategic Management Journal) bu tarihlerde yayın hayatına başlamasıdır.

Finkelstein ve Hambrick¹³⁶ stratejik liderliğin stratejik yönetimin çok üstün gerçekliklerinin diğer bir temel modeli olduğunu söylemektedir. Düşüncülere göre, stratejik liderlik nosyonu örgütün tüm işleyişinden sorumlu yöneticilere odaklanmaktadır. Hitt ve diğerleri¹³⁷ stratejik liderliği geleceği öngörme, tasarlama, esnekliği sağlama ve gerektiğinde stratejik değişimi gerçekleştirmek için diğerlerini güçlendirme olarak tanımlamaktadır.

Stratejiler ve bu stratejileri geliştirecek liderler pek çok nedenden dolayı önem kazanmıştır. Özellikle günümüz dünyasının ağır rekabet şartlarında, küreselleşen ekonomilerde tutunabilmek için örgütler en uygun stratejileri geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Stratejik davranış gösteren liderler elbette ki küreselleşme, rekabet ve yeni ekonominin getirdiği bütün bu değişimlerden etkilenmektedir. Ama stratejik liderlik sadece bu kavramlardan değil, güncel liderlik biçimlerinden de etkilenir.¹³⁸

¹³⁴ Hitt, Michael A., vd., **Strategic Management**, (Third Ed.) South-Western Collage Pub., 1999.

¹³⁵ Ansoff, Igor H., "The Emerging Paradigm Of Strategic Behaviour", Strategic Management Journal, 1987/8, (6).

¹³⁶ T. Akgemci, "21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları", www.kso.org.tr 08.01.2008.

¹³⁷ Hitt, Ireland, Haskinson, a.g.e., 1999.

¹³⁸ Cabar, İ., **Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005, s. 27.

Stratejik düşünmek, tehditlere ve zayıf noktalara karşı, planlama yaparak önlem alınmasını ve çıkan fırsatların takip edilmesini içerir. Şirketi, takımı veya bireyi gerekli olan bir dizi hedefe, planlara ve yeni fikirlere yönlendirir. İşletme liderleri veya yöneticileri, müşterilerine hangi ürün karmasını sunacaklarına, hangi ortamda rekabet edeceklerine, sınırlı kaynakları nasıl kullanacaklarına karar vermek durumundadırlar.¹³⁹

1.4.2. Stratejik Liderlik Tanımları

Stratejik liderlik; organizasyon ve çevresinin geleceğini öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla gerekli değişimleri yapabilmektir. Stratejik liderlik işletmenin hedeflerini ulaşmasını sağlarken, çalışanların da aynı istikamette gitmesini sağlamaktır.¹⁴⁰

Stratejik liderlik, gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için hazırlıklı olmak, öngörmek, esnekliği muhafaza etmek ve çalışanları güçlendirmektir. Stratejik liderlik doğası gereği çok fonksiyonlu olması sebebi ile alt bir birimin yönetilmesinden ziyade tüm firmanın yönetimini ve bugünün dünyasında giderek artan bir öneme sahip değişim ihtiyacı ile baş etmeyi gerektirir. Stratejik liderler bu yeni durumun doğası gereği küresel ve karışık bir yapıya sahip olması sebebiyle, bilinmezlik ortamında insan davranışlarını, düşüncelerini ve hislerini anlamlı olarak etkileyebilmektedirler.¹⁴¹ Kriz zamanlarında, çalışanlarla iletişimine önem vermek durumundadırlar.

Stratejik liderlik, gerektiğinde ötekilere stratejik değişiklikler yapması için yetki vermek, esneklik oluşturmak, vizyon sahibi olmak ve tahmin edebilme kabiliyetidir. Stratejik liderler mutlaka insan davranışlarını efektif olarak nasıl etkileyeceklerini öğrenmelidir. Stratejik lider kimle çalışıyorsa onun davranışlarına, düşüncelerine ve hislerine etki etmelidir.¹⁴²

¹³⁹ A., Akın, “Stratejik Düşünmek:Stratejik Düşünm Yeteneğini Geliştirme Yöntemleri”, www.stratejikanaliz.com, 09.05.2020.

¹⁴⁰ “Kişisel Başarı, Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”, www.kisiselbasari.com, 07.01.2009.

¹⁴¹ Hitt ve diğerleri, a.g.e., 1999.

¹⁴² Green, S., vd., “In Search Of Global Leaders”, Harvard Business Review, 2003/8, (81).

Stratejik lider, geleceğe uzanan vizyonuyla stratejik tercihlerini birleştirebilen kişidir.¹⁴³ Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskinson'a¹⁴⁴ göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Yazarlar çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, değişimi göz önünde tutarak fonksiyonel bir alandan daha çok örgütün bütünü ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁵

Pearce ve Robinson'a¹⁴⁶ göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve örgütün bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, örgüt içindeki çalışanlar arasında, örgüt dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır. A.B.D. Kara Kuvvetlerinin dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılarından Harper ise stratejik liderliği şöyle tanımlar:¹⁴⁷ Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Diğer bir tanım ise stratejik liderliği; geleceğe ait bir vizyon geliştirip örgütün yönünü belirleme ve bu yöne doğru örgüt çalışmalarını motive etme süreci¹⁴⁸ olarak açıklar.

Bireyler ve takımlar örgütün rekabetçi avantajını sürdürebilecek şekilde düşündükleri, hareket ettikleri ve etkiledikleri zaman stratejik liderlik yaparlar. Stratejik liderliğin odak noktası, sürdürülebilir rekabet ve örgütün devam eden başarısıdır. Örgütün uzun vadede gelişecek şekilde yönetilmesi ve harekete geçirilmesi stratejik liderliğin iş alanıdır. Bu durum örgütün kar amaçlı olsun veya olmasın tüm örgütün herhangi bir sektörde, kabul edilen değerlendirme kriterlerine göre ortaklarına önemli bir değer kazandırmak için sürdürülebilir yetenekler kazanmak istemesi ve başarması ile ilgilidir.¹⁴⁹

¹⁴³ Baltaş ARGE Bölümü, a.g.e., 2004.

¹⁴⁴ Hitt, M., vd., **Strategic Management: Competiveness and Globalization: Concepts and Cases**, South-Western College Pub., Cincinnati, 1999, s. 439.

¹⁴⁵ Besler, S., **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Yay., İstanbul, 2004, s. 18.

¹⁴⁶ Pearce, J.A. II ve R.B., Robinson, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, McGraw Hill Co. Inc., Irwin, 1997, s. 353.

¹⁴⁷ Sullivan, G. R. ve M. V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olmaz**, Çev., Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yay., İstanbul, 1997, s. 68.

¹⁴⁸ Wright, P., vd., **Strategic Management: Text and Cases**, (2nd Ed.), Aliya and Bacon, Needam Heights, 1994, s. 270.

¹⁴⁹ Hughes, R.L. ve K.C. Beatty, **Becoming Strategic Leader**, Jossey-Bass A Writing Imprint, USA, 2005.

1.4.3. Stratejik Liderlik Özellikleri

İyi bir stratejik lider olmak için birçok önemli özelliğe sahip olmak gerekir. Örgüt için açık bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği stratejik liderler için önemli bir özelliktir. Günümüzün karmaşık iş ortamında, bu karmaşıklığı basite indirgeyebilmek ve doğru işlere odaklanabilmek kişisel olduğu kadar, etkinliği de önemli ölçüde artırabilir. Dolayısıyla, gelecek için heyecanı ve hedefleri olan, tutarlı bir amaç ve vizyon çizebilen ve buna göre hareket edebilen bir lider, kurumuna değer katar. Büyük kitleleri harekete geçirebilmek, yüksek motivasyon düzeyinde tutabilmek, iyi ve zor günlerde güven aşılayabilmek için iletişim becerileri ve ikna yeteneği önemli bir koz olur.

Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş liderler zor kararları belirsiz bir ortamda ve eksik bilgiye rağmen alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Sürekli gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneği de önemli bir özelliktir. İyi stratejik liderler sadece bugünü yönetme becerisine değil, aynı zamanda gelecekteki riskler için bugünden tedbir alma becerisine de sahip olmalıdır. İyi bir stratejik liderin en önemli görevlerinden birisi de insan sarraflığıdır. Birlikte çalıştığı insanları, onların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişme potansiyellerini iyi bilmek, liderin işini kolaylaştıran en önemli unsurdur. İyi liderlik aynı zamanda iyi bir koçluktur. Dolayısıyla, insanları iyi değerlendirmek kadar onları iyi geliştirmek de önemli bir özelliktir.¹⁵⁰

Etkili stratejik liderler, gerçekçi, cesaretli ama pragmatik kararları almak konusunda, bu kararların alınması zor olsa da firmayı etkileyen dış ve iç etkenlerin gerektirmesi nedeni ile bu kararların alınmasında istekli olmak durumundadırlar. Etkili liderler aynı zamanda almış oldukları bu kararlar ile ilgili geri bildirimleri alt, üst ve eşitlerinden almak konusunda da istekli olurlar.¹⁵¹

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik özellik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının

¹⁵⁰Y. Argüden, “Yılmaz Argüden ile Yönetim Sırları-3”, www.insankaynaklari.com, 30.10.2006,

¹⁵¹Hitt ve Arkadaşları, a.g.e., 1999.

motivasyonunu ve buna bağlı olarak performanslarını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar.¹⁵²

Etkin stratejik liderlik davranışlarına sahip liderler, zamanında, yürekli ve pragmatik kararlar almaya istekli olanlardır. Bu kararlar genel olarak gözlenebilen, kuruluş dışı koşullarda alınması güç olan kararlardır. Söz konusu liderler, alınan kararların etkinliğinin değerlendirilmesine olanak sağlayan çevrelerinden, üstlerinden, çalışanlarından gelebilecek geri beslemelere ihtiyaç duyarlar. Etkin stratejik liderliğin sorumluluğu en tepededir. Bu tepenin şekli ve yapısı, kuruluşun hukuki ve profesyonel örgütlenmesine göre çeşitli görünüm alabilir. Ünvanlardan ve pozisyonlardan bağımsız olarak stratejik davranışlara sahip liderler, delege edilmesi mümkün olmayan ölçüde sorumluluklar yüklenir.¹⁵³

Stratejik liderlik davranışlarını uygulayan liderleri diğerlerinden ayıran husus, stratejik liderlerin kararları ve hareketleri örgüt üzerinde stratejik etkiler yarattığında ortaya çıkar. Bu farklılıklar şöyle değerlendirilebilir: Stratejik liderin kapsamı geniştir, stratejik liderliğin etkileri uzun süreli olarak hissedilir ve stratejik liderlik çoğu zaman belirli bir örgütsel değişimi içerir.¹⁵⁴ Bu liderlerin belirsizlik ortamında çalıştığı da unutulmamalıdır.¹⁵⁵

1.4.4. Stratejik Liderliğin Kapsamı

İşletmelerin stratejik liderleri çoğunlukla üst yönetim ekibinin üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile bir örgütün tüm sorumluluğuna sahip olan yöneticiler, stratejik liderlik kapsamında yer almaktadır. İster bireyler olarak, isterse grup olarak düşünölsün, bu kapsama dahil olan yöneticiler dört grupta ele alınabilir. Bireyler olarak düşünöldüğünde CEO (Üst Düzey Yöneticiler) ve örgüt yöneticileri, gruplar olarak üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵⁶

¹⁵²www.kisiselbasari.com, a.g.e., 2008.

¹⁵³Merih, a.g.e., 2002.

¹⁵⁴Hughes ve Beatty, a.g.e., 2005.

¹⁵⁵P. C. Nutt, **Why Decisions Fail: Avoiding The Blunders and Traps That Lead to Debacles**, Berrett-Koehler Publishers, Williston, VT, 2002.

¹⁵⁶Besler, a.g.e., s. 21.

1.4.4.1. Üst Düzey Yöneticiler (CEO'lar)

Üst düzey yönetici, örgütün sadece bir bölümünden değil, tümünün idare ve performansından sorumlu olan yöneticidir. Üst düzey yöneticiler, iç ve dış çevrenin bütünleştirilmesi, birleşmeler, hükümetle olan ilişkiler veya gerekli olabilecek yatırımlar gibi uzun dönem konulardan sorumlu olan kişilerdir. İşletmenin ileriye dönük faaliyetlerinin uyumlaştırılması, yatırım ve projelerin planlanması, büyümenin sağlanması üst düzey yöneticinin görevleri arasındadır. Bir örgütteki tüm görevlerin içerisinde üst düzey yöneticinin görevi, dikkatli ve sistematik bir şekilde organize edilmesi gereken bir görevdir.¹⁵⁷

Stratejik liderler, genel olarak en üst seviyedeki yöneticiler, genellikle CEO'lardır. Ancak bazı durumlarda yönetim kurullarında, bölüm yöneticilerinde veya direktörler arasında da bulunabilir. Bu liderlerin pozisyonları ne olursa olsun, asla başkasına delege edilmeyen karar alma yetkilerini kullanırlar.¹⁵⁸ Güçlü bir CEO yönetim kuruluna kendisine sempati duyan üyelerin atanmasını sağlayabilmekte veya kurul içinde tepe yönetim takımında olan ve kendisinin amiri olduğu elemanlar bulunabilmektedir. Bunun sonucunda CEO'ların kurul kararları üzerinde yoğun bir etki gücü oluşabilmektedir.¹⁵⁹ Yine de Finkelstein ve Hambrick'in¹⁶⁰ belirttiği gibi, CEO'lar genellikle bir örgütü değiştirme kabiliyetleri konusunda kısıtlıdır.

İyi bir CEO olmak için iyi bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği, sağlam etik değerlere sahip olma, iletişim ve motivasyon, yeteneklerin yüksek olması, insan sarraflığı, zor kararları belirsizlik ortamında ve eksik bilgiye rağmen alabilme yeteneği, gelecekteki riskler için bugünden tedbir alabilme ön plana çıkmaktadır.

Üst yönetim fonksiyonu genellikle CEO tarafından yerine getirilmektedir ki, bazı örgütler yönetim kurulu başkanlığını da CEO ünvanı ile birleştirmektedir. Üst yönetim, özellikle de CEO örgütün bütün yönetiminden yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişidir. Üst yönetimin işi, çok boyutlu ve örgütün bütününün refahı üzerine kurulmuştur. Üst yönetim görevleri firmadan firmaya değişmekle beraber, tüm üst düzey yöneticiler, örgütü bir bütün olarak gören, örgütün mevcut ihtiyaçlarıyla

¹⁵⁷Besler, a.g.e., s. 21-22.

¹⁵⁸Hitt ve arkadaşları, a.g.e., 1999.

¹⁵⁹Merih, a.g.e., Mayıs, 2002.

¹⁶⁰Finkelstein, S. ve D.C., Hambrick, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1996, s. 328.

gelecekteki ihtiyaçlarını dengeleyebilen ve etkili kararlar alabilen kişilerdir. CEO, diğçerlerinden farklı olarak örgütün etkin stratejik yönetimi için hayati öneme sahip şu üç sorumluluğı başarıyla yerine getirmelidir.¹⁶¹

- Anahtar rolleri yerine getirmek, (liderlik, irtibat sağlama, gelişmeleri izleme, ihtiyaç duyulan yerleri gerekli bilgiyi yayma, konuşmacı olma, girişimci olma, kargaşayı yönetme, kaynakları tahsis etme, delege olma)
- İşletmeye liderlik etme,
- Stratejik planlama sürecini yönetme.

Stratejik liderlik davranışı sergileyen liderler arasında CEO'lar özel bir öneme sahiptir. Çünkü böyle bir konumdaki liderler mevcut aksiyon kalıplarını değıştirme veya güçlendirme konusunda benzersiz bir kabiliyete sahiptir.¹⁶² CEO'nun işi, zamanında kararlar almaktan ve özellikle belirli derecelerde riskler taşıyan kararlar almaktan ibarettir. Karar alma sürecinin pahalı olması, etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, belirli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirmesi, geleceğe yönelik olup tahmine dayanması, kararın alınıp uygulanmasının optimal bir zaman süresini gerektirmesi ve alternatif giderler doğurması, onu sıradan insanların başarabileceğı bir husus olmaktan çıkarır. Ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir CEO veya diğçerleri karar almanın bütün bu güçlüklerine karşın, tutarlı kararlar almakta daha başarılı olabilirler.¹⁶³

1.4.4.2. İşletme Yöneticileri

İşletme yöneticileri (tepe yönetimi) stratejik yönetim ve stratejik liderlik için önemli bir rol oynarlar ve tepe yönetimi genel olarak kuruluşların bir stratejik kaynağıdır. Stratejik kararların bu düzeyde verileceğı ve uygulama enerji ve iradesinin bu düzeyden sağlanacağı açıktır. Tepe yönetim tarafından verilen ve uygulanması kontrol edilen stratejik kararlar kuruluşun nasıl yapılacağını, başarı kriterlerinin ne olacağını ve bunlara nasıl ulaşılacağını tayin eder. Buna göre kuruluşlar için başarının kritik bir bileşeni, üstün yönetsel becerilere sahip tepe yönetimlerdir.¹⁶⁴

İşletme yöneticilerinin kapsama dahil edilmeleri, örgütlerin sahip oldukları farklı örgüt yapılarından kaynaklanmaktadır. Gerek ülke çapında ve gerekse uluslararası

¹⁶¹Akgemci, a.g.e., 2008.

¹⁶²Selznick, P., **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**, Berkeley: University of California Press, SF, 1984.

¹⁶³Yılmaz, Hakan, **Stratejik Liderlik**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s. 135.

¹⁶⁴Merih, a.g.e., 2002.

alanda faaliyet gösteren örgütlerin farklı genel yönetim pozisyonları vardır. Örgütlerin bu genel yönetim pozisyonları dikkate alındığında, örgüt yöneticilerine üst düzey yönetici ile birlikte stratejik kararlara katılma yetkisi verilebilmektedir.

Özellikle ileri derecede bölümlendirmeye gitmiş olan örgütlerde, örneğin, holding şeklinde yapılan örgütlerde, örgüt yöneticilerine olan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Bu pozisyonları tutan yöneticiler bir üst düzey yöneticinin sorumluluk alanına sahip olmasalar da önemli fonksiyonel yetkileri bulunmakta, genellikle çok büyük örgütleri idare etmektedirler. Hatta bazı durumlarda bu kişilere başkan, direktör veya örgüt CEO'su başlıkları bile verilmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin, performansın artmasına katkıda bulduklarından ve stratejik seçimler ve örgüt içinde alınan diğer önemli örgütsel kararları alma yetkileriyle donatıldıklarından bu kapsama dahil edilmeleri gereklidir.¹⁶⁵

1.4.4.3. Üst Yönetim Ekipleri

Üst yönetimin işi, çok boyutlu ve örgütün bütününe refahı üzerine kurulmuştur. Üst yönetimin görevleri örgütten örgüte değişmekle birlikte, tüm üst düzey yöneticiler, örgütü bir bütün olarak gören, örgütün mevcut ihtiyaçlarıyla gelecekteki ihtiyaçlarını dengeleyebilen ve etkili kararlar alabilen kişilerdir.¹⁶⁶

Günümüzde araştırmalar, tek ferdin incelenmesi gibi dar kapsamdan üst yönetim ekiplerinin incelenmesi gibi geniş çaplı odaklanmaya doğru hareket etmektedir. Stratejik liderlik üzerine yapılan bu araştırmalar sonucunda bilim adamları, üst yönetim ekibi terimini, örgütün en üst seviyesindeki yöneticilerin oluşturduğu küçük bir grup olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle üst yönetim ekipleri; genel müdür ve ona doğrudan rapor veren kişilerden oluşmaktadır.

Üst yönetim ekibi, örgüt stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasından sorumlu olan bir ekiptir. Genellikle bu ekip, genel müdür yardımcısı olarak tanımlanan ve yönetim kurulunun bir üyesi olarak hizmet eden kişilerden oluşmaktadır. Bir örgütte yer alan ekipler içerisinde belki de en önemlisi, yönetim kurulu başkanı tarafından oluşturulan bu üst düzey yönetici ekibidir. Ekip, üç ile 10 kişiden oluşan ve göreceli olarak küçük olan bir yönetici grubudur. Bu ekibi oluşturan kişiler örgütün zirvesinde

¹⁶⁵Besler, a.g.e., s. 22.

¹⁶⁶Finkelstein, Sydney, **Strategic Leadership**, Oxford University Press, Eng., 2009, s. 148.

yer alan ve stratejik liderliği oluşturan kişilerdir. Bu nedenle stratejik liderlik kapsamına dahil edilmeleri gereklidir.¹⁶⁷

Üst yönetim takımıyla birlikte CEO'nun görevleri şunlardır:¹⁶⁸

- Operasyonel planlama ve mali denetim sistemlerinin her örgüt biriminin yeni yönetim yapısına uygun olarak işlemlerini temin etmek.
- İşletme performansı hedeflerinin ve standartlarının sadece anlaşılma ile kalmadığını, örgütün her yerinde “sahip çıkıldığını” da temin etmek. Bu durum son derece meşakkatli görünse de akla uygun ve ulaşılabilir bir hedefdir.
- Her işe ait faaliyetle alakalı sonuçları ve mali neticeleri, mutabık kalınan planlar ve bütçeler ışığında yakından izlemek. Lüzumlu olduğunda iyileştirici tedbirler almak.
- Yönetim kurulu tarafından tespit edilen uzun vadeli kurumsal hedefleri ve öncelikleri yansıtan iş stratejileri ve faaliyet planları geliştirmek. Bu hedef ve önceliklerin, örgüt dışındaki değişimleri yansıtacak şekilde sürekli yeniden düzenlenmesini temin etmek gayesiyle yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu ile sürekli temas halinde olmak.
- İşletmenin gelecekteki şeklini ve stratejisini belirleyen yönetim kurulu kararlarına uygun iş portföyünü yeniden yapılandırmak. Yeniden yapılandırılan işe uygun olarak yönetim teşkilat yapısını tekrar tesis etmek.
- Tüm seviyedeki (fakat özellikle daha üst seviyelerdeki) yönetimleri sistematik olarak güçlendirmek için eğitim, yeniden eğitim, yetki devri, motivasyon, yeni personel istihdamı ve personel değişimini ihtiva eden bir program tertip etmek.

1.4.4.4. Stratejik Liderlik Takımları

Stratejik liderlik takımı; örgütün belirli bir bölümü, ürün hattı, servis alanı, birim veya örgüt için stratejik anlamı olan takımlardır.

Stratejik liderlik takımları şu unsurlardan meydana gelir:

- Üst yönetim takımı,

¹⁶⁷Besler, a.g.e., s. 23.

¹⁶⁸ Adair, John, **Etkili Stratejik Liderlik**, Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2005, s. 140.

- Üst finans personeli,
- Yeni örgüt inisiyatif takımı,
- Ürün geliştirme takımı,
- Arz zinciri yönetim takımı.

Bunlardan üst yönetim takımını da ayrıca inceleyebiliriz:

Üst yönetim takımı CEO ve CEO'ya yakın düzeyde yöneticilerden oluşur. Ayrıca orta düzey yöneticileri de kapsayabilir. Bir çok örgütte üst düzey yönetici takımlarının olma nedenleri şunlardır:¹⁶⁹

- CEO tek başına örgütün önemli faaliyetlerini gerçekleştiremez. Diğer kişiler olmadan yeterli verimliliği sağlayamaz.
- Kendi yönetim alanları konusunda yöneticiler CEO'ya göre daha bilgilidir.
- Farklı bakış açılarına sahip kişilerin fikirleri, örgütü kendi içinde daha güçlü kılar.
- Takım üyelerinin ve birimlerin örgütün bütününe ait kararları daha iyi anlamaları ve desteklemeleri açısından olumlu sonuçlar doğurur.
- Yöneticilerin zaten yoğun olan toplantıları arasında haberleşme imkanları azdır. Bu yolla hem güçlü bir haberleşme sağlanır hem de gelebilecek krizler önceden bildirilebilir.
- Daha alt düzeydeki yöneticiler gelecek için deneyim kazanırlar.

Üst yönetim takımları stratejik karar verme süreçlerinde son derece önemlidir.

Üst yönetim takım üyeleri:

- CEO tarafından üst yönetim takımına ait olarak görülen yöneticiler,
- Yönetim kurulu üyeleri,
- Başkan yardımcıları ve onun üst kademesi,
- En yüksek iki yönetim kademesi,
- Şirket kurucularından, oluşabilir.¹⁷⁰

1.4.4.4.1. Stratejik Liderlik Takımlarının Rolü

Stratejik liderler gibi stratejik liderlik takımları da düşünme, faaliyet yapma ve etkileme süreçleriyle liderlik ederler.¹⁷¹

¹⁶⁹Wright, Pringle ve Kroll, a.g.e., s. 220.

¹⁷⁰Finkelstein, Hambrick, a.g.e., s. 7.

1. Düşünme: Etkili bir stratejik liderlik takımı bilgiyi stratejik olarak süreçten geçirir ve örgütün gücünü sağlayacak içsel ve dışsal etken ve eğilimlere dikkat eder. Takım, bilgiyi kabul etmede uygun mekanizmaları oluşturur ve bütün bakış açılarını ve doğru insanları toplamaya çalışır. Ayrıca takım dinamiklerinin bilgi sürecinde ve bilgiye anlam kazandırmada, örgütü nasıl etkilediğini tanımlar.

2. Faaliyetler Yapma: Stratejik liderlik takımı günlük faaliyetlerle örgütün uzun vadeli hedeflerini birleştirir. Ayrıca faaliyetlerle bilgiyi, yapıyı ve planlamayı dengeler. Stratejik liderlik takımı üyeleri, takımın otorite sınırlarını anlamalıdır.

3. Etkileme: Stratejik liderlik takımı üyeleri örgütteki vaatlerini yerine getirir. Takım üyelerinin birbirlerini ve örgütün bütününe nasıl etkilediklerini anlamak önemlidir. Ayrıca, takımın kendisi de ne sıklıkla başkalarından etkilendiğini fark etmelidir. Stratejik liderlik takımları her ne kadar son derece yetenekli kişilerden oluşmuşsa da takım başarısız olabilmektedir. Bu herhangi bir kişinin yeteneklerinin etkinliğinde bir tıkanma olduğu zaman gerçekleşir.

1.4.4.4.2. Stratejik Liderlik Takımını Stratejik Açıdan Önemli Kılan Özellikler

Rekabet avantajını devam ettirmede stratejik liderlik takımı kritik anlam taşıyabilir. Strateji ile örgüt birimlerinin yönünü birleştirmede etkindirler. Örgüt birimleri arasında etkisi vardır.

Stratejik Liderlik Takımlarının Güçlü Yönleri

- SLT (Stratejik Liderlik Takımları) üst seviye bütünlük sağlar.
- SLT tamamlayıcı özellikleri olan farklı kişilerden oluşmuştur.
- SLT ana amaç ve temel değerler açısından açıktır.
- SLT sorunları doğru veya yanlış yönleriyle ele alır.
- SLT dış çevredeki tehdit ve fırsatları anlamaktadır.

Stratejik Liderlik Takımlarının Zayıf Yönleri

- Her seviyedeki kişiler rollerinin örgütün misyonunu desteklemesi gerektiğinin farkında olmayabilir.
- SLT yakın ve uzak vadedeki dengeyi anlamayabilir.
- Küresel düşünmeyi tam anlamıyla başaramayabilir.

¹⁷¹CCL, “Strategic Leadership: The Work of Many”, www.ccl.org, 07.10.2008.

- Ne yapılacağı ve ne yapılmayacağı konusunda strateji tam ayırt edilmemiş olabilir.
- Verimsiz faaliyetlerle takımın ve başkalarının enerjisi harcanabilir.¹⁷²

1.4.4.5. Yönetim Kurulları

Stratejik liderlik kapsamında ele alınan bir başka grup yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulları, örgütün rutin işlerinde görev almazken, temel politikaların gözden geçirilmesinden sorumludur. Yönetim kurulu bir yönetim organı değil, gözden geçirme, değerlendirme, başvurma organıdır. Yönetim kurulu, örgütün stratejik yönünü yansıtmada ve örgüt dışındaki çıkar gruplarını özellikle de hissedarları göstermede önemli bir mekanizmadır.

Yönetim kurulu, örgütün işinin ne olduğu ve ne olması gerektiği konusundaki kararı onaylamak, örgütün önüne koyduğu amaçlar ve bu amaçlara ulaşım ulaşılmadığını ölçmek için geliştirilmiş ölçekler hakkında son kararı vermek, örgütün kar planlarına, sermaye yatırım politikasına ve giderler bütçesine bakmak gibi önemli işlevleri yerine getiren bir organdır.¹⁷³

Yönetim kurulu üyeleri yönetim harcamaları, Ar-Ge'ye ayrılacak pay gibi konularda karar verirler. Yönetim kurulu 3-30 kişi arasında ortalaması 13 kişi olan bir gruptur. Bu sayı örgüt büyüklüğü ile orantılı olarak değişir.¹⁷⁴

Yönetim kurulu, gerçek faydanın elde edilebildiği ve gerçek bir şirket organına dönüştürülebildiği bir kurul niteliğinde ise, stratejik liderlik kapsamına dahil edilebilir. Aksi takdirde böyle bir niteliğe sahip olmayan bir organı stratejik liderlik kapsamına dahil etmek yanlış olur. Bir örgütün yüksek performansına ulaşabilmesi, o örgütün stratejik yönünü direkt olarak paylaşan yönetim kurulunun varlığına bağlıdır.

Yönetim kurulları; satınalmalar, çeşitlendirme, elden çıkarmalar, araştırma ve geliştirme harcamaları, yönetici ödemeleri ve üst düzey yöneticinin işten çıkarılması gibi önemli konulara karar vermektedir. Aynı zamanda kurul; hissedarlar, örgüt çalışanları, müşteriler ve kamuoyu arasındaki çıkar dengesini sağlama ve koruma

¹⁷²CCL, "What's Working What Isn't: Understanding a Typical Strategic Leadership", 07.10.2008.

¹⁷³Besler, a.g.e., s. 23.

¹⁷⁴Thomas, Joe, **Strategic Management Concepts, Practice and Cases**, (1th Ed.), Harper&Row Publishers, New York, 1988, s. 62.

konusunda da büyük sorumluluk taşımaktadır. Bu nedenle gerçek bir şirket organına dönüşen yönetim kurulları, şirketin karar alma kapsamına dahil edilmelidir.¹⁷⁵

1.4.5. Stratejik Liderlik Süreci

Stratejik liderlik süreci, planlama sürecini de kapsayan, bir nevi stratejik değişim döngüsüdür. Bu döngüde, karar verilip süreç başlatılır. Örgütsel zorunluluklar tanımlanır, örgütsel misyon ve değerler belirlenir. Zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlemek için kuruluşun dış ve iç ortamları değerlendirilir. Örgütün karşılaştığı stratejik sorunlar tanımlanır, bu sorunları yönetmek için stratejiler formüle edilir. Stratejik planlar gözden geçirilir ve onaylanır. Etkili bir kurumsal vizyon oluşturulur ve etkili bir uygulama süreci geliştirilir. Stratejiler ve stratejik planlama süreci yeniden değerlendirilir.¹⁷⁶

Değişen rekabet ortamı, genel yönetici becerileri ve diğer uzmanlık alanlarıyla beraber; iş bilgisini, örgüt için bir vizyon geliştirme ve iletme ve örgüt dışı çıkar gruplarıyla etkili ilişkiler kurma yeteneğini, liderlik becerilerini, transformasyonel becerileri, ülkeler arası bakış açısını, öğrenen bir çevre yaratma kapasitesini, teknolojiyi anlama ve örgütlerde kullanmayı gerektirmektedir. Bu ortam, genel müdürleri ve üst düzey yönetim ekiplerini çok sayıda önemli sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda, bir örgütün üst düzey yöneticilerinin etkili stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmesi zorunludur.¹⁷⁷

Çeşitli literatürlerde stratejik liderliği oluşturan süreçler farklı olarak incelenmiştir. Bu çalışmada bu unsurlar titizlikle incelenip aşağıdaki gibi bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralamadaki unsurlar, birbirinden ayrı hareket edemeyen fakat aralarında kesinleşmiş sınırlar bulunmayan unsurlardır.

1.4.5.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi

Stratejik yönün belirlenmesi, firmanın stratejik niyeti ile ilgili vizyonunun geliştirilmesidir. Yöneticiler firmanın uzun vadeli vizyonunu ortaya koyabilmek için çerçeveyi belirleyecek şekilde yeteri kadar düşünmek için zamana ihtiyaçları vardır. Vizyon belirlendikten sonra, liderler çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek için motive

¹⁷⁵Besler, a.g.e., s. 24.

¹⁷⁶McClamroch, Jo, vd., “**Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning**”, The Journal of Academic Librarianship, 373/27, (5).

¹⁷⁷Besler, a.g.e., s. 33.

etmek durumundadırlar. Tüm firmalar için gözden kaçırılmaması gereken husus yeni stratejik yönün gerektirdiği değişimleri yaparken örgütün gücü gözden kaçırılmamalıdır. Bu yeni amaçları elde etmek için firmanın uzun vadeli olarak hayatta kalabilmesi için gereken mevcut ve değerli temel yetenekleri ile firmanın kısa vadeli ihtiyaçları arasında denge gözetilmelidir.¹⁷⁸

Bir örgütün stratejik yönünün belirlenmesi, o örgütün uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir.¹⁷⁹ Vizyon, bir örgütün gelecek on yıl içinde kendisi için oluşturmayı düşündüğü uzun vadeli pazar ya da rekabet konumuna ilişkin belli bir görüşü kapsar. Böylece bir yön duygusu yaratır.¹⁸⁰ Vizyon, örgütün geleceğinin resmidir ve üst düzey yöneticilerin neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak örgütteki tüm çalışanlara anlatılması gerekmektedir.¹⁸¹

Stratejik liderlik davranışına sahip liderler, örgütün misyonunu ve uzun vadeli stratejilerini sürekli olarak analiz etmeli, bunları uygulamak için gerekli olan eylemleri, bu süreçlere işlerlik kazandırmak için gerekli olan teşvik sistemlerini belirlemelidirler. Bunların yapılabilmesi ve sonuçta da stratejik yönünün belirlenmesi, stratejik liderlerin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bunlar; iyi tanımlanmış bir amaç duygusu, örgütte çalışan herkesin paylaştığı ve herkese anlamlı gelen bir vizyonu yaratma yeteneği ve bu vizyonu değişimle uyumlu hale getirme becerisi olmak üzere üç noktada toplanabilir:¹⁸²

1. İyi Tanımlanmış Bir Amaç Duygusuna Sahip Olmak: Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş liderler öncelikle, iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna, vizyon duygusuna sahip olmalıdırlar. İşletmeleri için hangi tür faaliyetlerin uzun vadede önemli olabileceğini görebilmelidirler. Stratejik liderler hayalleri, misyonları, vizyonları olan liderlerdir. Günümüz örgütlerinin çoğunda aşırı yönetim ve yetersiz liderlik görülmektedir. En üst düzeydeki yöneticiler ikna edici, kapsayıcı vizyon yaratmaktan çok, politika, uygulama ve prosedür oluşturmakta başarı göstermektedirler. Etkinliğin nasıl artırılacağı, sistemlerin ve yapıların nasıl daha etkin kontrol edileceği üzerinde

¹⁷⁸Hitt ve diğerleri, a.g.e., 1999.

¹⁷⁹Besler, a.g.e., s. 34.

¹⁸⁰Hamel, G. ve C.K. Prahalad, **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, 1994, s. 16.

¹⁸¹Kotter, J., “**Vizyon, Strateji ve Liderlik**”, Executive Excellence Dergisi, 1998/16, s. 10.

¹⁸²Besler, a.g.e., s. 36.

yoğunlaşmaktadırlar. Bir başka ifadeyle işleri doğru yapmakla ilgilenmektedirler. 21. yüzyılda ise örgütleri başarıya götürecektir olan unsur, doğru işleri yapmaktır.¹⁸³

Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş bir lider, stratejiyi örgüt politikalarını göz önüne almadan oluşturup uygulayamaz. Politik gereklilikler hangi stratejik amacın gerçekleştirileceğini ve bunun için şirketin hangi kaynaklarının aktarılacağını belirler. Örgüt içi politikalar hangi örgüt stratejisinin hangi fonksiyonel alanda kullanılacağı üzerine fikirbirliği oluşturmada yardımcı olur.¹⁸⁴

Şu da unutulmamalıdır ki; bir kurum hedef, değerler ve kültür ile yönetilir. Eğer değerler ve kültür birbirleri ile örtüşmüyor ise performans düşer. Hedefler yani amaçlar elde edilebilir olmalıdır. ABD, Vietnam savaşını kaybetti. Kazanabilirlerdi, ellerinde bunu yapacak güçleri vardı. Ancak ilk günden itibaren Amerikalılar savaşı kabul edemedi. İngiltere için Falkland Savaşı bunun tam tersidir. Bunun nedeni İngiliz politikacılarının Arjantin'e karşı savaşmanın manevi gereğini halka anlatabilmeleriydi.¹⁸⁵

2. Anlamlı ve Paylaşılan Bir Vizyon Yaratabilmek: Yöneticiler karar alıp stratejileri uygularken misyon ve vizyon onlara yol göstermelidir. Stratejik liderlik davranışlarına sahip bir lider uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmek için vizyondan yararlanmalıdır. Böylece rekabet edebilir stratejiler oluşturabilir. Bunun için güçlü ve vizyoner bir stratejik lider gereklidir.¹⁸⁶

Stratejik liderler yalnızca vizyon duygusuna sahip olmakla yetinmeyip, bunu tüm kuruluşa iletebilme ve anlamlı ve paylaşılabilir bir vizyon yaratabilme yeteneğine de sahip olmalıdırlar. Çalışanlara neyin önemli olduğu sürekli hatırlatılmalı ve neden orada olduklarını bilmelerini sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır. Bu durum ise, vizyonun açık ve net bir şekilde örgütte çalışan tüm birimlere iletilmesini gerekli kılar. Bu nedenle stratejik liderler vizyonu, herkesi ortak bir amaca yönlendirmek ve insanların yaratıcılıklarını yakalamak için açıkça ifade etmelidirler. Çalışanlar genel misyonun ne olduğunu ve kendi bölümlerinin gerekli ve faydalı bir parça olarak bunun içine nasıl uyduğunu anlamalıdırlar. İyi bir vizyon, örgüt içerisinde çalışan kişiler arasındaki iletişimi destekler.¹⁸⁷

¹⁸³Besler, a.g.e., s. 38.

¹⁸⁴Cabar, a.g.e., s. 54.

¹⁸⁵E., Beceren, "Yönetim Stratejileri ve Liderlik", www.sunumerkezi.com, 07.01.2008.

¹⁸⁶Cabar, a.g.e., s. 56.

¹⁸⁷Besler, a.g.e., s. 38.

Örgütün stratejik yolunu belirlemek için örgütün uzun vadeli vizyonunun geliştirilmesi gerekir. Uzun vadeli vizyon tipik olarak en az 5-10 yıl sonrasıdır. Amaçlar ile bir filozofi, imajın ve karakterin içerdiği bu vizyon örgütün beklentisidir. İdeal uzun vadeli vizyon iki bölümdür: Çekirdek ideoloji ve öngörülebilir gelecek. Çekirdek ideoloji, çalışanları örgütün mirası hakkında motive ederken, gelecek vizyonu olgusunun hakikati hakkında cesaretlendirir. Öngörülen gelecek örgütün motivasyon, liderlik ve örgütsel dizaynında içinde bulunduğu strateji uygulamalarına yön göstermeye yardım eder.¹⁸⁸

3. Vizyonu Değişimle Uyumlu Hale Getirmek: Etkili stratejik liderlik, yönetimin herkesi bu değişen vizyonla bağlantılı ve bu vizyona kendilerini adanmış olarak tutmasını gerektirir. Değişim tek bir olay olmaktan çok sürekli bir olgu olarak algılanmalıdır. Stratejik liderlik süreci de, sürekli değişim gösteren vizyon unsurları arasında uyum sağlama, kurumun bütün üyeleri arasında iletişimi sürdürme ve üyelerin mevcut vizyona bağlılıklarını devam ettirme faaliyetlerini içeren bir süreçtir.¹⁸⁹

1.4.5.2. Temel Yetenekleri Muhafaza Etmek ve Kullanmak

Temel yetenekler, bir firmanın rakipleri ile rekabet etmesine hizmet eden kaynakları ve kabiliyetleridir. Tipik olarak temel yetenekler örgütün üretim, finans, pazarlama ve Ar-Ge gibi fonksiyonel becerileri ile ilgilidir. Örgütler stratejilerini uygulayabilmek için değişik fonksiyonel alanlarda yetenekler geliştirmek durumundadırlar. Stratejik liderlik davranışlarını gösteren liderler, stratejinin uygulanması gayreti kapsamında temel yeteneklere gereken önemin verilmesine dikkat etmelidirler.¹⁹⁰

Temel yeteneklerin etkin bir şekilde belirlenmesi süreci, stratejik planlama sürecini tamamlayan bir süreçtir. Örgütler stratejilerini belirlerken, temel yeteneklerine uygun hedefler koymalıdır. Kendi yeteneklerinin farkında olan örgütler iç ve dış çevre arasındaki uyumu yakalarlar.

Örgütlerin temel yeteneklerinin etkin bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesindeki diğer bir amaç ise, stratejik iş birimleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesidir. Stratejik iş birimi, bir örgüt için uygun stratejinin seçiminde görev

¹⁸⁸Rotemberg, J.J. ve G, Saloner, “**Visionaries, Managers and Strategic Direction**”, Rand Journal of Economics, 2000/18, s. 13-39.

¹⁸⁹Besler, a.g.e., s. 41.

¹⁹⁰Hitt ve diğerleri, a.g.e., 1999.

verilen en küçük örgüt birimidir. Temel yetenekler, stratejik iş birimlerinin ortak ilgi alanları, problemler, yetenekler veya fırsatlar bulmalarında bir araç görevi görmektedir.

Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde; yetenekler hiyerarşisini oluşturmak, temel yetenekleri rakip örgütlerle karşılaştırmak, temel yeteneklerin sürekliliğini sağlamak ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uygun yetenekler geliştirmek¹⁹¹ sıralaması gözönüne alınmalıdır.

1.4.5.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi

İnsan kapitali firmanın tüm işgücünün bilgi ve yeteneklerini kapsamaktadır. Bu açıdan çalışanlar yatırım yapılması gereken bir kapital olarak görülmektedir. ABD'nin milli gelirindeki artışın çoğu insan kapitalinin etkinliğine bağlanmaktadır. 1948-1982 yılları arasında meydana gelen milli gelir artışının üçte biri işgücünün eğitim seviyesindeki artışa bağlı olarak ortaya çıkan teknik yaratıcılık ve bilgiden kaynaklanmıştır. Milli gelirdeki büyümenin sadece %15'i bu süre içerisinde kapital ekipmanlarına yapılan yatırımdan kaynaklanmaktadır.

Stratejik odaklanma, örgütün etkin olarak çalıştırılabilmesi için yeterli insan kapitalinin olmadığını öngörmektedir. Bu durum ile mücadele etmek için bazı firmalar geçici işgörenleri işe alırken bazıları da daha iyi işe alma teknikleri uygulamaktadır. Problemi çözmek sadece geçici çalışanlar ile mümkün değildir, ancak örgütsel hedeflere bağlılığı sağlamak gerekmektedir. Yıldız oyuncularını kiralamak da bir çözüm değildir. Stratejik bir lider örgütün vizyon ve hedeflerine ulaşmaya adanmış etkin bir örgütsel takım oluşturmak durumundadır.¹⁹²

İnsan kaynağı, örgütlerin rekabette fark yaratabileceği en önemli varlıktır. Kurumun gelişiminde süreklilik sağlayacak olan bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütler yatırımlarını fiziksel alanlara, yeni projelere ve çalışanların gelişimine de yapmalıdırlar.

Gelecek için yatırım yapmanın önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, stratejik liderlerin, insan sermayesini iyi oluncaya kadar sürekli geliştirebilmeleri için bazı faaliyetlere yatırım yapmaları gereklidir. Bu faaliyetler; insan kaynakları bilincini

¹⁹¹Besler, a.g.e., s. 43.

¹⁹²Hitt ve diğerleri, a.g.e., 1999.

strateji oluşturma sürecine dahil etmek, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve insan kaynaklarına değer yaratma bilincini işlemektir.¹⁹³

1.4.5.4. Etkin Bir Örgütsel Kültürü Sürdürmek

Örgütsel kültür, örgütün tamamında paylaşılan ve işgörme şeklini etkileyen ideoloji, sembol ve temel değerlerin oluşturduğu karmaşık bir yapıdır. Bulgular firmaların sahip oldukları kabiliyetlerle ve bu kabiliyetlerin stratejik faaliyetlerde kullanılması ile ilgili temel yetenekler geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel kültür firmanın işi nasıl yürüteceğini etkilemesi ve işgörenlerin davranışlarını düzenlemeleri nedeni ile rekabetçi avantaj elde etmenin kaynağıdır.¹⁹⁴

Önemli stratejik değişimler uygulanırken stratejik liderlik davranışları benimsemiş liderler zamanının çoğunu stratejiyi destekleyen iş ortamı yaratmaya harcamaktadır. Aksi takdirde sürekli gelişimi sağlaması zordur. Başarılı stratejik liderler diğerlerini seçilen stratejilerin doğru olup olmadığına inandırır. Bunun için kelimeler de hareketler de önemlidir. Kelimeler kültürel norm ve değerleri destekleyici strateji tanımlamaya, stratejik değişimin nedenlerini açıklamaya, stratejinin yerine getirilmesi için ilham vermeye, yeni bakış açıları ve gereklilikler sunmaya ve güven vermeye yarar. Hareketler ise, bunları sembolik olarak destekler. Stratejik değişim veya yeni bir stratejiye doğru kültürel değerlerin kayması ne kadar büyükse stratejiyi uygulayacak liderin kelime ve hareketleri o kadar önem kazanır.¹⁹⁵

1.4.5.5. Etik Uygulamaları Vurgulamak

Stratejik uygulamalar sürecinin etik değerlere dayanması halinde uygulamaların etkinliği artar. Etik örgütler, örgütün tüm seviyelerindeki çalışanları etik kararlar almaları için cesaretlendirir ve yetkilendirirler. Bunun tersi olarak bir örgüt içinde etik olmayan uygulamalar artar ise, bulaşıcı bir hastalık etkisi yaratır. Çalışanların kararlarını ve davranışlarını düzgün bir şekilde etkilemek için, etik uygulamalar örgüt kültürünün bir parçası olmalı ve karar alma sürecini etkilemelidir. Bu uygulamalar kabul edildikleri takdirde muhtemel hareket tarzlarının değerlendirildiği ahlaki filtre

¹⁹³Besler, a.g.e., s. 59-60.

¹⁹⁴Hitt, Ireland ve Haskinson, a.g.e., 1999.

¹⁹⁵Thomson, Arthur Jr., ve A., Strickland,,**Strategic Management: Concepts and Cases**, (5th ed.) Homewood, Irwin, 1990, s. 268.

görevi görürler.¹⁹⁶ Örgütün felsefesi, prensipleri, örgüt içi kaideler, örgütün diğer yaklaşım açılarına bakışının¹⁹⁷ etik değerleri oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Etik standartların hayli önemli olduğu örgütlerde CEO ve çevresindekiler etik ilişkilerde son derece açık olmalıdırlar. Üst yönetim, etik değerleri konuşmalarında ve örgüt yayınlarında sürekli dile getirmelidir. Orta kademe yönetim ise, etik değerleri korumanın yanında etik sorunlara geçit vermeyeceklerini çalışanlara belli etmelidir. Stratejik liderlik davranışları sergileyen liderler kendi davranışlarıyla örnek olmalıdırlar.¹⁹⁸

1.4.5.6. Dengeli Örgütsel Kontrol Oluşturmak

Örgütsel kontrol, uzun zamandır strateji uygulama sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Kontrol, firmanın stratejik rekabeti sonucunda elde ettikleri ve ortalamanın üstünde kazançların elde edilmesi konusunda emin olmak için gereklidir. Yöneticiler tarafından örgütsel faaliyetlerin devam ettirilmesinde veya değiştirilmesinde kullanılan resmi bilgiye dayalı süreç olarak tanımlanan kontrol, stratejik liderlere; kredibilite oluşturmak, firmanın ortaklarına stratejinin değerlerini göstermek, stratejik değişimi desteklemek ve ortaya koymak konusunda destek sağlar. Daha da önemlisi, kontrol stratejisini uygulanmasında kullanılan parametreleri ortaya koyar ve uygulama esnasında ihtiyaç duyulan düzeltici işlemleri yapma imkanı verir.¹⁹⁹

Ani gelişen durumları kriz olarak adlandırabiliriz. Bu durumda erken tespit edilen durumlar krizin büyümeden önlenmesi anlamına gelir.²⁰⁰

Hedeflerin üç aylık, aylık hatta haftalık aralıklarla belirlenerek denetim sıklığının artırılması gerekmektedir. Amaçlar ve belli basit performans göstergeleri tekrar tekrar gözden geçirilmeli, bunlara ulaşmak için alınan yol daha sık aralıklarla izlenmeli ve düzeltici müdahalelerde bulunulmalıdır. Örneğin, üretim kapasitesi ile fiili üretim daha önce üç ayda bir karşılaştırılıyorsa artık bu ayda bir yapılmalıdır. Bu durum çeviklik kazandırarak, koşullar değiştiği anda düzeltme olanağı verir.²⁰¹

¹⁹⁶Hitt, Ireland ve Haskinson, a.g.e., 1999.

¹⁹⁷Aktan, Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yay., İstanbul, 1997.

¹⁹⁸Cabar, a.g.e., s. 55.

¹⁹⁹Hitt, Ireland ve Haskinson, a.g.e., 1999.

²⁰⁰Erdem, Aybike, **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üni.SBE, Mersin, 2006.

²⁰¹Charan, Ram, **Zor Zamanlarda Liderlik**, Çeviri:Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009, s. 29-30.

1.4.6. Stratejik Liderlik Rolü ve Sorumlulukları

Stratejik liderlerin oynaması gereken birçok farklı liderlik rolleri vardır; baş işletmeci, baş danışman, kriz çözücü, mevki sahibi, uzlaşmacı, motive eden, tavsiye veren, ilham veren, fikirbirliği sağlayan, kural koyucu gibi. Bu da bazen bir dinleyici, bazen karar verici, bazen de iş arkadaşlarına katılımcı bir yaklaşım gerektirir.²⁰²

Genelde stratejik liderlik problemi tespit etmek ve üstesinden gelmek için uygun yollardan birini seçmektir. Stratejileri yürüten liderler şu altı adımı uygular:²⁰³

- 1) Uzaktan bakarak neyin nasıl gittiğini görmek,
- 2) Örgütün iyi bir performans göstereceği ve stratejilerini uygulayabileceği bir kültür oluşturmak,
- 3) Örgütleri farklı koşullara, fırsatlara ve yenilikçi fikirlere hazırlamak,
- 4) Fikirbirliğini sağlayacak stratejik oluşumu sağlamak,
- 5) Etik standartları güçlendirmek,
- 6) Stratejiyi uygulamak ve performansı geliştirmek için doğru adımları atmak.

Stratejinin uygulama sürecinin nasıl gittiğini görmek için yönetici resmi ve resmi olmayan bilgi kaynaklarını ve iletişim ağlarını geliştirmelidir. Çünkü raporları okumak, sorumlulukları konuşmak, operasyon sunuşlarını incelemek yetersiz olacaktır. Doğru bilgiyi toplamak işi, farklı seviyedeki insanlarla konuşarak düzenli ziyaretler yapmayı gerektirir. Buna “dolaşarak yönetme tekniğini” misal verebiliriz. Dolaşarak yönetme tekniği farklı şekillerde uygulanabilir. Örneğin küçük bir imalat şirketinin başkanı zamanının çoğunu fabrikayı dolaşarak, işçilerle şakalaşıp onları dinleyerek ve çalışanlarının hepsini isimleriyle çağırarak geçirebilir. Ayrıca bölüm çalışanlarını toplantılara çağırabilir veya onları gelişmelerden haberdar eder. Birçok stratejik lider resmi olmayan bu tarz iletişime önem verir, yoksa kendilerini olaylardan soyutlamış olurlar.²⁰⁴

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler, rollerini yerine getirirken birçok etkinlik gerçekleştirir ve birçok şapka giyerler: Stratejik kararlar almak, geleceğin vizyonunu oluşturmak ve iletmek; temel yetkinliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi; örgütsel yapıların, süreçlerin ve kontrollerin geliştirilmesi; birden çok seçim bölgesini

²⁰²Thomson, Arthur Jr., A. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, (5 th Ed.) Homewood: Irwin, 1990, s. 268.

²⁰³Thomson, Strickland, a.g.e., s. 269.

²⁰⁴Cabar a.g.e., s. 53.

yönetmek; yeni nesil liderleri seçmek ve geliştirmek; etkili bir örgüt kültürünün sürdürülmesi ve etik değer sistemlerinin örgütsel kültüre verilmesi.²⁰⁵ Dikkatle incelendiğinde stratejik liderliğin rol ve sorumlulukları, stratejik liderlik süreciyle benzer unsurları kapsamaktadır.

1.4.6.1. Stratejik Liderin Roller

Stratejik liderlerin en önemli rolleri şunlardır.²⁰⁶

1. İklim ve Kültürü Destekleyen Bir Strateji Geliştirmek: Önemli stratejik değişimler uygulanırken, stratejik lider zamanının çoğunu stratejiyi destekleyen iş ortamı yaratmaya harcamaktadır. Aksi takdirde sürekli gelişimi sağlaması zordur. Başarılı stratejik liderler, diğerlerini seçilen stratejilerin doğru olup olmadığına inanır. Bunun için kelimeler de hareketler de önemlidir. Kelimeler kültürel norm ve değerleri destekleyici strateji tanımlamaya, stratejik değişimin nedenlerini açıklamaya, stratejinin yerine getirilmesi için ilham vermeye, yeni bakış açıları ve gereklilikler sunmaya ve güven vermeye yarar. Hareketlerse bunları sembolik olarak destekler. Stratejik değişim veya yeni bir stratejiye doğru kültürel değerlerin kayması ne kadar büyükse stratejiyi uygulayacak liderin kelime ve hareketleri o kadar önem kazanır.

2. Örgütü Uyumlu ve Yenilikçi Kılmak: Her ne kadar stratejiyi uygulamak stratejik liderlik davranışı gösteren liderin sorumluluğundaysa da, yeni fikir ve fırsatlar ve değişen koşullara sağlanan uyum bir kişi tarafından gerçekleştirilemez. Özellikle büyük firmalarda bu, örgüt genelinde yapılması gereken bir iştir.

Yararlı bir stratejik liderlik yaklaşımı yeni fikir, daha iyi servis, yeni ürün ve yeni ürün uygulamalarını yeni birim, örgüt ve hatta endüstrilere yayacak insanları desteklemektedir. Birey veya gruplar daha yaratıcı olmaya teşvik edilmeli ve onlara inisiyatif verilmelidir.

3. Şirket Politikalarıyla Hareket Etmek: Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş bir lider stratejiyi şirket politikalarını göz önüne almadan oluşturup uygulayamaz. Politik gereklilikler hangi stratejik amacın gerçekleştirileceğini ve bunun için şirketin hangi kaynaklarının aktarılacağını belirler. Şirket içi politikalar hangi örgüt

²⁰⁵Boal, K.B. ve R, Hooijberg, “Strategic Leadership Research: Moving On”, The Leadership Quarterly, 2000/11, (4), s.515-549.

²⁰⁶Cabar, a.g.e., s. 54.

stratejisinin hangi fonksiyonel alanda kullanılacağı üzerine fikirbirliği oluşturmada yardımcı olur.

4. Etik Davranışı Güçlendirmek: Etik standartların hayli önemli olduğu örgütlerde CEO ve çevresindekiler etik ilişkilerde son derece açık olmalıdırlar. Üst yönetim, etik değerleri konuşmalarında ve örgüt yayınlarında sürekli dile getirmelidir. Orta kademe yönetimse etik değerleri korumak yanında etik sorunlara geçit vermeyeceklerini çalışanlara belli etmelidir. Stratejik liderlik davranışına sahip liderler kendi davranışlarıyla örnek olmalıdırlar.

5. Düzeltmeleri Yapma Sürecine Yardım Etmek: Öncelikle yeni stratejiler için yeni koşullara cevap verme durumunu ele alalım. Bir krizde bilgi ve tavsiyeler vermek, beklenmeyen olaylara karşı stratejileri uygunlaştırmak ve tekrar gözden geçirmek, analitik-davranışsal-politik teknikleri stratejiye uygulamak stratejik liderin görevidir.

Söz konusu liderler her ne kadar örgütte stratejiyi yaratmada sorumluluk sahibi olsa da bütün fikir ve düşüncelerin kaynağı sayılmamalıdır. Diğer çalışanların da bu yöndeki katkıları için cesaretlendirilmesi gerekir. Ne kadar çok kişi ürün, hizmet, pazar ve geleceğe yönelik tartışmalara katılırsa değişimi sağlamak ve kabullenmek o kadar kolay olur.

6. Stratejik Karar Verme: Stratejik karar verme, en iyi ihtimalle rasyonel sürecin bir parçasıdır. Çoğunlukla en iyiyi aramak yerine, daha kötüden kaçınmaktır. Karar seçeneklerini, istisnai durumlarda sadece sistematik bir biçimde ölçmekle yükümlüdür. Çoğunlukla, belirli ve somut kararlar üretmeden, sürekli bir tartışma haliyle gerçekleşir. Bütünsel bir model yerine, aşamalı olarak stratejiyi üretir. Sık sık fakat zayıf olarak uygulanmaktadır.²⁰⁷

Stratejik karar verme modellerinin “çözüm reçetesi” olarak görülmesi doğru değildir. Karar verme modelleri “Neyi, Nasıl?” düşünmemiz gerektiğini anlatmaz. Karar verme modelleri aktif düşünme sürecinin bir sonucudur. Her bir karar verme modelinin başarısı, onu kullanan kişinin karar verme modelini kullanma yeteneklerine bağlıdır.

Stratejik karar verme modellerinde karşılaşılan problemler her görüş açısına göre ele alınmayıp, amaca hizmet edecek en uygun çözüm tarzı yani “karar” bulunmaya çalışılır.

²⁰⁷ Grundy, T. ve R., Wensley, “**Strategic Behaviour: The Driving Force of Strategic Management**”, European Management Journal, 1999/17, (3), s. 326-334.

Stratejik karar verme modelleri pragmatiktir, sebep ile sonuç arasındaki bağlantıyı araştırıp, yararlı ne ise ona odaklanırlar.

Stratejik karar verme modelleri, yönetimle ilgili karmaşık ilişkilerin özetidirler.

Stratejik karar verme modelleri, resim ve diyagramlar sayesinde, kelimelerle anlatılması zor olan konseptleri kısa ve öz olarak ifade ederler.

Stratejik karar verme modelleri, tam bir yapı sunarlar ve dosyalama sistemi sağlarlar.

Karar verme modelleri sorularınıza cevap vermez, tam tersine size sorular sorar. Siz karar verme modellerini kullandığınızda cevaplar kendiliğinden ortaya çıkar. Örneğin; her hangi bir modelle ilgili olan matriksi doldurun ve üzerinde çalışın. Bu sizin birbirinden farklı bir çok çözüme ulaşmanızı sağlayacaktır.²⁰⁸

Stratejik karar verme sürecini de şu şekilde belirtebiliriz: Amaç veya sorunların belirlenmesi, alternatiflerin saptanması, alternatifleri karşılaştırma ve değerlendirme, alternatifler arasından seçim yapma ve karar verme, seçilen alternatifi uygulama ve harekete geçme, elde edilen sonuç, karar ile sonuçların karşılaştırılması ve düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Bu süreç gerilimli ve zorluklarla dolu bir faaliyettir. Teknik bir faaliyettir, uzmanlık gerektirir. Masraflı, maaliyeti yüksek bir iştir. Amaçlara en az çaba ve masrafla ulaşmak esastır. Kaynakları kullanma yetkisi ve bağımsızlık gerektirir. Geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü vardır. Koşullara en uygun zaman aralığı temel alınır. Amaçlara ulaşmada karşılaşılabilecek sorun ve engellerin elenmesini hedefleyen bir faaliyettir.²⁰⁹

1.4.6.2. Stratejik Liderin Sorumlulukları

Stratejik lider, uzun vadeli amaç ve stratejilerin belirlenip, bunların anlaşılmasını ve bunların uygulamasında yardımcı olacak yöneticiler tarafından da kavranmasını sağlamalıdır. İletişim sistemini kullanarak yöneticileri stratejik kararlardan haberdar etmeli ve bilgi akışının gerçekleşmesini sağlamalıdır.²¹⁰

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderin dış çevreyle ilgili olarak sorumluluğu, firma düzeyinde bir soğurma kapasitesinin geliştirilmesini desteklemek ve

²⁰⁸A. Akın, “**Stratejik Karar Verme Modelleri**”, www.stratejikanaliz.com, 05.02.2015.

²⁰⁹C., Şen, “**Modelleme ile İlgili Temel Kavramlar: Karar Verme, Sistemler**”, www.yildiz.edu.tr, 14.10.2011.

²¹⁰Cabar, a.g.e., s. 54.

bireyi, grupları ve örgütsel seviyeleri dış çevreye duyarlı olmak için öğrenme kapasitesini arttırmaktır.²¹¹

Stratejik liderin dinamik ortamlarda başkalarına yön vermedeki sorumlulukları, durumsal yönleri içeren mikro düzeyde teoriler tarafından özellikle bilgilendirilir. Liderlik teorilerinin temel varsayımı, her durumda liderlik tarzının en iyi olmaması ve liderin takipçilerinin yeteneği, davranışları ve liderin tercih ettiği tarz gibi faktörlere bağlıdır.²¹² Stratejik liderin sorumluluklarını açarsak:

1. Stratejik Vizyon: Öncelikle örgütün açık, anlaşılır ve desteklenen bir misyonu olmalıdır. Yöneticiler karar alıp stratejileri uygularken misyon ve vizyon onlara yol göstermelidir.²¹³ Heinze'ye²¹⁴ göre vizyon; uyarıcı etkiler yaratan, yoğun veri ve araçların öncüsü, yaratıcısı ve kurucusudur. Harekete geçirici lider davranışlarının vizyon ekseninde şekillendiği söylenebilir. Sürekli değişen çevrede artık harekete geçirici liderlere ihtiyaç vardır.²¹⁵ Daha büyük ve daha çok meydan okuyan vizyonlar, daha az rakiple mücadele etmek anlamına gelmektedir.

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler uzun süreli amaçlarına ulaşabilmek için vizyondan yararlanmalıdır. Böylece rekabet edebilir stratejiler oluşturabilir. Bunun için güçlü ve vizyoner bir stratejik lider gereklidir. Stratejik liderin vizyonu, pay sahiplerinin güvenini kazanmak ve sürdürmekte de kritiktir.²¹⁶ Stratejik vizyon ve ifade etme yeteneği, ilham verici stratejik ve örgütsel hedefler sağlar.²¹⁷ Liderin, izleyicilerini harekete geçirmesiyle, öğrenmesi başlar. Ne, nasıl ve niçin sorularının cevabını bilmesi liderin vizyonudur. Liderin vizyonu genişleyebilir veya kısıtlayıcı olabilir.²¹⁸

²¹¹Crossan, M. ve J. Hulland, **Leveraging Knowledge Through Leadership of Organizational Learning**, In C. Choo, N. Bontis (Eds.), **Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings**, Oxford University, New York, 2002, s. 711-723.

²¹²Crossan, M., vd., “**Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments**”, *The Leadership Quarterly* 2008/19, (5), s. 569-581.

²¹³Cabar, a.g.e., s. 54.

²¹⁴Heinze, R., **Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen'in Galaksiler Arası Vizyon Arama Gezisi, Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmemiş Başarı**, (Derleyen: Ulrich Solman ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karagöz), (1. Basım), Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 80.

²¹⁵Tichy, N.M., ve O.D., Ulrich, , **SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call For The Transformational Leader** , *Sloan Management Review*, Fall, 1984, s. 59.

²¹⁶Cabar a.g.e., s. 54.

²¹⁷Levay, Charlotta, “**Charismatic Leadership in Resistance to Change**”, *The Leadership Quarterly* 2010/21, (1), s. 127-143.

²¹⁸Fox-Wolfgramm, S.J., vd., “**Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks**”, *Administrative Science Quarterly*, 1998/43, (1), s. 87-126.

Stratejik vizyon, çok daha karmaşık örgütlerin daha başarılı yönetiminin başlangıç noktasıdır. Bu süreç şöyledir.²¹⁹

- Öngörü (Envisioning): Geleceğin oluşturulduğu ve fikirlerin yaratıldığı safhadır.
- Vizyoner Olma (Visioneering): Hedef ve mesajın takipçilere iletiildiği safhadır.
- Alt Vizyon (Sub-visioning): Takipçilerin vizyonu anlaması ve bir parçası olarak değişimin yanında olmasıdır.

2. Pragmatizm: Pragmatizm olayların önce oluşması ve sonra da bu olaylardan olumlu sonuçlar sağlama becerisidir. Bu, örgütün kaynaklarının verimli bir şekilde yönetildiğini ifade eder. Sonuçları görmek ve stratejik verimliliği ortaya çıkarmak için kontrol sistemlerinden de yararlanılabilir. Vizyon ve pragmatizm bir lider için yapı ve kültürü oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır.

3. Yönetim: Stratejik lider örgütün başında güçlü, yetenekli ve dengeli bir yönetici takımının olduğunu göstermelidir.

4. Yapı ve Kurallar: Stratejik lider stratejileri için uygun değişimi, zaman ve yapıyı belirleyen kişidir.

5. İletişim Ağı: Resmi veya resmi olmayan etkili iletişim ağları stratejik vizyonu paylaşmak ve insanları stratejiler hakkında bilgilendirmek için gereklidir. İyi bir iletişim ağı ayrıca, yöneticileri örgütün farklı birimleri hakkında bilgilendirir.²²⁰ İletişimin duvarların ötesine geçmesi şarttır. Böylece örgütte neler olup bittiği öğrenilebilir. Bunun sonucunda hedeflerin eşgüdümü sağlanabilir ve örgüt daha hızlı tepki gösterebilir. Örgüte hızlı karar alma ve uygulama yeteneği kazandıracak odaklanma, hız, ivedilik ve esneklik ancak tüm örgütü kapsayan, takım oyuncularının eşzamanlı hareketi sağlanarak yaratılabilir.²²¹

6. Kültür: Stratejik liderin açık ve belirli değerleri hem onun tarzını hem de örgütün kültürünü belirler. Örneğin stratejik lider geçmişte finans sektöründe çalıştıysa finansal analizler, strateji oluşumunda etkili olacaktır ya da pazarlama geçmişi varsa rekabet ve müşteriye odaklanmış bir liderlik tarzı görülebilir. Elbette zaman içinde

²¹⁹Westley, F. ve H., Mintzberg, “**Visionary Leadership and Strategic Management**”, Strategic Management Journal 1989/10, (1), s. 17-32.

²²⁰Cabar, a.g.e., s. 54.

²²¹Ram Charana.g.e.,1, s. 29.

stratejik lider, bu özerkliğinden genele doğru gidecektir. Eğer stratejik lider başka bir örgütten transfer edildiye yanında o örgütün değerlerini de getirir, bu da değişim demektir.

7. Değişimi Yönetme: Örgüt rekabet ortamında değişime cevap verebilmelidir. Merak, yaratıcılık ve yenilikçilik kritik değerler haline gelir ve stratejik liderin bunları örgütün bir parçası haline getirmesi gerekir.

Stratejik liderin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

- Karar süreçleri,
- Uygulanan kararların faaliyet modelleri,
- Güç, yapı ve sistemleri,
- Örgütün aldığı konumlar,
- Örgütte iletişimi geliştirme,
- Perspektif,
- Çalışanları motive etme ve kontrol sistemleri.

Stratejik lider bütün bu noktaların yanında ayrıca çevreye dikkat etmeli rekabet ortamında hızla değişen çevre koşullarını göz önünde bulundurmalıdır.

1.4.7. Stratejik Liderlik Değerleri

Teorisyenler stratejik liderlerin sahip olması gereken değerlerde hem bireysel hem de sosyal değerler üzerinde dururlar. Stratejik liderlik davranışları gösteren liderlerin; saygınlık, aile, güvenlik, zenginlik gibi değerleri bir birey olarak sahip oldukları değerleri ifade etmekte iken sosyal değerleri ise; dürüstlük, cesaret, dünya barışı gibi bir kişinin diğerlerinden ve sosyal sistemden bekledikleridir.²²² Bu liderler; deneyimleri, kapasiteleri, değerleri ve kişilikleri bakımından çeşitlilik göstermektedir.²²³

Her değer sistem içinde az ya da çok yerini bulur. Yöneticiler kendilerini, bütün değerlerini birden tatmin edemeyecekleri durumlar içinde bulabilirler. Bu durumda seçim yapmak zorundadırlar. Örneğin iş güvenliği veya hisse senedi sahiplerinin servetlerinin maksimize edilmesi gibi. Değerlerin hiyerarşik sırası bu seçime yardımcı olur.

²²² Cabar, a.g.e., s. 66.

²²³ Göktepe, a.g.e., s. 83.

Hambrick ve Brandon²²⁴ değerleri altı boyutta sınıflandırmaktadır;

1) Birliktelik: İnsanlığın ve sosyal sistemin bütünlüğüne değer vermek. Birlikteliği oluşturan temel etkenler ise; liderlik, hedef birliği, etkili ve açık iletişim ve geri bildirim, koşulsuz takım çalışmasıdır.²²⁵

2) Görev: Zorundalıklara ve karşılıklı ilişkilerin bütünlüğüne değer vermek.

3) Akılcılık: Duygusal olmayan olay bazlı karar ve davranışlara değer vermek.

4) Yenilikçilik: Değişim, yenilik ve farklılıklara değer vermek.

5) Maddecilik: Servete ve ona sahip olmaya değer vermek.

6) Güç: İnsanların ve olayların kontroluna değer vermek.

England'a²²⁶ göre stratejik liderlerin değerleri, seçimlerini iki şekilde etkiler:

- Doğrudan etkileşme olur ve lider tercihlerinden ötürü o davranışı yapar.
- Dolaylı etkileşme olur ve liderin bakış açısı medya ya da yeni edindiği bilgiler tarafından etkilenir.

Stratejik liderlerin değerleri için şu sonuçları çıkarabiliriz:

- Bakış açılarını etkiler.
- Bilgiyi algılama şekillerini etkiler.
- Bilgiyi yorumlamalarını etkiler.
- Yaptıkları seçimlere yansır.

Stratejik liderler sahip oldukları bu değerlerle, yetkinliklerinin oluşumuna ve gelişimine ortam hazırlarlar.

1.4.8. Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Bu kısımda etkin ve etkin olmayan yönetici arasındaki ayrım açıklanmıştır. Etkinlik veya etkinsizlik durumları karşılaştırıldığında iyi veya en iyi ya da kötü veya en kötü liderlik davranışından bahsedilir.²²⁷ Stratejik liderliğin başarısı, fonksiyonlarının başarısına bağlıdır. Bu fonksiyonlar Tablo 1.3'de açıklanmıştır.

²²⁴ Cabar, a.g.e., s. 67-68.

²²⁵ E. Beceren, www.sunumerkezi.com, **Yönetim Stratejileri ve Liderlik**, 07.01.2008.

²²⁶ England, W.George, **The Manager and His Values**, Cambridge Pub., Cambridge, 1975.

²²⁷ Conlow, R., **Yönetimde Mükemmellik, Excellence in Management**, Alfa Yayınları, 1999, s. 87.

Tablo 1.3. Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Stratejik Fonksiyonlar (S5K)	
Stratejik Kurgu	Kuruluş varlık nedeninin (misyon ve vizyon) ve hedeflerinin belirlenmesi
Stratejik Konum	Kuruluş yapısının, yetkinlikler, becerilerin yaratılması ve geliştirilmesi
Stratejik Kontrol	Dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sistemi yaratılması ve sürdürülmesi
Stratejik Kadro	İnsan kaynağının geliştirilmesi ve strateji ile bütünleştirilmesi
Stratejik Kültür	Deontolojiye dayanan etkin bir kuruluş kültürünün yaratılması ve yaygınlaştırılması

Kaynak: Kutlu MERİH, **Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları**, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, Mayıs, 2002.

Tablo 1.3’de belirtilen fonksiyonların örgütlerin büyüklükleri veya kaç yıllık işletme oldukları ile ilgili değil, bütün örgütler için ortak fonksiyonlardır. Bu fonksiyonları inceleyecek olursak:

1.4.8.1. Stratejik Kurgu

Stratejik kurgu fonksiyonunda işletmenin neden var olduğu, amacı ve hedefleri ortaya konur. İşletmenin uzun bir zaman dilimi içerisinde nasıl bir konumda olacağı ve nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerinde kararlar alınır. Alınan kararlar üzerinden elde edilen hedeflerle ilgili bir kurgu ortaya çıkar. Oluşan kurgu iki bölümden oluşur. Bunlardan biri temel ideoloji diğeri ise hayal edilen gelecektir. Temel ideoloji çalışanlara anlamlı bir çaba içinde olduklarını göstermeli ve süreç içinde motive etmelidir. Hayal edilen gelecek ise çalışanların beklentilerini aşabilmelerini sağlama görevi üstlenmelidir.²²⁸ Örgütün vizyon ve hedeflerinin belirlendiği, uzun dönemli planların yapıldığı bir fonksiyondur.

Stratejik liderliğin geniş kapsamı, liderliğin etki alanlarının liderin fonksiyonel ve iş alanlarının, hatta örgütün dışına taşıdığı anlamını taşımaktadır. Bu geniş kapsam, bir

²²⁸ Sevinç, A.A., **İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama**, İnönü Üni., SBE, İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2009, s. 77.

alanda verilen kararların diğer alanlarda da faaliyetleri tetiklediği, bir çok projenin birbirine bağımlı ve bağlı olduğu bir sistemi görebilmeyi ve anlamayı gerektirmektedir.

Stratejik liderliğin etki süresi uzun sürer. Söz konusu liderler kısa vadeli amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, uzun vadeli amaçları da daima göz önünde tutarlar.²²⁹ Bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırken astlarını motive edici davranışlarda bulunmaları görevlerinden biridir. O nedenle stratejik kurgu esnasında;

- Açık ve anlaşılır öncelikler belirlenmeli,
- Diğerlerinin etkinliği için şartlar oluşturulmalı,
- Strateji öğrenme süreci oluşturulmalı,
- Belirsizlik durumunda kararlı olarak hareket etmeli,
- Kısa vadeli ve uzun vadeli konular akılda tutularak hareket edilmeli,
- Kanaatlerde cesur olunmalıdır.²³⁰

1.4.8.2. Stratejik Konum

Stratejik süreçlerde kuruluş yapısı ve kuruluş stratejisi arasındaki ilişkiler 1960'lardan bu yana ilgi çekmekte ve ayrıntıları ile incelenmektedir. Yapı ve strateji arasındaki uyum kuruluşun stratejik konumunu belirlemektedir. Belirli stratejiler belirli kuruluş yapılarını ve bunların yönetim süreçlerini öngörmektedir. Hızlı değişen teknoloji yoğun ortamlarda, düşey hiyerarşik yapılar başarı için yeterli olmamaktadır. Buna karşılık çok sayıda işlem gerektiren standartlaşmış uygulamalar düşey hiyerarşik bürokrasilere daha uygun düşmektedir.

Kuruluşun yapısından ve yönetim süreçlerinden kaynaklanan temel yetenekleri ve bunların stratejik süreçler ile uyumlaştırılmasından kaynaklanan temel yetkinlikleri, onun rekabetçi üstünlüklerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Esas olarak temel beceriler, üretim, finans, lojistik, pazarlama, Ar-Ge gibi kuruluşun fonksiyonel yapılanmasına dayanırlar. Kuruluşlar fonksiyonel yapılanmalarına dayanarak rekabetçi üstünlük sağlayabilecekleri bir takım temel beceriler oluştururlar. Bunların yardımı ile uygulanan stratejiler, kuruluşların temel yetkinliklerini oluşturmaktadır. Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler temel beceriler ile strateji uygulamaları arasındaki ilişkileri kurarak dengelerler.

²²⁹Hughes ve Beatty, a.g.e., 2005.

²³⁰Hughes ve Beatty, a.g.e., 2005.

Firmalar stratejik konumları gerektirdiğinde yapılarında bölümleşmeler veya başka firmalar ile birleşmeler veya satın almalar yaşayabilmektedir. Bu genellikle büyümenin öngörüldüğü durumlarda alınan stratejik konumlardır. Bazı sorunlu pazar ve teknolojiler ise durumu muhafaza etmeyi veya en az hasarla geri çekilmeyi gerektirebilir. Her durumda stratejik konumlar etkin bir stratejik kadro desteği olmadan başarı ile gerçekleştirilemez.²³¹

Stratejik konum belirlenirken stratejik liderlerin sormaları gereken bazı sorular vardır. Bunlar: “Örgüt hangi müşterileri hedef almalıdır? Hedef alınan müşterilere hangi ürün ve hizmetler önerilmelidir? Bu süreci örgüt nasıl etkili bir biçimde yerine getirebilir?” Bu sorulara stratejik liderler cevap verirlerken yeni yollar keşfetmeli ve yeni hedefler ortaya çıkarmalıdır. Bu sayede başarıya ulaşabilmektedirler. Başarısızlık ise bu sorulara cevap ararken kesin olarak yapamadığımız seçimlerle beraber gelir.²³²

1.4.8.3. Stratejik Kontrol

Örgütsel kontrol, strateji uygulamanın en önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilir. Kontrol, kuruluşun istenilen ve tasarlanan performans düzeylerine ulaşmasını gerçekleştirmek için kullanılır. Kontroller, uygulanan stratejilerinin etkinliğini, güvenilirliğini test etmeye ve ulaşılan düzeyi izlemeyi sağlar. Ayrıca kontrol süreçleri stratejilerin revize edilmesini gerektiren kritik dönüm noktalarını da belirleyebilmelidir.

Kuruluşun başarısı ve stratejilerin uygulanabilmesi için çok gerekli olmalarına karşılık gözlemler, uygulanan kontrol tekniklerinin yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Çok sayıda dev kuruluşun iyi çalışmayan ve iyi uyarmayan kontrol sistemleri nedeniyle batma noktasına geldiği gözlenmiştir. Başarılı bir kontrol sistemi yöneticilerin dikkat ve enerjisini gerekli zamanlarda gerekli noktalar üzerine çekebilmelidir.²³³

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler örgütün kaynak portföyünü kapasitelerine göre organize ederek yönetirler, kapasiteyi kullanarak örgütü inşa edip,

²³¹Merih, a.g.e., 2009.

²³²Sevinç, a.g.e., s. 79.

²³³Merih, a.g.e., 2009.

geliştirirler. Stratejiler uygulayıp bu kaynakları kaldıraç gücü olarak kullanarak rekabetçi bir avantaj sağlarlar.²³⁴

Kuruluşların amaca uygun çalışıp çalışmadığı genelde iki tür kontrol süreci ile kontrol edilir.

- Taktik Kontrol: Finansal, operasyonel ve lojistik kontrollerdir.
- Stratejik Kontrol: Taktik kontrol, kuruluşun stratejik fonksiyonlarında değişiklik yapmayı gerektirmeyen kontrol süreçleri iken, stratejik kontrol stratejik fonksiyonlarda değişiklik yapmayı gerektiren gözlem ve uygulamadır.

Finansal kontroller genel olarak büyük ölçekli firmalarda ağırlık taşır. Bu kontrol mekanizması kısa dönem finansal performansın izlenmesine ağırlık verir. Buna karşılık finansal performans her zaman firmanın stratejik performansını yansıtmayabilir. Ekonominin veya sektörün içinde bulunabileceği gerileme süreçleri finansal performansı olumsuz etkileyebileceği halde kuruluşun stratejik konumunda ve kaynaklarında gelişmeler gözlenebilir. Başarılı stratejik liderlik taktik ve stratejik kontrolleri gerekli ölçülerde uygulayarak yürütülür.

Burada vurgulamamız gereken nokta gerçekte taktik kontrol daha ziyade ölçeklenebilir performans üzerinde yoğunlaşırken stratejik kontrol; risk yönetimi, güçlü imaj, rekabetçi üstünlük gibi ölçeklenemeyen performans üzerinde yoğunlaşmaktadır.²³⁵

1.4.8.4. Stratejik Kadro

İnsan kaynağı örgütün elindeki iş gücünün bilgi ve becerisine bağlıdır.²³⁶ İnsan kaynakları, kuruluşun tüm çalışanlarının bilgi, beceri ve deneyim düzeylerinde oluşur. Günümüzde buna yatırım gerektiren önemli bir aktif gözü ile bakılmaktadır. Gelişmekte olan bir çok sektör ve ülkenin başarısı, insan kaynaklarının etkinliğine dayanmaktadır. Dinamik rekabetçi ortamlarda pozisyonların kurulması ve korunması söz konusu olduğunda, insanların en dayanıklı ve en güvenilir rekabet üstünlüğü faktörü olduğu görülmektedir.²³⁷ Rekabet üstünlüğü ise; çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel

²³⁴D.G. Sirmon, vd., **Managing Firm Resources for Advantage: Creating Value For Stakeholders**, Paper Presented At The Academy of Management, Seattle, August, 2003.

²³⁵Merih, a.g.e., 2009.

²³⁶McWilliams, A., , D.D. Van Fleet, vd., **“Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage”**, Journal of Business Strategies, 2001/18, (1).

²³⁷Merih, a.g.e., 2009.

zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük,²³⁸ olarak tanımlanabilir. Bir kuruluşun yönetsel ve operasyonel kadrolarında çalışanların performansları, kuruluşların strateji kurgulama ve uygulama başarılarını tayin edici bir faktör olmaktadır. Bunun karşıtı olarak kuruluşların stratejik kadrolarındaki yetersizlikler stratejik performanstaki düşüklüğün de kaynağı olmaktadır. Bunun sonucu olarak ön plana çıkan insan kaynakları, çalışanların işe alınması, eğitilmesi ve motive edilmesi prosedürlerindeki standartlaşma ve sürekliliği büyük ölçüde etkilemektedir.²³⁹ İnsan kaynağı tüm örgüt tipleri için önemlidir.²⁴⁰

Fortune dergisinin gerçekleştirdiği bir araştırmada, çalışanların çalışmaktan keyif aldıkları firmaları belirleyen üç temel özelliğın bulunduğu gözlenmektedir:

İlk olarak en çok çalışılmak istenen firmalar esin veren bir liderlik yönetimine sahiptir. Bu kuruluşlardaki çalışanlar kendilerine saygı ile yaklaşıldığını, iyi ücret aldıklarını ve yaptıkları işten keyif aldıklarını vurgulamaktadırlar. Çalışanların görüşleri ve düşünceleri problem çözmekte kullanılmakta, kişiler potansiyellerinin sınırlarını zorlamak için yöreklendirilmektedirler.

İkinci olarak çalışanlar kuruluşların kendileri için yaptıkları fedakarlıklara ve sundukları olanaklara değer vermektedirler. Yemek, ulaştırma, dinlenme, sağlık ve barınma konularında sağlanan destekler çalışanların moralini yükseltmekte ve çalışma enerjilerini arttırmaktadır.

Son olarak, çalışanlar güçlü bir misyon duygusuna sahip olmaktan hoşlanmaktadır. Çalışanların amaç ve değerlerini kuruluşunkilerle birleştirmeyi başaran kuruluşlar daha da inanılmaz sonuçlar elde edebilmektedirler.²⁴¹

1.4.8.5. Stratejik Kültür

Liderler seçilen stratejinin uygulanması ile ilgili kararları verirken; örgüt kültürü üzerinde de söz sahibi olduklarından, stratejinin başarılı ve sağlıklı bir biçimde

²³⁸Soyer, A. ve Erkut, H., “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması”, İTÜ Dergisi, 2008/7, (4).

²³⁹Merih, a.g.e., 2009.

²⁴⁰Watson, W., vd., “The Effects of Human Capital, Organizational Demography and Interpersonal Processes on Venture Partner Perceptions of Firm Profit and Growth”, Journal of Business Venturing, 2003/18, (2), s. 145-164.

²⁴¹Merih, a.g.e., 2009.

uygulanmasını doğrudan etkileyebilecek olan örgütün örgütsel yapısı ve ödül sistemleri hakkında da önemli kararlar alırlar. Bu yüzden liderlerin sahip olduğu değerler örgütün temel kültürel değerlerinin şekillenmesinde oldukça etkilidir. Stratejik lider konumundaki yöneticiler örgüt çalışanlarının yeni stratejiyi algılama ve tepki gösterme süreçlerinde de rol sahibidirler.²⁴²

Bir örgüt kültürü, bütün kuruluşça paylaşılan ortaklaşa değerler, idealler, semboller ve anlayışlardır. Örgütsel kültür kuruluş içinde işlerin nasıl yürütüleceğini ve stratejilerini nasıl uygulanacağını büyük ölçüde tayin eder. Bu nedenle stratejilerin uygulanacağı profesyonel ortamı şekillendirmek aynı zamanda stratejik bir kültürün de şekillendirilmesini gerektirir. Etkin bir kuruluş kültürü, kuruluş içindeki enerjik ve girişimci tavırları da destekler.

Strateji uygulamalarındaki etkinlik, bunların deontolojik kurallarla uyumlu olması halinde artacaktır. Deontolojik kuruluşlar, elemanlarının uygulamalarının her safhasında deontolojik davranmasını teşvik eder ve buna özen gösterirler. Karşılık olarak şayet kuruluş içinde deontoloji dışı uygulamalar yaygınlaşmaya başlamışsa, tepe yönetimin birinci önceliği kuruluş içinde deontoloji kurallarının tekrar hakim olmasını sağlamaktır.

Stratejik kültür, stratejik yeniden yapılanma (reengineering) projelerinde önemle dikkate alınması ve diğer stratejik kurgu ve konuyla uyumlu hale getirilmesi gerekli bir faktördür.²⁴³

1.4.9. Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Ireland ve Hitt'e²⁴⁴ göre etkili stratejik liderler, bir vizyon geliştirmeli ve iletişim kurmalıdır. Dinamik çekirdek yeterlilikler inşa etmeli, insan sermayesini etkin kullanmalı ve bunu vurgulamalıdır. Yeni teknolojilerin gelişimine yatırım yapmalı, değerli stratejiler belirlemelidir. Etkili örgütsel kültür oluşturmalı ve sürdürmelidir. Dengeli kontroller geliştirmeli, uygulamalı ve etik uygulamalar yapmalıdır.

Pekçok yanlışlar yapılmış olmasına ve pek çok defa başarısız olmasına rağmen, stratejik liderlerin gelecekte başarılı olma şansı hep vardır. Çevresel değişkenler olduğu

²⁴²Sevinç., a.g.e., s. 80.

²⁴³Merih, a.g.e., 2002.

²⁴⁴Ireland, R.D., ve M.A. Hitt, **Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st century: The Role of Strategic Leadership**. Academy of Management Executive, 1999/13, (1) , s. 43-57.

müddetçe, bu liderlerin stratejik olarak esnek olması gerekir. Stratejik liderler rakiplerinin önüne geçmek için stratejik adımları hızla değiştirebilen çevik bir örgüt oluşturmak için kaynaklarını dikkatli bir şekilde yönetmeli ve etkin insan ve sosyal sermayeyi inşa etmelidir.²⁴⁵

Stratejik liderlik yetkinlikleri iki türdür:

1.4.9.1. Örgüte Yönelik Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Örgüte yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri şunlardır:

1. Stratejik Olarak Yönlenebilir: Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler örgütün bugünkü durumunu inceleyerek uzun vadede geleceğe yönelik kararlar alırlar. Bu yetkinlik örgütün bugünkü durumunu inceleyerek uzun vadede geleceğe yönelik kararlar almayı içerir.²⁴⁶ Bunun için liderin stratejik düşünmesi gerekir. Bunun için de bilgi toplaması, ayıklaması, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmesi gerekmektedir.²⁴⁷ Stratejik düşünce örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını şekillendirir.²⁴⁸

2. Stratejiyi Faaliyete Dönüştürür: Stratejik liderlik davranışlarına sahip liderlerin stratejiyi faaliyete dönüştürme yetkinlikleri vardır. Bunu operasyonel kavramlara dönüştürerek yaparlar. Bunlar gelecekte örgütün etkili olabilmesi için bir anlaşma sağlanmasının karşılığı olan farkına varmak kavramı, yeni operasyonların ne olacağına dair anlaşılabilir bir resim oluşturmanın karşılığı vizyon ve yeniden mimari kavramlarıdır.²⁴⁹

3. İnsanla Örgütü Bütünleştirir: Bireylerin, örgütün tamamının aynı hedefe yönlendiğini görmesini başarabilmek önemlidir.²⁵⁰ Bunun için kilit unsur, kişileri paylaşılan değerlere karşı yüreklendirmektir. Liderin kendi kişisel değer ve fikirleri süreç içinde diğerleri tarafından gerçekleştirilebilir duruma getirilebilir. Başkaları için vizyon yaratmak tutku gerektirir. Düşünce ve faaliyet arasında bağlantı kurmak önemlidir.²⁵¹ Bir sonraki nesil liderleri seçmek ve geliştirmek, etkili bir örgüt

²⁴⁵ Nutt, P.C., **Why Decisions Fail: Avoiding The Blunders and Traps That Lead to Debacles**, Berrett-Koehler Publishers, Williston, VT, 2002.

²⁴⁶ Cabar, a.g.e., s. 70.

²⁴⁷ Baltaş Ar-Ge Bölümü, a.g.e., 2004.

²⁴⁸ Hughes, Beatty, a.g.e., 2005.

²⁴⁹ Cabar, a.g.e., s. 71.

²⁵⁰ Baltaş Ar-Ge Bölümü, 2004.

²⁵¹ Cabar, a.g.e., s. 71.

kültürünün sürdürülmesi ve etik değer sistemlerini örgüt kültürüne akıtmak da liderin görevlerindedir.²⁵²

4. Etkin Stratejik Noktaları Belirler: Stratejik liderler etkin dönüm noktaları belirleyebilir. Stratejik değişim noktaları yeni vizyonlar geliştirme söz konusu olduğunda önemlidir. Bunlara stratejik fırsat noktaları da denir. Burada stratejik değişim olarak ne yapılabileceğinin yanında ne zaman yapılacağı da önemlidir.²⁵³

Stratejik liderlikle sıklıkla bağlantılı olan etkinlikler arasında; stratejik kararlar alınması, geleceğin vizyonunu oluşturmak ve bunlarla iletişim kurmak, önemli yetkinlikler ve yetenekler geliştirilmesi, örgütsel yapıların, süreçlerin ve kontrollerin geliştirilmesi, gösterilebilir.²⁵⁴

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler sürekli, kısa dönemler için alınan kararların uzun dönemde etkisinin nasıl olacağını değerlendirir ve bu dengeyi korumaya çalışır.²⁵⁵

5. Stratejik Yetenekler Geliştirir: Stratejik liderin stratejik yetenekler geliştirme kabiliyeti vardır. İşletmelere rekabet gücünü verecek olan bu temel yeteneklerdir. Temel yetenekler bir örgüte rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.²⁵⁶ Bir lider, örgütün bir çevre içinde faaliyet gösterdiğinin farkında olarak çevreyi de etkilemeden rekabet avantajını sürdüremez. Bu çevre, örgüt için kritik olan ortaklar, tedarikçiler, müşteriler, stratejik ortaklar, toplum, hükümet, yasal düzenlemeleri yapan birimler, analizciler ve rakiplerdir.²⁵⁷

1.4.9.2. Kişisel Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Kişisel stratejik liderlik yetkinlikleri şunlardır:

1. Bugünden Memnun Değildir: Stratejik liderlik davranışına sahip liderler örgütlerde yapmak istedikleri stratejik sıçrayışlarda vizyonla, örgüt kültürünün düşündükleri gibi bağdaşmayacağı gerçeğiyle karşılaşabilirler. Bu örgütün kolayca

²⁵² Zaccaro, S.J., **Models and Theories of Leadership.**, Army Research Institute For The Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA, U.S. 1996.

²⁵³ Cabar, a.g.e., s. 71.

²⁵⁴ Hickman, G.R., **Leadership and The Social Imperative of Organizations in The 21st Century**, In G. R. Hickman (Ed.), **Leading Organizations: Perspectives For a New Era**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, s. 559-571.

²⁵⁵ Baltaş Ar-Ge Bölümü, 2004.

²⁵⁶ Cabar, a.g.e., s. 71.

²⁵⁷ Hughes and Beatty, a.g.e., 2005.

değişmeyeceği anlamına da gelir. Bu kişiler örgütün değişimini hızlandırmak için daha iyi fikirler bulup uygulayabilir.²⁵⁸

Lider örgütü hedefe ulaştırma yolunda çalışanlara bir inanç katmak ister. Örgüt içi oluşabilecek olumsuz durumların üstesinden gelerek, çalışanların detayda boğulmasından ziyade çerçeveyi görmesini sağlar.²⁵⁹

2. Absorbe Eden Kapasiteye Sahiptir: Absorbe edebilme kapasitesi öğrenme yeteneğini ifade eder. Yeni bilgilerin tanınması ve kabul edilmesi, bu yeni bilgilerin asimile edilmesi ve yeni amaçlar doğrultusunda bu bilgilerin yeniden uygulamaya dökülmesi anlamındaki kapasiteyi kapsamaktadır. Aynı zamanda absorbe edebilme kapasitesi, örgüt ile çevresi arasında yaşanabilecek krizleri düzeltmek ve yoluna koymak için gerekli olan ofansif ve defansif süreçleri de kapsamaktadır.²⁶⁰ Absorbe eden kapasite, yeni bilgiyi alan, sindiren ve yeni sonuçlara bunu uygulayan birinin kapasitesi olarak tanımlanabilir. Stratejik liderlik karışık bir ortamda süregelebilir. Bu yüzden bu liderin yeni bilgiyi tanımlayıp, analiz edip uygulaması ve bu yetkinliği öğrenmesi gerekir. Stratejik liderlik davranışları olan liderler bunun için öğrenmenin olduğu bir örgüt içeriği oluşturmalıdır.²⁶¹

3. Uyum Sağlayan Kapasiteye Sahiptir: Günümüzde örgütler uyum sağlamak zorunda kaldıkları değişimlerle yüz yüze gelmektedir. Toplumlardaki, pazarlardaki, müşterilerdeki, rekabet ve teknolojideki değişimler örgütleri kendilerine ait değerleri açıklamak, yeni stratejiler geliştirmek ve yeni operasyon yolları öğrenmek konusunda ciddi bir şekilde zorlamaktadır. Etkili bir değişimde, liderler için en düşündürücü görev, kişileri adapte edici çalışmalarda bulunmaları için örgüt boyunca harekete geçirmektir. Uyum sağlama kapasitesi değişim yeteneğini ifade etmektedir.²⁶² Yeniliklerin ve sürekli öğrenmenin olduğu bir alanda başarı, esnek stratejik cevaba bağlıdır. Stratejik fırsatçılığa göre liderlerin belli fırsatları yakalayabilmek için yeni bilgileri, cevapları sağlayacak bir şekilde uyumlaştırmaları gerekir.²⁶³ Tablo 1.4'te liderliği gerektiren adapte edici çalışmalar sunulmuştur.

²⁵⁸Cabar, a.g.e., s. 72.

²⁵⁹Uğurluoğlu, Ö. ve Y., Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2009/12(2), s. 129.

²⁶⁰Göktepe, a.g.e., s. 78.

²⁶¹Cabar, a.g.e., s. 73.

²⁶²Orkun, a.g.e., s. 79-82.

²⁶³Cabar, a.g.e., s. 73.

Tablo 1.4. Liderliği Gerektiren Adapte Edici alışmalar

Sorumluluklar	Durum	
	Teknik veya Rutin	Adapte Edici
Yönetim	Problemlerin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesi	Adapte olunması gereken değişikliğin teşhis edilmesi ve anahtar soruların ve konuların tasarlanması
Koruma	Örgütü dışsal tehditlere karşı korumak	Örgütün dışsal baskıları hissetmesi için ayakta kalabileceği yere kadar serbest bırakmak
Yönlendirme	Rollerin ve sorumlulukların aydınlatılması	Yürürlükte olan rollere meydan okumak ve yeni rollerin çabuk bir şekilde tanımlanması hakkındaki baskıya direnmek
Çatışmaların Yönetimi	Düzeni yeniden canlandırmak veya onarmak	Anlaşmazlıkları teşhir etmek veya onlara ortaya çıkmaları için izin vermek
Normların Şekillendirilmesi	Normların korunması ve sürdürülmesi	Üretken olmayan normlara meydan okunması

Kaynak: HEIFETZ, Ronald A. Heifetz and D. J. LAURIE, **The Work of Leadership**, Harvard Business Review, January-February, 1997, s.128.

4. Akılcıdır: Akılcılıkla doğru zamanda doğru faaliyeti yapmak kastedilmektedir. Starnberg'e²⁶⁴ göre stratejik liderlerin akılcılığa ihtiyacı vardır çünkü yeni fikirlerle gelen yaratıcı özelliklere ihtiyaç duyarlar. İyi fikirler hakkında karar vermek için analitik yeteneklere, diğerlerinin fikirleriyle uyuşmak ve fikirlerin fonksiyonel olması için pratik kabiliyetlere ihtiyaç vardır.

Uzun ve kısa vadede, stratejik liderlerle başkalarının ve kurumlarının fikirlerini dengelemek için akılcılığa gerek vardır. Başarılı bir zeka, pratik zekayı, analitik zekayı ve duygusal zekayı beraber kullanmayı gerektirir.

1.4.10. Stratejik Liderliği Etkileyen Liderlik Biçimleri

Liderler yalnızca büyük bir davranışsal beceriye değil, aynı zamanda durum için doğru rolleri seçme becerisine de ihtiyaç duyar.²⁶⁵ Araştırmalar göstermiştir ki, birkaç liderlik rolüne sahip olan liderler, olmayanlara göre daha etkilidir.²⁶⁶

²⁶⁴ Cabar, a.g.e., s. 73.

²⁶⁵ Boal, K.B., vd., **Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective**, Quorum, Westport, CT., 1992, s. 237-255.

²⁶⁶ Denison, D.R., vd., **"Paradox and Performance: A Theory of Behavioral Complexity in Leadership"**, Organization Science, 1995/6(5), s. 524-541.

Stratejik liderliği etkileyen liderlik biçimleri, yeni liderlik teorileridir. Bu teoriler, lider ve takipçileri arasındaki kişilerarası süreçleri vurgular.²⁶⁷ Bu liderlik biçimleri şöyledir:

1.4.10.1. Küresel Liderlik

Küreselleşmenin verdiği imkanlarla kolay iletişim ve transfer imkanları liderliğin sınırlarını ortadan kaldırmaktadır. Artık liderlik, her koşulda ve her yerde liderlik yapabilmektir. Küresel liderlik kavramı da bu noktada ortaya çıkmaktadır.²⁶⁸

Farklı kültürlerde ve ülkelerde çalışabilen başarılı bir küresel lider temel liderlik özelliklerinin yanında, dünyayı diğerlerinin gözlerinden görebilmelidir. Küresel lider, farklı kültürlerin bakış açılarının farkında olan ve bu akış açılarını özümsemiş biri olmalıdır.

Küresel bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır:²⁶⁹

- Uluslararası iş bilgisi,
- Kültürel adaptasyon yeteneği,
- Farklı perspektiflerden bakabilme,
- Yenilikçi rolünü oynayabilmektir.

1.4.10.2. Karizmatik Liderlik

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade eder ve kişinin sahip olduğu karizma başkalarını etkilemede önemli rol oynar. Karizmatik lider astlarının beklenen performanslarını artırmak için onları motive eden kişidir.²⁷⁰ Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.²⁷¹

Karizmatik liderlik, liderin ne olduğu değil, insanların onu nasıl gördüğu ile ilgilidir. Karizma kişiler arası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi

²⁶⁷Boal, Kimberly B., R., Hooijberg, "Strategic Leadership Research: Moving On", Leadership Quarterly, 2001/11 (4), s. 525.

²⁶⁸ Akiş, Y.T., **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, (1. Basım), Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2004, s. 293.

²⁶⁹ Cabar, a.g.e., s. 37.

²⁷⁰Draft, R. ve D., Marcir, **Understanding Management**, (2 nd Ed.) Forth Worth: The Dryden Press, 1998, s. 41.

²⁷¹Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, (9.Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 605.

önermektedir. 1988’de Howell²⁷² karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırarak, şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini takip edenlerin itaatini sağlamak üzere kullanıp, kendilerine “Olağanüstü” imajı vermeye çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderler ise etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek kendilerini takip edenlerin kabullerini sağlamaktadır.

Tries ve Byar²⁷³ 1986’da yaptıkları çalışmalarda karizmatik lideri;

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
- Takip edenler tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- Yeteneklerinde süreklilik bulunan kişi olarak belirlemişlerdir.

Bunların dışında karizmatik liderin diğer özelliklerini de şöyle sıralayabiliriz:

- Yüksek özgüvene sahip olma,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnsanları doğruluğuna ikna etme yeteneği,
- Kişisel risk üstlenme,
- Kendini feda etme,
- Güven uyandırma,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma,
- Güdülerini harekete geçirme yeteneği,
- Pozitif sinerjiye inanma.²⁷⁴

²⁷²Willner, A.R., **The Spellbinders: Charismatic Political Leadership**, Yale University Press, New Haven, 1984.

²⁷³ Yılmaz, a.g.e., s. 97.

²⁷⁴ Cabar, a.g.e., s. 43.

Tablo 1.5. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Öğeleri

	Karizmatik Olmayan Liderler	Karizmatik Liderler
Durum Karşısındaki İlgileri	Temelde var olan durum ile hemfikirdirler ve onu korumak ve devam ettirmek için gayret ederler	Temelde var olan duruma karşı çıkmaktadırlar ve onu değiştirmek için gayret ederler.
Gelecek Amacı	Amaç, var olan durum ile fazla tutarsızlık göstermez	Var olan durumdan yüksek derecede farklılık gösteren idealleştirilmiş bir vizyon söz konusudur.
Hoşnutluk	Paylaşılan bir perspektifin lideri mutlu etmesi	Paylaşılan bir perspektifin ve idealleştirilmiş bir vizyonun lideri memnun etmesi ve taklit edilmenin gururuna layık olmak.
Güvenilirlik	İkna etme girişimlerine karşı tarafsız ve ilgisiz olmak	Kişisel risk ve maliyete maruz kalarak tarafsız kalmak
Uzmanlık	Var olan düzende amaçları başarmak için elde edilebilir araçları kullanma uzmanlığı	Var olan düzenin sınırlarını aşmak için geleneklere uymayan araçların kullanılmasında uzmanlık
Davranış	Geleneklere uyarak, var olan normlara uymak	Geleneklere uymamak ve normatif yapılara karşı olmak
Çevresel Duyarlılık	Var olan durumu koruyacak ve devam ettirecek çevresel duyarlılık için düşük gereksinim	Var olan durumu değiştirmek için gerekli olan çevresel duyarlılık için yüksek gereksinim
Açık Bir Şekilde Dile Getirme	Yol gösterecek ve rehberlik edecek amaçlar ve motivasyon konusunda zayıf bir açıklık	Yol gösterecek ve rehberlik edecek gelecek vizyonu ve motivasyon için kuvvetli bir açıklık derecesi
Güç Temeli	Ödül ve uzmanlık temeline dayalı pozisyon gücü ve kişisel güç	Uzmanlık, saygı ve eşsiz bir kahraman için beğenme temeline dayanan kişisel güç
Lider-İzleyici İlişkileri	Eşitlikçi bir yapı içinde, fikir veya oybirliği için çalışmak, kişilere emir vererek kendi görüşlerinin paylaşılmasını sağlamak.	Elit bir yapı içinde, girişimci ve örnek niteliğinde olmak, insanları desteklenen radikal değişimleri paylaşmaları için, dönüştürmek.

Kaynak: Jay A. Conger and R.N. Kanungo, **Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings**, Academy of Management, The Academy of Management Review, 12, 4, Oct, 1987,s. 641.

Tablo 1.5 günümüz yazarlarının karizmatik liderliğin gerekli ve ayırt edilebilir davranış öğeleri olduklarına inanılan, varsayımlaşmış tanımlamayı içermektedir.²⁷⁵ Karizmatik liderliğin değişim için bir güç olması, birçok liderlik araştırmacısı tarafından benimsenmiştir.²⁷⁶ Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin başarısında, takipçilerin olmasının, liderin üzerinde bıraktığı güven ile liderin olmasının, takipçileri iyi hissettirmesinin etkisi büyüktür.²⁷⁷

²⁷⁵ Göktepe, a.g.e., s. 55.

²⁷⁶ Beyer, J.M., “**Taming and Promoting Charisma to Change Organizations**”, The Leadership Quarterly, 1999/10, (2), s. 307-330.

²⁷⁷ Conger, J. A., ve R.N., Kanungo, “**Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings**”, Academy of Management Review, 1987/12(4), s. 637–647.

Karizmatik liderler stresli belirsizlik koşullarında örgütün finansal performansını geliştirmede etkindirler. Bu tür ortamlarda kendine güvenir ve baskın karakterleriyle ideolojik hedefler ortaya koyarak takipçilerini motive ederler.

Stratejik liderler de tıpkı karizmatik liderler gibi çevrelerinde etki bırakabilmelidir. Bu etki stratejik liderin takipçilerinde güven uyandırması, örgütte pozitif sinerji yaratabilmesi ve çalışanları stratejilerin uygunluğuna ikna etmesi için son derece önemlidir. Stratejik liderlik davranışlarına sahip olan liderin karizmatik lider özelliklerine haiz olması stratejilerini tüm örgüte yaymada ona büyük kolaylık sağlar.²⁷⁸

1.4.10.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, 1973 yılında Dowson tarafından ortaya atılmış ve daha sonra 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından formüle edilmiştir. Burns,²⁷⁹ liderliği “lider ve takipçilerinin birbirlerini değerler ve motivasyon açısından daha üst seviyelere yükselttikleri bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Burns’e göre dönüşümcü liderlik, takipçileri liderlere dönüştüren ve liderleri de değerlerin temsilcilerine dönüştürebilecek bir müşterek harekete geçme ve yüceltme ilişkisine neden olabilir. Liderler takipçilerini etkilemek için yüksek idealleri ve özgürlük, adalet, eşitlik gibi manevi değerleri ön plana çıkarırlar.

Burns’ten sonra dönüşümcü liderlik için en önemli diğer bir isim olan Bass’a²⁸⁰ göre, dönüşümcü lider, uykuya yatmış olan güç ihtiyaçlarını canlandırır veya değiştirir ve liderin liderlik etkinliğini artırır.²⁸¹ Bass ve arkadaşları dönüşümcü liderliği, liderin izleyiciler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi başarmak için kullandıkları davranış olmak üzere iki kavram altında tanımlamışlardır. İzleyiciler lider hakkında güven, takdir, sadakat ve saygı duygularını hissetmekte ve ilk başta kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmak için motive olmaktadır. Etki sürecinin altında yatan, izleyicilerin motive edilerek, görev çıktılarının önemini daha fazla farkına varmalarını sağlamak ve kişisel çıkarlarını örgüt uğruna aşmaya ikna etmek açısından tanımlanmıştır.

²⁷⁸ Cabar, a.g.e., s. 43.

²⁷⁹ Cabar, a.g.e., s. 43-44.

²⁸⁰ Yukl, G., “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 1999/10, (2), s. 285-305.

²⁸¹ Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.

Yukl,²⁸² dönüşümcü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır. Bu tanı liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak onların değişim süreci içerisinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri ya da yetkilendirilmeleri temeline dayanmaktadır.

Dönüşümcü liderler, örgütün ne olacağı ve gelecekte ne yapacağına dair açık bir görüşe sahiptirler.²⁸³ Dönüşümcü liderler dikkatlice dinler, izleyicilerine başarılı olmaları için özel bir ilgi gösterir. Danışman ya da koç gibi davranarak, onları sorumluluk almaları ve potansiyellerini geliştirmeleri için cesaretlendirirler.²⁸⁴

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütlerde, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirir ve onları üstün performansa ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilerine kabul ettirmesi ile mümkündür.²⁸⁵ Dönüşümcü lider takipçilerine bir vizyon kazandırmak için karizmasını kullanır ki; takipçiler yüksek derecede motive olsunlar ve lidere sıkıca bağlı olsunlar.²⁸⁶

Dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşüm entegrasyonlarının kriz veya belirsizlik durumlarında daha güçlü olmasının dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve etkililiği ile bağlamsal bağımlılığı olduğunu öne sürmektedir. Dönüşümcü liderler, astları, geçmiş rutini aydınlatmaya, belirsiz problemlere yardımcı çözümler geliştirmeye ve yeni çevreye uygun yanıt vermeye yardımcı olur.²⁸⁷ Daha önceki ampirik araştırmalar ve metaanalizler dönüşümcü liderliğin, bireysel performans ve örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir.²⁸⁸

²⁸² Özalp, İ., *İşletme Yönetimi*, (1.B.), A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 346.

²⁸³ B.M. Bass, a.g.e., 1985.

²⁸⁴ Avolio, B.J., vd., “**Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using Multifactor Leadership Questionnaire**”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999/72(4), s. 441 – 462.

²⁸⁵ Koçel, a.g.e., s. 605.

²⁸⁶ Dasborough, M.T., N.M., Ashkamasy, “**Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationship**”, *The Leadership Quarterly*, 2002/13(5), s. 615-634.

²⁸⁷ Nemanich, L.A., R.T., Keller, “**Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees**”, *The Leadership Quarterly*, 2007/18(1), s. 50.

²⁸⁸ Howell, J.M., K.E., Hall-Merenda, “**The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance**”, *Journal of Applied Psychology*, 1999/84(5), s. 680 – 694.

Dönüşümcü liderliğin davranış boyutları ilk kez Bass²⁸⁹ tarafından sınıflandırılmış ve uzun yıllar bu davranış boyutları baz alınmıştır. 1996 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından bilinen bu boyutlara model olma ve vizyon belirleme boyutları eklenmiş olmakla birlikte kullanılma sıklığı bakımından halen Bass'ın davranış boyutlarının baz alındığını görmekteyiz. Dönüşümcü liderlik, liderliğin karizmatik bileşenine ek olarak, entelektüel uyarı, bireysel düşünce, etkileme ve ilham gibi faktörleri uygularlar.²⁹⁰ Dönüşümcü liderlik dört temel yönetim tarzıyla karşımıza çıkmaktadır:

1. Bireysel İlgisi: Temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir.²⁹¹ Her takipçinin ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin anlaşılması ve her bir takipçiyi geliştirmek ve güçlendirmek liderin görevleridir.²⁹²

2. Entelektüel Uyarım: Astlarının yaratıcılığını teşvik ederek astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Astlarının “her durumda daha iyi nasıl yapabilirim”i sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler.²⁹³ Takipçiler, sorunların çözümünde belirlenmiş yolları sorgulaması için teşvik edilir.²⁹⁴ Entellektüel uyarım yoluyla, liderler, astları sorgulamaya teşvik ederek yeni çerçevelerin gelişmesine yardımcı olur.²⁹⁵ Her bir astı birey olarak düşünerek, dönüşümcü liderler, toplumsal yeniden yapılanmayı kolaylaştırarak, aynı tecrübeye sahip insanlara daha üniform bir yorum getiren değişim süreci boyunca destek sağlayabilirler.²⁹⁶

3. İlham Verme: Bu yönetim tarzında dönüşümcü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını örgütün geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili

²⁸⁹Ertugut, R. ve Ertugut, P., “**Transformasyonel Lider Karizmatik Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010/9(34), s. 225, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/70234>, (04.04.2020).

²⁹⁰ Bass, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York, 1985.

²⁹¹ C.A., Yavuz, “**Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**”, www.insankaynaklari.com, 20 Eylül 2003.

²⁹² Rowold, J., K., Heinitz, “**Transformational and Charismatic Leadership**”, *The Leadership Quarterly*, 2007/18(2), s. 121-133.

²⁹³ Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

²⁹⁴ J.Rowold, K. Heinitz, a.g.e., s.123.

²⁹⁵ Vera, D., M., Crossan, **Strategic Leadership and Organizational Learning**, *Academy of Management Review*, 2004/29(2), s.222-240.

²⁹⁶ Gioia, D., K., Chittipeddi, “**Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation**”, *Strategic Management Journal*, 1991/12(6), s.433-448.

bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. Dönüşümcü liderler, örgüt stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar.²⁹⁷

4. İdealleştirerek Etkileme: Dönüşümcü liderler takipçilerini güçlendirmek için idealleştirerek etkileme kullanırlar, böylece belirsizlik ve değişen yeni koşullara uyum yeteneğini artırır. ²⁹⁸ Davranışlarıyla ideale örnek olarak yönlendiren dönüşümcü liderler, örgüt vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar.²⁹⁹ Takipçiler liderle özdeşleşirler. Takipçisi için güvenilir ve enerjik bir rol modelidir.³⁰⁰ İdealleştirilmiş etki ile ilişkili güçlü iletişim becerileri; çalışanların kazanmanın faydalarını anlamasına yardımcı olmak ve liderlerin yeteneklerini arttırmak için kullanılabilir.³⁰¹

1.4.10.4. İşlem Bazlı (Etkileşimci) Liderlik

Yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren liderler işlem bazlı lider olarak tanımlanır. Bu liderler yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değiş-tokuş süreci olarak görmektedir. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül, kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftardır.³⁰² Bu liderlerin davranışları, takipçilerin motivasyonunun ödül veya ceza üzerinde yoğunlaşması üzerinedir.³⁰³ Etkileşimci lider, çalışanlara gerekli kaynakları sağlayarak, iş performansı ile değerli ödül bağlantısıyla, örgütün hedeflerini başarmasına yardım eder.³⁰⁴

Transaksiyonel (etkileşimci) liderler, takipçilerin gereksinimlerini önemser ve bu gereksinimlerin tatmin edilmesine öncelik verirler. Bu nedenle, transaksiyonel

²⁹⁷Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

²⁹⁸Bass, B.M., **Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998.

²⁹⁹Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

³⁰⁰J.Rowold, K. Heinitz, a.g.e., s. 123.

³⁰¹Maitlis, S., “**The Social Processes of Organizational Sensemaking**”, Academy of Management Journal, 2005/48, (1), s.21-49.

³⁰²Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

³⁰³Burns, J. M., **Leadership**, Harper & Row, New York, 1978.

³⁰⁴Avolio, B.J., vd., “**Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using Multifactor Leadership Questionnaire**”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999/72(4), s.441-462.

liderler, izleyicilerinin zihninde çaba ve/veya performansı ödülle ilişkilendirirler.³⁰⁵ Etkileşimci liderler, takipçiler ile aralarında ekonomik anlamda bir fayda-maliyet değişimini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu ilişkiler içinde beklenen iş performansı için takipçilerin maddi ve fiziki beklentileri sırasıyla tatmin edilmektedir.³⁰⁶ Bu liderler üç farklı yönetim tarzı benimserler.

1. Koşullu Ödüllendirme: Liderin, takipçisinden neler beklediği ve neler elde ettiği arasındaki farkı tanımlar.³⁰⁷ Performans hedefleriyle sağlaştırmak için izleyicileri ödüllendirmek³⁰⁸ olarak tanımlanır. Koşullu ödüllendirme boyutunda lider, çalışanlardan beklediği performansı açık ve net bir şekilde ortaya koyarak beklenen performansı gösterenlerin ödüllendirileceğini vaad eder. Başarılı olan çalışanlar vaad edilen ödüller ile ödüllendirilir, yani başarı elde edilmesi koşulunu sağlayan çalışanlar ödüllendirilir.³⁰⁹ Astları ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemlerler, sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir ederler.³¹⁰

2. İstisnalarla Yönetim: Hataları önlemek veya hatalardan kaçınmak için kuralların uygulanması ve hataları aramak şeklinde tanımlanabilir.³¹¹ Bu tip yönetimde görevle ilişkilendirilen faaliyetler planda yürümediğinde temelde müdahale edilir.³¹² Bu tip yöneticiler, işin başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. Hatalara odaklanır ve yalnız hataları dile getirirler, bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar.³¹³ İstisnalarla yönetim, iş gören performansında olumsuz yönde değişme olduğunda ve arzulanan hedeflere ulaşamadığında geçerli olmaktadır. Liderin iş görenlere tam olarak güven duymadığını; lider ve iş görenler arasındaki iletişimin çok

³⁰⁵Ke, W., K.K., Wei, “**Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation**”, Decision Support Systems, 2008/45(2), s.208-218.

³⁰⁶Göktepe, a.g.e., s. 50-51.

³⁰⁷J.Rowold, K. Heinitz, a.g.e., s.123.

³⁰⁸ Keçecioğlu, T., , **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yay., İstanbul, 2003, s.70.

³⁰⁹ Kuruşcu, Mehmet ve Sefer, Aydoğan, ” **Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**”, Sosyal Bilimler Dergisi, Kasım, 2018/Cilt:17, (2), s.178.

³¹⁰Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

³¹¹Göktepe, a.g.e., s. 51.

³¹²Tamer Keçecioğlu, a.g.e., s. 70.

³¹³Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

güçlü olmadığını belirtmektedir.³¹⁴ Mevcut performans durumunu muhafaza etmek ve devam ettirmek için, hataları, sorunları veya şikayetleri düzeltme üzerine yoğunlaşır.³¹⁵

3. Tam Serbestlik Yönetim Tarzı: Bu liderlik davranışına sahip olan liderler, yönetim yetkisini pek kullanmamaktadırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta, amaçları ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkân tanımaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni iş fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir.³¹⁶ Bir liderlik şekli değildir. Aslında belirsizlik şekli olarak da belirtilebilir.³¹⁷ Liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performanslarını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade serbest bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler.³¹⁸

1.4.10.5. Teknik Liderlik

Mühendislik, bilgi teknolojisi, araştırma ve geliştirme, teknik/bilimsel görevlerde bulunan çalışanların liderliğine yöneliktir. Teknik yeteneklerine dayanarak yönetici pozisyonuna atandıklarında, kişiler arası ve liderlik yetenekleri yakın olarak değerlendirilir. Weinberg “Teknik Lider Olmak” adlı kitabında yenilikçi teknik liderlerin üç ana konu üzerine yoğunlaştığını gözlemlemiştir; problemi anlamak, fikir akışını sağlamak, kaliteyi korumak. Rosenbouni’un başarılı teknik liderler üzerinde

³¹⁴ Cemaloğlu, Necati ve Ali Çağatay, Kılınç, “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, MAE Üni., Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran, 2012/12, (23).

³¹⁵ J.Rowold, K. Heinitz, a.g.e., s.123.

³¹⁶ Yasemin, Küçüközkan, “Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework”, www.mpra.ub.uni.muenchen.de, 17.06.2020, s.99.

³¹⁷ Göktepe, a.g.e., s. 52.

³¹⁸ Yavuz, a.g.e., www.insankaynaklari.com.

yaptığı araştırma şunları ortaya çıkarmıştır; yüksek performans için yönlendirmek, örgütsel karışımı başarmak, astların profesyonel gelişimini yönetir, çalışmalarında bireysel üretkenliği artırır ve kendi yönetimini kolaylaştırır.³¹⁹

1.4.11. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar

Stratejik liderlik, bir örgüte üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğüdür.

1.4.11.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik

Stratejik yönetim, rekabet ortamında örgütü yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir.³²⁰ Bu tanımdan da görüleceği üzere stratejik yönetim süreci, etkin bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir.

Stratejik yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu konuda kararlı olması büyük önem taşımaktadır. En başta stratejik yönetimde “stratejistlerin” belirlenmesi gerekmektedir. Stratejistlerin bir kısmı stratejik planlamanın hazırlanmasından, bir kısmı uygulanmasından, bir kısmı ise yapılan uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olacaktır. Örgütte stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tesbit edilmesi gerekmektedir. Vizyon ve misyon bulunmadan bir örgütte strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması anlamsızdır. Strateji ve aksiyon planları örgütamaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır.³²¹ Bütün bu bahsi geçen unsurlar doğru olarak uygulandığı takdirde etkinlik sağlanmış olacaktır.

1.4.11.2. Stratejik Esneklik

Değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmeye stratejik esneklik denir.³²² Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik,

³¹⁹ Thite, M., “Leadership Styles Information Technology Project”, International Journal of Project Management, 2000/18, (4), s. 235-241

³²⁰ Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 341.

³²¹ Aktan, C.C., **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

³²² Soyer, A. ve H., Erkut, **Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması**, İTÜ Dergisi, 2008/7, (4), s. 41-42.

ani dalgalanmalar ve yüksek hıza uyum sonucunda örgütlerin tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır.

Artan rekabet ve tüketicilerden gelen artan talepler, örgütlerin rakiplerine cevap vermede daha hızlı bir şekilde rol almalarını gerektirmektedir. Sadece şu andaki rakiplerine karşı değil, pazara girecek olan potansiyel rakiplere karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, stratejik liderlik yaklaşımı sayesinde örgütler, yeni ürün geliştirmekte, sürekliliğini sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler.³²³

1.4.11.3. Rekabet Üstünlüğü

Hofer ve Schendel³²⁴ ve Bamberger³²⁵ rekabet üstünlüğünü, kaynak kullanım modelleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum, şeklinde tanımlamıştır. Kay³²⁶ rekabet üstünlüğünü, belirli bir pazar, stratejik grup ya da sektörde rakipler karşısında elde edilen üstünlük olarak tanımlamıştır. Ma,³²⁷ bir firmanın müşterilerine daha iyi hizmet vermesini ve bu nedenle daha çok müşteri değeri yaratmasına izin veren firma niteliklerindeki farklılık ya da asimetriklikler, şeklinde; Zahra ve Das³²⁸ ise, bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirdiği eşsiz konum, şeklinde tanımlamıştır.

Çeşitli tanımlar biraraya geldiğinde; çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük olarak tanımlanabilir.³²⁹

Rekabet üstünlüğü elde etmenin iki yolu vardır. İlki, en iyi uygulamalara ulaşmak ve bu en iyi uygulamaları gerçekleştirmek olan fakat günümüz rekabet ortamında rekabet üstünlüğünü elde etmede yeterli olmayan faaliyetleri etkinleştirme

³²³ Besler, a.g.e., s. 27.

³²⁴ Hofer, C. W., ve D., Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Co., St. Paul, MN, 1978.

³²⁵ Bamberger, I., , “**Developing Competitive Advantage In Small and Medium-Size Firms**”, Long Range Planning, 1989/22,(5), s.80-88.

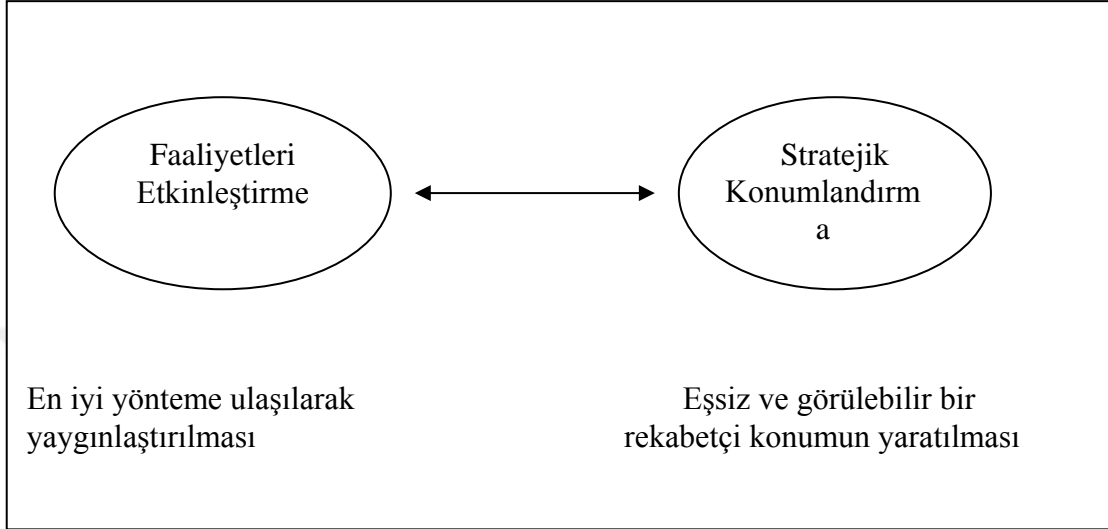
³²⁶ Kay, J., “**The Structure of Strategy**”, Business Strategy Review, 1993/4, (2), s. 17-37.

³²⁷ H., Ma, “**Anatomy of Competitive Advantage: A Select Framework, Management Decision**”, 1999/37, (9), s. 709-718.

³²⁸ Zahra, S.A., , ve S.R, Das, “**Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources, Long Range Planning**”, 1993/26, (2), s. 90-100.

³²⁹ Soyer, Erkut, a.g.e., s. 40-41.

çabalarıdır. Diğeri ise, stratejik konumlandırmadır. Rekabet üstünlüğüne gerçekten sahip olan örgütlerin, çok açık ve net bir stratejik konuma sahip olan örgütler olduğu görülmektedir. O örgütlerin üst düzey yöneticileri de, diğerlerinden farklı olan, özgün konumlamalarının ne olduğunu tanımlayabilen yöneticilerdir.³³⁰



Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Dersleri**, Capital Dergisi Yönetim Dizisi, Sayı:3, Medya Pazarlama A.Ş., İstanbul, 1998, s.24.

Şekil 1.4. İşletme Performnsının Belirleyicileri

Şekil 1.4 üst düzey yöneticilerin stratejik ve rekabetçi özelliklerini göstermektedir.

Bir örgütün uzun dönemde rekabetçiliği, yöneticilerinin yönetim şekline, devamlı olarak meydan okuma arzusuna bağlıdır. Stratejik lider mutlaka ters ve karışık rekabet koşullarını nasıl aşacağını öğrenmelidir.³³¹

Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar. Dolayısıyla bir firma; mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan, değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.³³²

³³⁰Besler, a.g.e., s. 29-30.

³³¹Shook, C. L., R. L. Priem, vd., “**Venture Creation and The Enterprising Individual: A Review and Synthesis**”, Journal of Management, 2003/29(3), s.379-399.

³³²Soyer, Erkut, a.g.e., s. 41.

Sonuç olarak, stratejik liderlik süreci rakipler tarafından zor anlaşılıyor ve takip ediliyorsa, örgüt rekabet üstünlüğünü elde etmiş olur. Rekabette üstün olmak ve bunu devam ettirebilmek, bütün örgütler için evrensel amaç olduğundan, stratejik liderliğin rekabet alanında üstün bir şekilde uygulanabilmesi, örgütün yatırımlarından çok yüksek bir getiri elde etmesini kolaylaştırır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin etkin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmeleri gereklidir.³³³

³³³Besler, a.g.e., s. 31.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Krizin Tanımı

Örgüt ve çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir.³³⁴ Örgütsel olayların çok yönlülüğü doğal olarak belirsizlik ortamını ve buna bağlı olarak geleceği tahmin güçlüğü beraberinde getirmektedir. Çevredeki belirsizlik ve değişiklikler, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İster tehdit ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri krize sevk edebilmektedir. Kriz kelimesi Çince’de iki harfle yazılmakta, bunlardan biri tehdit, diğeri ise fırsat anlamına gelmektedir. Bu anlamlar değişime uyum sağlamada başarılı ya da başarısız olma ile ilgilidir.³³⁵ Kriz; beklenmeyen ve önceden sezilmeyen belirsizlik durumu şeklinde tanımlanabilir.³³⁶

Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade eder.³³⁷ Bir örgütün olağan fonksiyonlarını, amaçlarına ulaşmada kabul edilebilir başarısını, varlığını veya yaşamını sürdürmesini önemli ölçüde engelleyen, işgörenler, müşteriler veya ortaklar tarafından zararlı kişisel etkisi olduğu algılanan herhangi bir başarısız girişim ya da başarısız eyleme kriz denir.³³⁸ Bir diğer tanım kriz’i; bir bireyin, grubun veya örgütün ani değişikliklerin yarattığı sıkıntıyı, normal-sıradan yöntemleri kullanarak üstesinden gelememesi ile karşılaşılan bir durum olarak tanımlamaktadır.³³⁹

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini,

³³⁴ Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 300.

³³⁵ Coşkun, R., ve S., Bayraktaroğlu, **Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002, s. 721-722.

³³⁶ Karakaya, A., “**Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma, Teknoloji**”, 2004/7, (2), s. 226.

³³⁷ Peker, Ö. ve N., Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 385.

³³⁸ F., Sezgin, “**Kriz Yönetimi**”, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003/4, (8), www.yordam.manas.kg, 17.10.2010.

³³⁹ Ş.T., Tuğcu, “**Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**”, www.ekocerceve.com, 15.07.2009.

amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.³⁴⁰ Benzer şekilde kriz, çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler ya da daha genel bir çerçeve ile tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği³⁴¹ olarak da tanımlanabilir.

Diğer bir tanım da krizi, kurumun üst düzey hedeflerini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve örgütün hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlar³⁴² olarak tanımlar.

Yapılan tanımlar dikkate alındığında krizi, aniden ortaya çıkarak örgütün mevcut işleyişini bozan, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını işlevsiz hale getiren ve örgütün varlığını tehdit eden bir kavram olarak tanımlamak uygun olur.³⁴³

2.2. Krizin Temel Özellikleri

Kriz, her örgütün yaşamında karşılabileceği bir durumdur. Yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı hazırlıklı olması gerekir. Krizle etkili şekilde baş etmenin yolu, krize karşı hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir.³⁴⁴

Krizler tanımlarından anlaşılacağı gibi beklenmedik zamanlarda ortaya çıkarlar ve belirsizlikleri de beraberinde getirirler. İşte bu belirsizliğin ve panik ortamının yarattığı kaosun etkisiyle, karar verme sürecinde yapılan yanlışlıklar, kişileri ve kurumları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanında krizlerin bir diğer önemli özelliği de, örgütsel kayıplara sebep olabilecek durumları içermesi ve karar vermek için zaman baskısının olmasıdır.

Bunun yanında kriz dönemlerinde, örgütlerin çevrelerine olan bağımlılığı artar, başta güven kaybı olmak üzere, halkla ilişkilerde bozulma, medyanın yanlış bilgilendirilmesi, imaj kaybı, personelin moral yapısının buna bağlı olarak psikolojisinin bozulması, insan kaynakları yönetiminde etkinsizlik, sağlıksız çalışma koşulları ve en önemlisi belirsizlik süreci yaşanır.³⁴⁵

³⁴⁰ Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (8. Baskı), Alfa Yay., İstanbul, 2007, s. 407.

³⁴¹ Titiz, İ., İ., Çarıkçı, “**Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri**”, C.Ü., İktisadi ve İdari İlimler Dergisi, 2001/2 (1), s. 204

³⁴² Demir, F. O., “**Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi**”, Review of Social, Economic and Business Studies, 11/2008, (12), s. 24.

³⁴³ Kındır, S. ve İ., Kılınç, Editör. M. Tikici, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2005, s. 375.

³⁴⁴ Demirtaş, H., “**Kriz Yönetimi**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, İnönü Üniversitesi, 2000/6, (23), s.353-373.

³⁴⁵ Ş., Aslan, A., Atabey, ve E., Yörük, “**Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği**”, Journal of Azerbaijani Studies, www.jas-khas.com, 10.05.2010, s. 74.

Krizlerin çoğunda krize ilişkin bir uyarı var olmakla birlikte, öngörme-önleme mekanizmaları krizin boyutunu tespit etmede yetersiz kaldığından kriz ortaya çıkmakta ya da bazen yöneticiler, algılanan sinyalleri ciddiye almamakta veya göz ardı etmekte, bunun sonucunda da örgüt krizle karşı karşıya kalmaktadır. Krizler hastalık gibidir, çözülmesi için ciddi önlemlere gereksinim vardır. Geçici ve yüzeysel önlemler sorunun kökten çözülebilmesi için bazen yeterli olmayabilir. Ancak örgütte strese neden olan her olayı kriz olarak nitelendirmek yanlış olur. Çok değişken ve rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren bir örgüt çok çeşitli baskılarla karşılaşması normal karşılanmalıdır.³⁴⁶

Kriz tanımları doğrultusunda örgütsel krizin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir.³⁴⁷

- Kriz durumunun tahmin edilmesi zordur.
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalabilir.
- Örgütün amaç ve varlığı tehdit altındadır.
- Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmamaktadır.
- Hızla müdahale gerektirir.
- Müdahale kararları karar alıcılarda gerilim oluşturur.

Kriz süreci belirtilen bu özellikler çerçevesinde örgüt üzerinde bir takım etkiler oluşturmaktadır. Bu etkileri Tablo 2.1’de görmek mümkündür.

³⁴⁶Kingır, Kılınç, a.g.e., s. 376-377.

³⁴⁷Akat, İ., vd., **İşletme Yönetimi**, Barış Yay., İzmir, 1999, s. 339.

Tablo 2.1. Kriz Döneminin Özellikleri

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

Kaynak: Said Kırdır, İzzet Kılınç, Editör. M.Tikici, **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2005, s.375.

Tablo 2.1’de yer aldığı şekliyle kriz döneminde örgütte öncelikle yetkiler merkezleşmektedir. Bu durumu örgüt içerisinde korku ve paniğin alması takip etmektedir. Son olarak da karar süreci bozulmaktadır.

Yetkilerin merkezleşmesi sürecinde krizin uzamasına paralel olarak üst düzey yöneticilerin karar almada daha fazla sorumluluk aldıkları anlaşılmaktadır. Korku ve panik sürecinin ortaya çıkması ile birlikte yönetici personel devir hızının arttığı ve krizle uğraşanlarda saygı ve güven hislerinin tatmin edilemediği görülmektedir. Karar sürecinin bozulması aşamasında ise bilişsel performansın düştüğü ve örgütün dağılma ile karşı karşıya kalabileceği tespit edilmiştir.

Kriz yaratan etmenler incelendiğinde bu etmenlerin temel olarak dışsal ve içsel(örgütsel) olmak üzere iki başlık altında toplanabileceği anlaşılmaktadır.³⁴⁸

2.2.1. Dışsal Etmenler

Örgütün kriz durumuna girmesinde çevresel etmenler önemli rol oynamaktadırlar. Çünkü değişim süreçleri örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. Krize yol açan çevresel etmenlerin başlıcaları şöyledir:³⁴⁹

- Ekonomik Sistem ve Durum: Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem örgütün karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ekonomik koşulların niteliği örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik (istikrarsızlık) arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını vb. etkileyebilmektedir.
- Teknolojik Gelişmeler: Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişimin hızı, değişikliğe uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerin teknolojiye bağımlılık oranı önemli ölçüde etki edecektir. Özellikle yeni teknoloji, örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmazdır.
- Toplumsal ve Kültürel Etmenler: Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimleri içermektedir.

³⁴⁸ Kınır, Kılınç, Ed.Tikici, a.g.e., s. 378-379.

³⁴⁹ Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 314-321.

- Hukuksal ve Siyasal Etmenler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara (asgari ücret, ürün standartları vb.) örgütler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır.
- Uluslararası Çevre Etmenleri: Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişiklikleri, bunları izlemekte başarısız kalan bir örgüt için kriz ortamı hazırlar.
- Doğal Etmenler: Deprem, su baskını gibi etmenler, örgütün denetimi altında olmayan ve örgütleri büyük ölçüde etkileyen etmenleri içermektedir.

Ayrıca,³⁵⁰

- Rakip Firmalarla İlgili Etmenler: İç pazarda yerel ve yabancı işletmelerin sayısının artması sonucu, işletmelerin hem iç hem dış pazardaki rekabet gücünü etkileyecek bir dizi faktörden söz edilmesi gerekmektedir. Bu faktörleri, maliyetler, yatırım yapabilme gücü, sipariş teslim süresi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve Ar-Ge, nitelikli işgücü, firma imajı, pazar payı, satış sonrası hizmetler, envanter yönetimi uygulamaları, üretim zamanı olarak sıralayabiliriz.
- Ulaşım İle İlgili Etmenler: Ulaşım ağının ve taşıt filosunun oluşturulması için gerekli olan yatırım maliyetlerinin yanında, ulaşım ağları üzerinde taşıtların hareketi sırasında oluşan yüksek maliyetler işletmelerin sırtında büyük yük oluşturmaktadır.

Bunların dışında çevre faktörlerinin hızlı değişimi, politik değişimler, kurum yöneticisine yönelik tehditler, krize yol açan dış faktörler arasındadır.³⁵¹

2.2.2. İçsel Etmenler (Örgütsel Faktörler)

Çevresel etmenlerin tahmin ve kontrol edilmesinde yaşanan zorluklar nedeniyle örgütsel krizlerin ana kaynakları olabileceği düşünülse de içsel etmenlerin krizlerdeki payı göz ardı edilemez. Örgütler faaliyetleri süresince örgüt içinde birtakım sorunlarla

³⁵⁰Uğur, Sevtap Sarıoğlu, Lütfiye, Özdemir, “Örgütsel Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış ve Bir Araştırma”, Kesit Akademi Dergisi, 2016/2, (6), s.363-364.

³⁵¹Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi, www.argunmuratercan.com, 24.04.2010.

karşılaşabilirler. Sorunların birikmesi ve çözüme kavuşturulamaması örgütü krize itebilmektedir.³⁵² Yöneticilerin yetersizliği, karar verme sürecinde aksaklıklar, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi faktörler, krize yol açan iç iletişim aksaklıkları olarak değerlendirilebilir.³⁵³ İçsel etmenleri üç başlık altında toplayıp kısaca açıklayabiliriz:

1. Yönetimsel Etmenler: Başarıda olduğu gibi, başarısızlıkta da en önemli pay yöneticiye aittir. Tepe yöneticilerinin kişiliklerinin ve davranışsal yapısının gelişmelere açık olmaması, çevredeki değişiklikleri sezemediklerinden erken uyarı sinyallerini alamamaları, yeni sorunların farklılığını kavrayamayıp sıradan ve eski çözümlerle bunları gidermeye çalışmaları veya kendilerini sadece birer stratejist olarak görüp örgüt geliştirmeye yönelik bir yapı oluşturmaya çalışmamaları da krizlerin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir.³⁵⁴

Çevresel değişikliklerle, örgütün kaynak, bilgi ve yetenekleri arasında uyum sağlayamayan hatalı stratejiler, çok iyi uygulansalar da başarı sağlayamazlar. Aynı şekilde, en iyi stratejiler veya daha başarı sağlamış stratejiler, örgütü krizle karşı karşıya bırakabilmektedir. Krize yol açan diğer bazı önemli yönetim hataları şöyledir.³⁵⁵

- Büyük ve gereksiz risklere girilmesi,
- Rakiplerin rekabet gücünün önemsenmemesi,
- İşletmenin kısa vadeli faaliyetler üzerinde fazla durarak, uzun dönemde varlığını sürdürebilmesinde etkili olabilecek faaliyetleri göz ardı etmesi,
- Krizlerin rutin sorunlar kadar kolay çözülebileceğine inanılması,
- Uyumsuzluk ortaya çıkaran birleşme ya da satın alma girişimleri,
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin aşılması,
- İşletmenin tüketici isteklerini izlemede yetersiz kalmasıdır.

2. Örgütsel Yapı: Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgütün krize düşmesini kolaylaştırır.³⁵⁶ Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve

³⁵²Kingir, Kılınç, Ed. Tikici, a.g.e., s. 380.

³⁵³www.argunmuratercan.com, a.g.e.,24.04.2010.

³⁵⁴Çelik, A.,**İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Çalışma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üni., S.B.F., Konya, 1995.

³⁵⁵Haşit, G.,**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üni. Yay., Eskişehir, 2000, s. 29-37.

³⁵⁶Tutar, H.,**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yay., İstanbul, 2000, s. 33-34.

hierarchy yapı oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar. Buna karşılık, krizin üstesinden gelme olanağı azalır.³⁵⁷ Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği, örgütlerin tarihi geçmişi ve deneyimleri, örgütün içinde bulunduğu hayat safhası da örgüt yapısıyla ilgili unsurlardır.

Örgütlerin dinamik yapıya sahip olan bir çevrede bu dinamizme ayak uydurması, esnek bir örgüt yapısı ile mümkündür. Katı bir örgüt yapısına sahip olan örgütlerde iletişim güçleşmekte, uzmanlık geri plana itilebilmektedir. Bu durumda örgütlerde bilgi akışı yavaşlamakta ve alınacak kararlarda isabet oranı düşebilmektedir.³⁵⁸

Örgütsel yapının açık, eksiksiz ve ayrıntılı olması halinde, daha etkin bir denetim için, bir yandan değerlemeye temel olacak plan ve standartların, öte yandan yönetim organlarının kesin yetki ve sorumluluklarıyla³⁵⁹ donatılmasının, örgütün geleceği için olumlu olacağı düşünülebilir.

3. İşletmenin Büyüklüğü ve Karmaşıklık Derecesi: Örgüt büyüdükçe, dikey, yatay ve coğrafi açıdan yayılma eğilimi göstermekte, faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulunduğu çevre karmaşık hale geldikçe, örgüt yapısının karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Bu durum iletişim, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Ehil olmayan eleman sayısında artış, eskimiş yönetim süreçleri, şekil ve içeriğin yer değiştirmesi, amaçların açıkça tanımlanmaması, amaçlara yönelik araçların ön plana çıkmaya başlaması, sabit karar kriterlerin azlığı, sıkıntı ve çatışma korkusu, etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması gibi problemler krize neden olabilirler.³⁶⁰

2.3. Kriz Süreci

Yaşanmakta olan olaylar örgütü ani bir şekilde kriz ortamına sokabileceği gibi, sinsice kriz çukuruna sürükleyebilmektedir. Örgütlerin krizle karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimlerinde birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler. Kriz süreci aşamalı

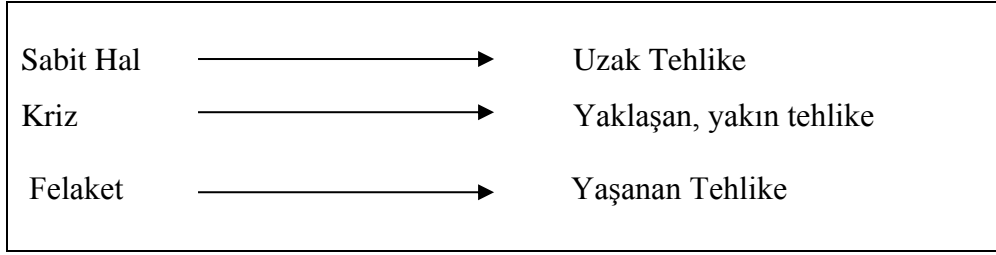
³⁵⁷Can, a.g.e., s. 320.

³⁵⁸Ed. Tikici, a.g.e., s. 382-384.

³⁵⁹Uğur, Özdemir, a.g.e., s.355.

³⁶⁰Dinçer, a.g.e., s. 394.

olarak düşünüldüğünde, bu sürecin kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi ve çözülme döneminden oluştuğu söylenebilir.³⁶¹



Kaynak: L. Weiseth et al., **Technological Disasters, Crisis Management and Leadership Stress**, Journal of Hazardous Materials, 93, 2002.

Şekil 2.1. Kriz Süreci

Şekil 2.1'i örgütün krizi hissetme süreci olarak adlandırabiliriz.

Bir kriz durumunun özellikleri, kriz yöneticileri için, önemli stres faktörleri haline gelir. İnsan hayatı gibi önemli değerlere ciddi bir tehdit, bazı olayların işleri karmaşıktır birleşimi, kontrolün azalması, yüksek belirsizlik, bilgi eksikliği ve zaman stresi, önemli stres faktörleridir. Çalışanlar ve liderler arasındaki stres tepkileri kriz yönetimi kapasitelerini azaltabilir.³⁶² Yaşamakta olan olaylar örgütü ani bir şekilde kriz ortamına sokabileceği gibi, sinsice ve tedrici olarak kriz çukuruna sürükleyebilmektedir. Farklı bu iki kriz ortamına girme süreci ise Kobra (ani gelişen) ve Piton (yavaş yavaş sürünen) olarak adlandırılmaktadır.³⁶³

1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik: Kriz öncesi dönem olarak da ifade edilen bu dönemde yönetimini ve güvenliğini tehdit etmeye başlayan etmenler birikmiş ve belirtileri de hissedilmeye başlamıştır. Ancak örgüt veya kamu yönetimi çeşitli nedenlerle bu belirtileri algılayamamakta veya haberdar olamamaktadır.³⁶⁴

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte, örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir.³⁶⁵ Kriz yönetiminde en önemli aşama, kriz doğmadan önce gerekli önlemleri almak ve olası bütün hazırlıkları yapmaktır. Kriz

³⁶¹Can, a.g.e., s. 336.

³⁶²Weiseth, L., "Technological Disasters, Crisis Management and Leadership Stress", Journal of Hazardous Materials, 2002/93, (1), s.33-45.

³⁶³Seymour, M. ve S. Moore, **Effective Crises Management**, Cassell, New York, 2000, s. 21.

³⁶⁴Skinner, C. ve G.Mersham, **Disaster Management**, Oxford University Press, Cape Town, 2002, s. 42.

³⁶⁵Can, a.g.e., s. 336.

sinyallerinin ve kriz belirtilerinin alınarak, krizin önlenmesi gerekir. Bu nedenle, kriz öncesinde, kriz faktörlerini öngörerek ve doğabilecek krizi hesaplayarak gerekli kriz planlarını yapmak, kriz yönetimi ve kriz ekipleri kurmak ve bunları sürekli güncel halde tutmak ve her zaman krize hazırlıklı olmak, krizi kolaylıkla, ustalıkla ve başarıyla atlatmak için en iyi kriz yönetme biçimidir.³⁶⁶

2. Kriz Dönemi: Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve eşgüdümlemiş bir çabayı gerekli kılar.³⁶⁷

Bu dönem krizin ortaya çıktığı bir kriz sürecini ifade eder. Bu dönemde, örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar, stres artar.³⁶⁸ Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir.³⁶⁹ Bu dönemde yönetici ve çalışanların soğukkanlı olmaları, paniğe ve telaşa kapılmamaları gerekir. Sağlıklı ve bilinçli kararlar verilmeli, krizin nedenleri ve boyutu objektif olarak değerlendirilmelidir.³⁷⁰

Kriz sürecinin en tepe noktasında, krize müdahale ve bununla birlikte krizin kontrol süreci yaşanmaktadır. Yönetim hazırlıksız yakalandığı krize karşı tedbirlerini ve mücadelesini krize ilk müdahale ile birlikte başlatacaktır. Bu müdahalelerle birlikte kriz kontrol altına alınmaya başlayacaktır.³⁷¹

3. Çözüm Dönemi: Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Örgütün çevresiyle ilişkileri bozulur. Artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Örgüt içinde artan iş gücü devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik, örgütsel çözülmeye yol

³⁶⁶Peker, Aytürk, a.g.e., s. 389.

³⁶⁷F., Sezgin, "Kriz Yönetimi", www.journals.manas.edu.kg, 16.06.2020.

³⁶⁸Peker, Aytürk, a.g.e., s. 389.

³⁶⁹Can, a.g.e., s. 336-337.

³⁷⁰Sezgin, a.g.e., s. 189.

³⁷¹Millar, D. P., ve R. L., Heath, **Responding to Crisis, A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, Mahwah, New Jersey, 2004.

açar.³⁷² Krizi başarılı bir şekilde yönetebilmek için, önce çözüm yollarını bulmak, gerekli çözüm önlemlerini almak ve bunları başarılı bir şekilde yönetebilmek gerekir. Aksi takdirde, etkili şekilde yönetilemeyen krizler, örgütün çöküşüne ve yönetimin bitişine neden olabilir.³⁷³

Çözülme döneminde örgüte olan güven ortadan kalkmakta, yönetici seviyesinde ciddi değişiklikler olmakta, örgüt içindeki panik havasının devam ettiği görülmektedir. Çalışanların yönetime karşı olan tepkisi de artarak devam edecektir. Çözülme döneminde krizin kontrol altına alınmaması yeni ve daha büyük etkili krizleri ortaya çıkaracaktır.³⁷⁴

Örgütler için en arzu edileni krizle karşılaşmamaktır. Yine de, kriz durumları için hazırlıklar tam olmalıdır. Kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrasında yapılacaklar doğru değerlendirilmeli, etkili bir liderlik anlayışı sergilenerek süreç doğru yönetilmelidir. Unutulmamalıdır ki, krizler örgütlerin cesaret edemedikleri değişimleri gerçekleştirmek için bulunmaz fırsatlardır.

2.4. Kriz Türleri

Genel anlamda beş tür krizden bahsedilebilir.

1. Dışsal Ekonomik Saldırıları: Dış kaynaklı krizler ekonomide her şey yolunda giderken umulmadık bir anda harici bir şok nedeniyle oluşan likidite sıkışıklığı ve parasal daralma sonucu yatırımların azalması, hane halkının tüketim harcamalarını kısması ve ekonominin durgunluk sürecine girmesi olarak tanımlanabilir. Tüm göstergeler olumlu iken bir ülkenin krize girmesini açıklayan tek neden dış kaynaklı bir bozulmanın o ülkeye dolaylı etkisidir. Küresel ölçekli krizlerin her biri yayıldıkları diğer ülkeler için dış kaynaklı krizler sınıfına dahil edilebilir.³⁷⁵

Doğrudan örgütün ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden, boykotlar, gasp, rüşvet vb. unsurlardır.³⁷⁶ Grev, huzursuzluk, iş kıtlığı, hisse değerlerinde düşüşler,

³⁷²Can, a.g.e., s. 337.

³⁷³Peker ve Aytürk, a.g.e., s. 389.

³⁷⁴Millar, Heath, a.g.e., 2004.

³⁷⁵Ataş, B., **Küresel Ekonomik Krizler ve Ülkelerin Küresel Krizlerden Sonraki Toparlanma Performanslarına Yönelik Bir Araştırma**, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2013.

³⁷⁶Deniz, Sağlam, a.g.e., s. 159-160.

piyasalarda çöküşler, kazançlarda azalma da diğer unsurlardır.³⁷⁷ Enflasyonun etkisiyle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi, kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle örgütlerin büyüme oranının düşmesi, politik çalkantılara bağlı olarak talebin durması ve dolayısıyla üretimin düşmesi, grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların oluşması,³⁷⁸ para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla devalüe ve revalüe edilmesi, mali politikalar sonucunda, şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları³⁷⁹ da bu saldırıların kapsamındadır.

2. Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları: Örgütün dışından gelen ve örgütün özel bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar, örgüte ait gizlilik derecesi olan bilgilerin çalınması ve örgütü yıpratmaya yönelik dedikoduların yayılmasını kapsar.³⁸⁰ Gizli bilgi ve tescil kaybı, yanlış bilgi, müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı³⁸¹ da diğer saldırılardır.

3. İşin Durması: Üretim birimlerinde stres nedeniyle insanların çalışmaması ve işe ara verilmesi.

4. Psikopatoloji: Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne hasar verme gibi suça dayalı faaliyetleri içerir.

5. İnsan Kaynakları Faktörleri: Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar vb.

Kriz neden olan faktörler ve kriz türleri Tablo 2.2' de gösterilmiştir.

³⁷⁷ Mitroff, I., I., ve G., Anagnos, **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management**, Amacom, Broadway, New York, 2000.

³⁷⁸ Dinçer, a.g.e., 1994.

³⁷⁹ Lawrence, J. ve W.Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw Hill Book Company, U.S.A, 1998.

³⁸⁰ Deniz, Sağlam, a.g.e., s. 159-160.

³⁸¹ Lawrence ve Glueck, a.g.e., 1998.

Tablo 2.2. Kriz Nedenleri ve Türleri

Ekonomik	Bilgi ile ilgili	Fiziki (malzeme kaybı)	İnsan Kaynakları	İtibarla	İlgili	Psikopatolojik olaylar
Grev	Tescilli ve gizli bilgi kaybı	Malzeme, teçhizat, tesis kaybı	Yönetici kaybı	İftira	Ürün tahribi	Deprem
Huzursuzluk	Yanlış bilgi	Malzeme ve tesis arızaları	Önemli personel kaybı	Dedikodu	Adam kaçırma	Yangın
İşçi açığı	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	Olanakların kaybı	Devamsızlık artışı	Gereksiz konuşmalar	Rehin alma	Sel
Hisselerde büyük değişim	Müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı	Tesislerin dağıtılması	Kazaların artışı	Söylentiler	Terör	Patlama
Piyasanın çökmesi			İşyerinde şiddet	İşletme itibarına zarar	İşyerinde şiddet	
Kar azalması				İşletme logolarının tahribi		

Kaynak: Ian I. MITROFF, **Managing Crisis Before They Happen**, Amacom, New York, 2001, s.34-35.

İtibarla ilgili krizler ise; dedikodu söylenti gibi örgüt itibarına yönelik olayları kapsamaktadır. Doğal afetler ise dışsal olan ve ani oluşan, sorumluluğun düşük olduğu krizlerdir. Çevresel etkenlerden kaynaklanan doğal afetler, karşı konulması çok zor ya da olanaksız kriz durumları yaratabilirler. Bunlar arasında deprem, yangın, sel, fırtına gibi felaketler sayılabilir. Doğal felaketler, önlem alma olanakları olsa da, kendiliğinden ortaya çıkan ve etkileme oranı çok güçlü olan krizlerdir. Doğal afetlere yönelik çalışmalar, bu olaylarda ekonomik değişkenlerin kısa dönemli geri dönüşümüne odaklanmıştır.³⁸² Kriz sorumluluğu; paydaşların kurumun krizden ne derece sorumlu hissettiklerini ifade etmektedir.³⁸³ Bu çerçevede, doğal afetlerde kurumun kriz sorumluluğu düşüktür. Genellikle doğal afetlere kurumların kısa vadede vereceği tepkiler, krizin en asgari mağduriyetle atlatılması yönündedir.³⁸⁴

³⁸² Cuaresma, J. vd., “**Natural Disasters as Creative Destruction? Evidence From Developing Countries**”, *Economic Inquiry*, 2008/46(2), s. 214-226.

³⁸³ Caldiero, C., **Crisis Communication Effectiveness in the Context of the Relational Perspective of Public Relations and Benoit’s Image Repair Strategies**, Rutgers Uni.Pub., New Jersey, 2006.

³⁸⁴ Penpece, D. ve C., Madran, “**Üniversitelerde Kriz İletişimi**”, *Marmara Üni. Öneri Dergisi*, 2015/11, (44), s. 38.

2.5. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Önceden beri, krizler “örgütlerin yaşamlarını tehdit eden durumlar” olarak değerlendirilmişlerdir. Gerçekten de, nedenleri, ortaya çıkış zamanları ve etkileri belirsiz olan krizler, örgütler ve paydaşları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadırlar. Bu etkilerin önemli bir kısmı “olumsuz” olmasına karşın, krizlerin, bazı örgütlerin zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği birer karmaşa durumu olarak değerlendirilmesi gerekir.³⁸⁵

Krizin örgütler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Krizin örgütün eksik yönlerini tespitiye yönelik sonuçlarını olumlu, örgütte gerginlik ve stres yaratan sonuçlarını da olumsuz olarak ifade etmek mümkündür.

2.5.1. Krizin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

İç ve dış çevrede oluşan beklenmedik değişiklikler sonucu örgütü mevcut sistem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlayan olumsuzluklar şöyledir:

1. Kararların Merkezleşme Eğilimi: Kriz döneminde bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezleşmesi sonucunu doğurur. Bunda ortak karar verme zamanının olmaması ve acil hareket etme zorunluluğunun da etkili olduğu düşünülebilir.³⁸⁶

2. İletişimin Bozulması: Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulur. Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir. İşletmedeki bu kaosu ortadan kaldırabilmenin yolu merkezi bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir.³⁸⁷

3. Yönetim Yapısının Bozulması: Kriz anında yönetici ister istemez çalışanların hoşuna gitmeyecek kararlar verecektir. Bu ise çalışanlar arasında örgüt ve yöneticiye

³⁸⁵Roux-Dufort, C., E., Metais, “**Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning**”, The Case of the French Nuclear Power Producer, Technological Forecasting and Social Change, 1999/60, (2), s.113-127.

³⁸⁶Ed. Tikici v.d., a.g.e., s. 384-386.

³⁸⁷Özdevecioğlu, M., “**Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, (19), s.93-114.

karşı bir çatışmayı gündeme getirebilecektir. Özellikle çalışanların, görev ve talimatlara karşı hoşnutsuzlukları, iş yüklerinin arttığına dair şikayetleri, bölüm değişikliği istekleri gibi yaklaşım ve davranışları krizi çoğaltan unsurlar arasında sayılabilir.³⁸⁸

4. Çabuk Karar Alma Zorluğu: Kriz ortamında çalışan örgütlerde en önemli ihtiyaç, çabuk ve doğru karar almaktır. Bununla birlikte acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir.³⁸⁹

5. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması: Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle örgütler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir. Bu hareketsizlik eğilimi, örgütün yeni girişimlerde bulunmasını engeller. O anki sabit durumu en azından sabit bir halde sürdürme gayreti ortaya çıkar. Krizin tanımlarından birisi de “örgüt ile çevresi arasındaki uyumsuzluktur”. Dolayısıyla kriz dönemlerinde örgütlerde uyumsuzluk eğilimi artacaktır ve örgütte değişimin yeni sorunlara yol açacağı endişesi hakim olacaktır.

6. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa: Kriz dönemlerinde en sık görülen örgütsel ve yönetsel yapı değişimi personel sayısının azaltılması ile ortaya çıkar. Personel sayısının azaltılmasının en önemli nedeni daralan talep karşısında, üretimin de azaltılmasıdır. Personel sayısının azaltılması örgütlerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesini gerektirir. Bu durum hem yetki-sorumluluklarda bir artış meydana getirir hem de personel üzerindeki psikolojik baskı artar.³⁹⁰

7. Örgütte Çalışanlarda Gerilimin Artması: Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi attırmaktadır. Bu ve buna benzer birçok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir. Kriz dönemlerinde örgüt yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklamış olması da çalışanların gerilimini artırabilmekte; korkunun hakim olduğu dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir. Yine çalışanlar arasındaki güven kaybolabilmekte ve çeşitli iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır.³⁹¹

³⁸⁸Soysal, A.,**Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ'lerin Yönetimsel Ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010, s. 1072-1073.

³⁸⁹Ed. Tikici v.d., a.g.e., s. 384-386.

³⁹⁰Soysal, a.g.e., s. 1073-1074.

³⁹¹Titiz ve Çarıkçı, a.g.e., 2003.

Bir yanda krizi çözebilmek için uygun davranışlar gösterebilme zorunluluğu, öte yanda belirsizliğin ve başarısızlıktan sorumlu olma duygusunun yarattığı gerilim ile artan stres, örgütün temel kaynakları olan insanların gerilim ve endişe nedeniyle başarılı bir şekilde çalışmasını önlemektedir.

8. Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması: Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve öngörülebilirlik gibi süreçlerde önemli hatalar yapılabilmektedir. Bunun nedeni; gerilim altında olan yöneticilerin kısa sürede karar alma zorunluluğundan doğan zihinsel süreçlerindeki zayıflamadır.

Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlar.³⁹²

9. İç ve Dış Değişikliklere Uyum Kabiliyetinin Zayıflaması: Yetkinin merkezileşmesi, kararların niteliğinin bozulması, çabuk karar alma zorunluluğu, örgütte ve çalışanlar arasında gerilimin artması sonucu örgütün değişim eğilimi ve değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır. Krizin şiddeti ve süresi uzadıkça da örgütün iç ve dış değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır. Örgütlerin iç ve dış değişime uyum yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerden etkileyen faktörlerin yani değişkenlerin, diğer taraftan da, onu dışardan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınamaması, örgütlerin iç ve dış değişime karşı uyum yeteneğini zayıflatmaktadır. Örgütler, özellikle kriz dönemlerinde çevrelerinin yarattığı karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme durumunda kalmaktadır. Belirsizlik arttıkça, örgütler bunun etkilerini giderecek tarzda karar mekanizması kurmalı ve örgüt yapısında değişiklik yapma yoluna gitmelidirler.³⁹³

10. Kriz Sonrasında Güvenin Sarsılması: Kriz sonrasında bazı örgüt üyeleri kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp ortada bırakıldığını düşünebilir. Eskiden işbirliği yapanlar, kriz sonrasında birbirlerine kuşku

³⁹² Meydan, M., **Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)**, (Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmit, 2005.

³⁹³ Şahin, S., **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme**, (Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.

ile bakabilirler.³⁹⁴ Örgütteki moralin azalması örgütün iklimini etkileyebilir. Bu durum da, bireysel çatışmalara ve çalışanlar arasındaki güvenin azalmasına neden olabilir.³⁹⁵ Kriz dönemlerinde çalışanlar birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde örgüt içindeki informal gruplaşmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanısıra krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve reorganizasyon çalışmaları çalışanların güveni üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir.³⁹⁶

11. Koordinasyon Yetersizliği: Kriz dönemlerinde koordinasyon ihtiyacı artar. Ne var ki, yine bilgi eksikliği nedeniyle birimler ve bireyler arasında koordinasyon yetersizlikleri ortaya çıkar. Bunda, yetkinin merkezde toplanmış olmasının da etkisi vardır. Koordinasyon yetersizlikleri, birimler arasındaki ilişkilerin kopmasından da kaynaklanabilir. Birimlerin yetkilerinin merkezde toplanması, birimler arasındaki ilişkileri de asgari seviyeye indirecektir.³⁹⁷

12. Liderlik Anlayışının Bozulması: Kriz zamanında yönetici dizginleri gevşek tutuyor gibi görünüp, çalışanlarının sorunun çözümüne geniş ölçüde katılmalarını teşvik ediyorsa, saygınlık kazanması güçleşebilmektedir. Bu tür yöneticiler astlarının gözünde kriz anında kendisine ortak olacak, başarısızlıklarını paylaşıp hataları bölüşecek birilerini arayan yöneticilik izlenimi bırakabilmektedirler. Böylece çalışanlar krizde kendilerine yeterince yol gösterilmediği ve gerekli biçimde yönetilmediklerini düşünebilirler.³⁹⁸

Krizler herhangi bir örgütü hiçbir uyarı işareti olmadan vurabilir, örgütlerin piyasa değerini azaltabilir, faaliyet giderlerini arttırabilir ve örgütü kısa ve uzun dönemli finansal zorluklar içerisinde bırakabilmektedir. Yanlış yönetilmiş bir kriz örgütün itibarına hasar verebilmekte müşteri güvenini azaltabilmekte ve örgütün piyasa değerini

³⁹⁴Ed. Tikici v.d., a.g.e., s. 386-387.

³⁹⁵Özdemir, L., Balkan, M.O., **The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application**, Conference. Turgut Özal Int., Conference on Economics and Politics-I, Global Crises and Economics Gvernance Conference Book, Malatya, 2010.

³⁹⁶Titiz ve Çarıkçı, a.g.e., 2003.

³⁹⁷Kaya, S.,**Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ FBE, İstanbul, 2009.

³⁹⁸ Soysal, a.g.e., s. 1074.

düşürebilmektedir. Üstelik krizin içerisindeki bir örgüt savunma halindedir ve rakipleri tarafından gelebilecek saldırılara karşı kırılgan (riskli) bir duruma gelmektedir.³⁹⁹

2.5.2. Krizin Örgütler Üzerindeki Olumlu Etkileri

Krizin olumsuz etkilerine rağmen, etkin bir kriz yönetimi uygulandığı takdirde, örgütlerin krizden güçlenerek çıkmaları mümkündür. Bu nedenle krizin olumsuz etkileri yanında bardağın dolu tarafından bakarak olumlu birçok etkisinin saptanması mümkündür.⁴⁰⁰

Krizlerin tehditlerin yanı sıra fırsatları da içinde barındırdığını görebilmek, krizlerden yarar elde etmenin ilk koşuludur.⁴⁰¹ Bununla birlikte, krizleri “fırsatlar” ortamı olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü, krizlere böyle yaklaşanlar, kriz içinde başka krizlerin doğmasına neden olacaktırlar.⁴⁰²

Krizin örgütler açısından olumlu sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

1. Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması: Örgütlerin büyük bir çoğunluğu her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmemektedir. Şu veya bu zamanda fark edilen problemlerin üzerine gidilmeyip, zamanla bu problemlere alışılmaktadır. İşte kriz bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir durumdur. Olağan koşullarda ulaşılamayan veya üst yönetimce olmadığı varsayılan iletişim yetersizlikleri, performans düşüklükleri, motivasyonel kayıplar, örgütsel amaçlardan sapmalar, bir takım direnmeler, iş görenler arası gruplaşmalar veya çatışmalar gibi sorunlar kriz ortamında hemen ortaya çıkabilmektedir. Kriz sırasında ortaya çıkan örgütsel problemler, kriz sonrasında örgütün zayıf yanlarını tespit edebilmesinde ve bunları giderebilmesinde büyük rol oynamaktadır.⁴⁰³

2. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi: İşletmeler yaşadıkları kriz dolayısıyla durumlarını değerlendirme, gelebilecek bir başka kriz için tedbirler alma ve değişen durumlara uygun stratejiler geliştirme imkanına sahip olabilmektedir.⁴⁰⁴ Kriz ortamı,

³⁹⁹Tsang, A., “Military Doctrine in Crisis Management: Three Beverage Contamination Cases”, Business Horizons, 2000/45, (5), S.65-73.

⁴⁰⁰Ed. Tikici v.d., a.g.e., s. 386-387.

⁴⁰¹Gümüş, M., **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.184.

⁴⁰²Kadıbeşegil, S., **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat, İstanbul, 2002, s. 62.

⁴⁰³S. Kaya, a.g.e., s. 20-21.

⁴⁰⁴Ed. Tikici v.d., a.g.e., s.386-387.

örgüt yönetimi üzerinde zaman baskısı yaratmakta ve kararların hızla alınarak iç ve dış değişmelere karşı kararların etkin olarak uygulanmasını gerektirmektedir.⁴⁰⁵

3. Takım Ruhu Oluşturulması: Kriz döneminde çalışanlar, yorucu bir tecrübe geçirmekle birlikte, zorluklara birlikte göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Bu dönemde çalışanların takımla daha fazla kaynaşması yaratıcılık ve etkinliği arttırdığı gibi örgütü benimsemelerine de yardımcı olacaktır.

4. Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma: Krizler farklı olsa da, krizle mücadelede temel adımları belirleyen yöntem ve prosedürler birbirinden farklı olmamaktadır. Bu nedenle, örgütler kriz yönetim planları hazırlayarak ve yaşanan krizlerden dersler çıkararak, gelecekte yaşanması muhtemel olan bir krizi rahatlıkla atlatabileceklerdir.

Krizler örgütlere, tehditlerin yanısıra, değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunarlar. Günümüzde bir çok yönetici ve bilim adamı krizleri, diğer zamanlarda tartışılması olanaklı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği, takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği dönemler olarak değerlendirmektedirler.⁴⁰⁶

Krizlerin çeşitli olumsuz yanları olsa da bazı alanlarda gelişmeyi sağlayabilir ve yenilikçi fikirlerin doğmasına sebep olabilir. Bu açıdan krizler genellikle beraberinde fırsatları da taşıma potansiyeline sahip olmaktadır. Dolayısıyla krizleri bir deprem riski ile yaşama gibi düşünmeli, ona göre önlem alınmalı veya korunmalı önemli olanın krizi iyi yönetmek olduğu üzerinde durulmalıdır.⁴⁰⁷

Krizler, öğrenmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için de iyi birer fırsattırlar. Gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önleyebilmek veya bunlardan en az zararla çıkabilmek için, yaşanan krizlerden dersler çıkarmak gerekmektedir. “Servetler kötü zamanlarda biriktirilir ve iyi zamanlarda kaybedilir” sözünün de anlattığı gibi, krizler,

⁴⁰⁵Kaya, a.g.e., s.20-21.

⁴⁰⁶Aydemir, M., M.K., Demirci, “**Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/29, 1, s. 68.

⁴⁰⁷Augustine, N., “**Managing The Crisis You Tried to Prevent**”, Harvard Business Review, 1995/73, (6), s. 147-158.

değerlendirebilen örgütler için bir büyüme zamanıdır. Aynı zamanda krizler bir dışa açılma fırsatı olarak da görülebilir.⁴⁰⁸

Sonuç olarak olası krizlere, karşı hiçbir hazırlığı olmayan, kendini olayların akışına bırakan, edilgen durumdaki örgütlerin krizlerden daha çok olumsuz etkileneceği açıktır. Çevre koşullarını kendileri belirleyebilen, sektöründe sıradanlık zincirinden kurtulmuş örgütler, büyümelerini devam ettirebilirler. Bu örgütlerde, çalışanlar karşılaştıkları soruna fırsat penceresinden bakmayı öğrendiklerinden, krizlerin olumlu etkileri daha çok görülebilir.⁴⁰⁹

Krizin ardından, örgüt içinde köklü değişiklikler yapabilmek için çok uygun bir ortam oluşur; katı yapıların yıkılması, örgütün yenilenmesi ve öğrenen örgütler haline getirilebilmesi, geleneksel yönetim araçları ve yöntemlerin yerine daha çağdaş, sistematik olarak kabul gören toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama gibi tekniklerin uygulanabilmesi, örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılması, kalitenin öneminin artması, yeni bir örgüt kültürünün ortaya çıkması ve çevreyle olan iletişimin artması için bir olanak olarak değerlendirilebilir.

2.6. Kriz Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Kriz yönetimi, örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmesi için büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıt ve olanakları zamanında görüp değerlendirme süreci olarak ifade edilebilir.⁴¹⁰ Doğal felaketleri ele alan acil durum ve risk yönetimi disiplinlerinin aksine, kriz yönetimi; çocuk kaçırma, çevre kirliliği, cinsel taciz, şiddet, hatalı ürünler gibi insan yapımı veya insanların sebep olduğu krizlerle ilgilenir. Kriz yönetimi, bu beklenmeyen durumlardan en az zararla çıkmayı sağlamak için, kriz öncesinde ve sonrasında yapılacakların stratejik planlamasını oluşturmaktadır.⁴¹¹

⁴⁰⁸ Aydemir ve Demirci, a.g.e., s. 69-71.

⁴⁰⁹ Özdemir, L., “2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2014/12, (23), s.91.

⁴¹⁰ A., Arslan, “Kriz Yönetiminde Liderlik”, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2009, (18), https://www.researchgate.net/profile/Aykut_ARSLAN/publication/228221602_Leadership_in_Crisis_Management_Kriz_Yonetiminde_Liderlik/links/00463519e325483986000000.pdf, 03.07.2014.

⁴¹¹ Demir, a.g.e., s. 4-5.

Örgütün ürünü, hizmeti, üretim süreci, çalışanı, dış çevresi üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbiriyle sistemik olarak değerlendirme ve denetim süreci⁴¹² de kriz yönetiminin diğer bir tanımıdır.

Pheng ve Ann⁴¹³ kriz yönetimini, bir örgütte sağlık ve güvenlikle ilgili olarak meydana gelen veya gelebilecek tehlikeleri sezerek zararları en aza indirmek, sistemin işleyişini normale döndürmek amacıyla yapılan çalışmalarda zamanında etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda kriz yönetimi, bir yöneticinin potansiyel tehlike durumlarında, kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci olarak tanımlanmıştır.

Kriz yönetimi kavramı son yirmi yılda düzenli gelişim göstermiştir. Bu evrimin erken safhalarında LittleJohn'un⁴¹⁴ altı basamaklı kriz modeli; (yapı modeli, kriz takımı seçimi, takım çalışması, kriz durum kontrolü, olasılık planı, krizi yönetmek), Fink'in⁴¹⁵ dört fazlı tohum modeli; (ilk belirti, ilerlemiş, kronik, çözüm), Burnett'in⁴¹⁶ 16 hücre sınıflandırma matris yaklaşımı ve acil durum planlama süreci; (yön, bilgi toplama, plan yazma, danışma, yayın, eğitim geçerliliği, doğrulama, düzeltme), önemli modellerdendir.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Bir başka ifadeyle örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Krizin çeşidi ne olursa olsun, içinde bulunulan durumun özellikleri değişmemekte, örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği bulunmaktadır. Hızlı cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmekte ve dolayısıyla örgütün nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır. Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir: Krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı.⁴¹⁷

⁴¹²Aslan v.d., a.g.e., s. 76.

⁴¹³Ed., Tikici v.d., a.g.e., s. 388.

⁴¹⁴Littlejohn, R.F., **Crisis Management: A team Approach**, AMA Management Briefing, New York, 1983, s. 13.

⁴¹⁵Fink, S., **Crisis Management: Planning For the Inevitable**, American Management Association, New York, 1986, s. 21-25.

⁴¹⁶Burnett, J.J., "A Strategic Approach to Managing Crises", Public Relations Review, 1998/24, (4), s. 482.

⁴¹⁷H., Baran, "İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)", A&G Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, www.izto.org.tr, 17.04.2010.

Kriz yönetimi için uygulamada genel olarak örgütün sahip olması gereken bazı gereksinimler söz konusu olmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:⁴¹⁸

- Kriz lideri mümkün olduğunca fazla yetkilere sahip olmalıdır.
- Kriz lideri krizi yönetebilecek yetenekte olmalıdır.
- Krize cevap veren takımdaki herkesin görevi belirlenmiştir, kimin ne yaptığı bellidir.
- Özel durumlara cevap verebilecek esnekliğe sahip bir takım olmalıdır.
- Yönetim kademesine bağlı kalınmalıdır.
- Farklı gruplar arasında iletişim sağlanabilmelidir.

Kriz anında yöneticiler örgütün kayıplarını en aza indirmeye çalışırken, muhtemel fırsatlardan da en üst düzeyde yarar elde etmeye çalışmalıdırlar. Bu amaca ulaşmak için kriz yönetiminin kapsamının şu faaliyetlerden oluştuğu kabul edilebilir:⁴¹⁹

- Olası krizleri önlemek.
- Kriz etmenlerinin zararlarından en iyi biçimde korunacak şekilde hazırlık yapmak.
- İşletmenin karşılaştığı krizleri en az zararla atlattmak.
- Kriz sonrası örgütün eski haline dönebilmesi için planlar hazırlamak ve uygulamak.

2.7. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminde önemli olan, kriz ortaya çıkmadan krize karşı hazırlıklı olmaktır. Kriz yönetimi, çalışma sırasında öğrenilebilecek bir disiplin değildir. 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.⁴²⁰

Kriz yönetiminin kendine has özellikleri olmakla beraber, krizleri önleme, yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıarlarsa başarıları daha da artar.⁴²¹ Örgütlerde etkili bir iletişim kültürünün

⁴¹⁸Heath, Robert, “**Dealing with The Complete Crisis – The Crisis Management Shell Structure**”, Safety Science, 1998/30, (1-2), S.139-150.

⁴¹⁹Ed., Tikici v.d., a.g.e., s. 388.

⁴²⁰Aslan, Atabey ve Yörük, a.g.e., s. 76-77.

⁴²¹Güven, M., K., Mısırlı, “**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği**”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/1 (1), s. 6.

oluşturulması, kriz yönetiminin başarısında önemli bir etkidir. Böyle bir iletişim ortamının varlığı, aynı zamanda kriz sinyallerinin önceden alınmasına ve krize karşı hazır olunmasına yardımcı olabilir.⁴²²

Kriz yönetimi stratejik yönetimin bir koludur. Stratejik yönetim örgütlerde üst yönetimin ilgilendiği bir yönetim alanıdır. Bu yönetim dalı örgütlerin dış çevresinin incelenmesi ve analiz edilmesiyle uzun vadeli düşünerek faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak değerlendirilebilir.

Kriz yönetimi karar verme işlemidir. Yönetimde karar verme, örgütün en önemli fonksiyonlarından biridir. Yönetici, faaliyetlerin her aşamasında, örgütün başarı durumunu etkileyebilecek kararlar alır. Yöneticinin kararları tutarlı, uygulanabilir olmalıdır. Kriz anında muhtemel tehditler ve fırsatlar alınacak kararların önemini daha da artırmaktadır. Belirsizlik ortamında alınacak kararlar örgütü belki iflasa sürükleyecek, belki de çok büyük fırsatlar hazırlayacaktır.

Kriz yönetimi birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü muhtemel krizlere karşı hazırlamaktır. Bunu sağlamak için geliştirilen planlarda muhtemel krizlerde yapılması gereken işlemler ortaya konmaktadır. Buna göre kriz yönetimi, kriz sinyallerinin alınması, hazırlık, denetim altına alma, normal duruma geçiş ve geri beslemeden oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kriz yönetimi örgüte ek maliyetler yükler. İşletmeler, kriz durumlarına karşı önlem almak ve krizden en az zararla kurtulmak için planlar hazırlamak zorundadır. Bu faaliyetler, örgütün rutin faaliyetlerinin dışında olup, ilave harcamalar gerektirmektedir. Yangın merdiveni takılması, yangın alarm sistemlerinin kurulması, gelişen teknolojiye uyum sağlanması, örgüt geliştirme eğitimi gibi birçok faaliyet, örgütlere yüksek maliyetler yüklemektedir. Maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle, söz konusu faaliyetlere önem vermeyen örgütler, krize hazırlıksız yakalanacak, sonuç örgüt için hüsrana olacaktır.

Kriz yönetimi en az zararı ve en yüksek faydayı hedefler. Kriz yönetimi, örgütün karşılaşılabileceği olağanüstü durumlar için geliştirilmiş bir yönetim tekniği olduğuna göre, olağanüstü durum sona erdiğinde, örgütün zararlarını en alt düzeyde tutarak, faydalarını üst düzeylere çıkarmasını hedeflemektedir.

⁴²²Sezgin, a.g.e., s. 192.

Kriz yönetimi örgüt içi çatışmaları önler. Kriz ortamının örgüt üyeleri üzerinde yaratacağı baskı, örgüt içinde çatışmalara neden olur. Bu çatışmalar bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynarlar. Bu ortam, mevcut krizin şiddetinin artmasına ortam sağlar. Kriz yönetimi, bu çatışmaları önlemeyi ve örgüt içi ilişkilerin normale dönmesini amaçlar.

Kriz yönetimi bir hazırlık faaliyetidir. Kriz yönetimi krizin kontrol edilebilir etkenlerden kaynaklanması durumunda krizin önlenmesi, dış çevreden kaynaklanması durumunda ise, gerekli tedbirlerin alınması faaliyetlerini içerir. Hazırlanan kriz planlarında olası krizlerin nasıl önleneceği veya kriz ortamına girilmişse, kriz çözme stratejilerinin neler olacağını belirtmesi, örgüte avantaj sağlayacaktır.⁴²³

Kriz yönetiminde ani ve etkili cevaplara ihtiyaç bulunmaktadır. Etkili müdahaleler krizi durdurmanın yanında gelecek için de daha güvenli bir çevre hazırlar.⁴²⁴

Şu ana kadar anlatılan kısımlar özetlenecek olursa:

Kriz yönetimi, örgütün muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar.

Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.

Kriz yönetimi, örgütün yaşamını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.

Etkin bir kriz yönetimi örgütte krizin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.

Kriz yönetimi örgütün özelliklerine göre farklılık gösterir.

Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzer yönlere sahiptir.

2.8. Örgütlerin Kriz Yönetimi Süreci

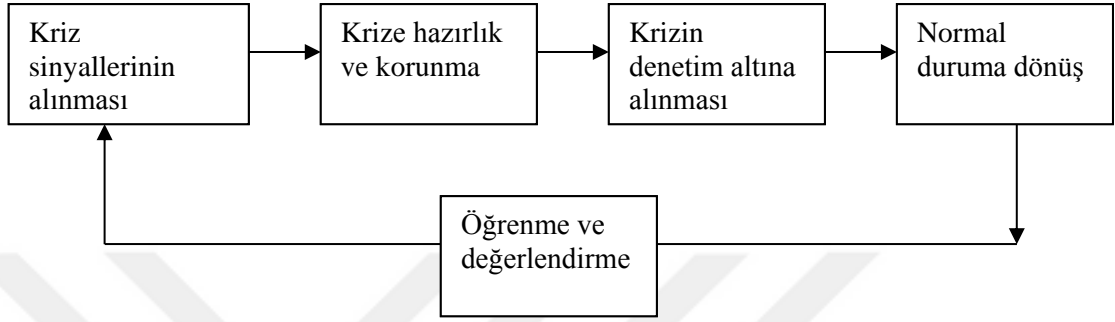
Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve mücadele türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir.⁴²⁵ Kriz yönetiminde önemli olan krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Kriz yönetim süreci, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de

⁴²³Ed. Tikici ve diğerleri, a.g.e., s. 388-389.

⁴²⁴Paige, J., **Crisis Management**, Sciencedirect, USA, 2002.

⁴²⁵Demirtaş, H., “**Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**”, 2000/6, (23), s. 353-373.

problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Kriz yönetim süreci, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasını kapsar.⁴²⁶ Kriz yönetim süreci beş aşamada incelenebilir:



Kaynak: CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s.339.

Şekil 2.2. Kriz Yönetim Süreci

Weiseth,⁴²⁷ bu süreci: Bir problemin varlığını tespit etme, gerekli bilgiyi toplama, alternatif çözümleri ve muhtemel sonuçlarını belirleme, alternatifler arasında seçim yapma, karar verilen çözümü uygulamaya koymak ve seçilen çözümün etkilerini kontrol etmek, olarak tanımlamıştır.

1. Kriz Sinyallerinin Alınması: Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilememesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir.⁴²⁸

Bu uyarı basamağı ayrıca bir bulgu basamağı olarak da nitelendirilebilir. Yönetim bu dönemde, her durumu ileride bir krize neden olabilecekmiş gibi incelemelidir.

⁴²⁶Baran, a.g.e., s. 32.

⁴²⁷Weiseth, a.g.e., s. 38.

⁴²⁸Baran, a.g.e., s. 32.

Bulgular çok belirgin olabilir. Örneğin; bir sosyal aktivite grubu problemleri çözülmediği takdirde, olası bir boykotun habercisi olabilir⁴²⁹

Örgütte; uyarı sinyallerinin belirlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Her kriz farklı sinyaller verdiği için, örgütte çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekir.⁴³⁰

2. Krize Hazırlık ve Korunma: Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgilerin ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılmakta⁴³¹ yada önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlık ve kriz ile karşı karşıya kalındığında çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapılmaktadır.⁴³²

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir.⁴³³ Bu safha rollerin ve sorumlulukların verilmesini içerir. Çok sayıda çalışma göstermiştir ki, %50 gibi az bir oranda örgüt, kriz planına sahiptir. Mitroff ve Pauchant,⁴³⁴ 30'dan fazla kriz planı olmayan örgütün krizden çıkma sürelerinin, planı olanlara göre çok daha uzun olduğunu belirlemişlerdir.

Krize hazır olabilmek için, teçhizat, kriz yönetim merkezi (savaş odaları), kaynaklar, dökümanları kapsayan altyapıya ihtiyaç vardır. Kriz takımı seçimi ve eğitimi de son derece önemlidir.⁴³⁵ Tanıtım programları, testler, masaüstü alıştırılmaları, canlı simülasyonların olması kriz hazırlığının etkinliğini artırır. Amerikan şirketlerinin raporlarına göre, 11 Eylül 2001 saldırılarında, şirketlerin %49'unda kriz yönetimi planı olduğu ve sadece %39'unun simülasyon deneyimi olduğu görülmüştür.⁴³⁶

⁴²⁹ Fink, S., **Crisis Management**, Amerikan Management Assosaciation, NewYork, 1980, s. 20.

⁴³⁰ Mitroff, L.Lan, "**Effective Crisis Management**", The Academy of Management Executive, 1987/1, (3), s. 19.

⁴³¹ Zehir, C., vd., **Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.Uyum Ajans,Ankara, 2003, s. 397.

⁴³² Augustine, N. R., **Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**, Harward Business Review Kriz Yönetimi, Çeviren: Saim Atay, Mess Yayınları, İstanbul, 2000, s. 20.

⁴³³ Baran, a.g.e., s. 33.

⁴³⁴ Mitroff, I.L., ve T.C., Pauchant, **We're So Big and Powerful Nothing Bad Can Happen To Us: An Investigation of America's Crisis-Prone, Corporations**, Birch Lane, New York, 1990, s. 98.

⁴³⁵ Fink, S., **Crisis Management: Planning For the Inevitable**. American Management Association, New York, 1986, s. 69.

⁴³⁶ AMA., "**Crisis Management and Security Issues Survey**", American Management Association, http://www.amanet.org/research/pdfs/2002_CrisisMgmtSurvey.pdf. 24.01.2006.

3. Krizin Denetim Altına Alınması: Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. 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 krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir.⁴³⁷ Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁴³⁸

Krizin tanımlanması, önem sırasına göre sıralama, strateji geliştirme ve uygulama safhalarını kapsar. Erken uyarı, tarama ve buna ilave olarak risk yönetimi, krizin tanımlanması ve önemli safhaları konunun kapsadığı aktivitelerdir. Bunlar hareket ihtiyacı, ne yapacağına karar vermek ve onu yapmaktır. Sorun yönetimi ve risk yönetimi krizin üstesinden gelmede oldukça önemlidir.⁴³⁹

Krize iyi bir acil durum tepkisi vermek, ideal bir kriz yönetiminin yerini tutmaz. Aslında acil durumla kriz arasındaki farkı anlamak her ikisini yönetmede önemli faktördür. Bazen bunu ayırt etmek kolay değildir. Çünkü küçük bir örgüt için kriz olan bir durum, büyük bir örgüt için sadece acil bir durumdur.⁴⁴⁰

Bazen yönetim, krizin işaretlerini okumakta başarısız olabilir.⁴⁴¹ Krizin tespit edilmesi tek başına yeterli değildir. Krize karşılık verme sistemlerinin etkili ve hızlı bir şekilde aktif hale getirilmesi gerekir.⁴⁴²

4. Normal Duruma Geçiş: Krizin denetim altına alınıp, atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağ zayıflamış, örgüt iklimi ve düzeni bozulmuştur. Örgütün

⁴³⁷Baran, a.g.e., s. 33.

⁴³⁸Ataman, G., **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 257.

⁴³⁹Jaques, T., **“Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear Relational Construct”**, Science Direct, Public Relations Review 2007/33, (2), s.147-157.

⁴⁴⁰Coombs, W.T., **“Deep and Surface Threats: Conceptual and Practical Implications For Crisis vs. Problem”**, Public Relations Review, 2002/28, (4), s. 342.

⁴⁴¹Regester, M. ve J., Larkin, **Risk Issues and Crisis Management—A Casebook of Best Practice** (2nd ed.), Kogan Page, London, 2002, s. 55.

⁴⁴²Jaques, a.g.e., s. 154.

yeniden yapılandırılarak, değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesine ve krizin yarattığı olumsuz etkinin giderilmesine çalışılmalıdır.⁴⁴³

Bir krizin ardından arzulanan, biran önce tekrar her zamanki iş durumuna ulaşmaktır. Bununla birlikte, örgütlerin riski kriz sonrasında, kriz zamanından daha çoktur.⁴⁴⁴ Kriz sonrası oluşan masraflar veya soruşturmalardan ziyade uzun vadede, bir örgüte en çok, oluşan itibari hasar zarar verir. Kriz esnasında alınan kararlar, genellikle baskı altında ve o anın sıcaklığıyla verilen kararlardır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, krizi önlemek için alınan tedbirler, planlar ve yapılan hazırlıkların iyi organize edilmesi bu kararların doğruluğuyla orantılıdır.⁴⁴⁵

5. Öğrenme ve Değerlendirme: Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir.⁴⁴⁶ Bu aşamada, yaşanan kriz irdelenmekte ve geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Her krizin sonu, bir sonrakine hazırlanmanın ilk basamağı olmalıdır. Fink'in⁴⁴⁷ Fortune 500 anketine göre, geçmişte kriz yaşamış örgütlerin %42'sinin hala bir kriz yönetim planı bulunmamaktadır. Krizden kurtulma sadece işe geri dönmek demek değildir. Krizin yeniden olmasını nasıl önleriz ve krizden kurtulmak için başka ne yapabildik soruları da sorulmalıdır.

Daha bütüncül bir bakış açısıyla kriz yönetim süreci; kriz öncesi, kriz anı ve sonrası olmak üzere üç evreye ayrılarak da incelenebilir.⁴⁴⁸

- Kriz öncesi yönetim; krize neden olabilecek faktörlerin önceden belirlenerek, ortadan kaldırılması ve önleyici uygulamaların geliştirilmesiyle başlar.
- Kriz anı yönetim; krizin kaynağı ne olursa olsun, krizin çıktığı veya örgütün açıkça krize girdiğini kabul ettiği andan itibaren başlayan ve krizin zararlarını önlemeye ve sınırlandırmaya yönelik önlemlerin alındığı ve uygulamaya konulduğu, krizi yanıtama aşamasıdır.

⁴⁴³ Budak, G. ve Budak, G., **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, Barış Yay., İzmir, 2004.

⁴⁴⁴ Stocker, K., **A Strategic Approach to Crisis Management**. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York, 1997, s. 196.

⁴⁴⁵ Jakues, a.g.e., s. 195.

⁴⁴⁶ Baran, a.g.e., s. 33.

⁴⁴⁷ Fink, a.g.e., s. 67.

⁴⁴⁸ Özdemir, L., Uçar, Y., **Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri**, Erciyes Üni., İİBF Dergisi, 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, Aralık, 2020, s.147.

- Kriz sonrası yönetim ise; kriz bittikten sonra, uygulanması gereken yönetim stratejilerini içerir. Bir yandan krizin tekrar yaşanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer yandan da tekrar olası bir kriz gündeme geldiğinde alınacak acil önlemler belirlenir. Krizin tekrar yaşanmamasını bütünüyle önlemek imkansızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmek ve örgütü krize hazırlayabilmektir.

2.9. Kriz Yönetim Sürecinde Kullanılan Yöntemler

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilir.⁴⁴⁹ Kriz yönetimi, hızlı ve etkin karar almayı ve uygulanan kararlarda ortaya çıkan sapmaların bir an önce düzeltilmesini zorunlu kılar.⁴⁵⁰ Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önemlidir.⁴⁵¹ Bu nedenle kriz yönetiminde, örgütün faaliyet alanı, çevresel şartlar, mali olanaklar, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi vb. pek çok unsur belirleyici olabilmektedir.⁴⁵²

Kriz yönetiminde, örgütlerin krizlere yanıt verebilmesi için bazı yöntemlere başvurması gerekir. Bu yöntemlerden bazıları, krizi önceden fark etme-önleme ve karşılaşılan krizi çözme, bazıları da örgüt veya toplum üzerindeki olumsuz etkilerini silmeye yöneliktir.⁴⁵³

2.9.1. Erken Uyarı Sistemleri

Erken uyarı sistemi, olumsuz bir olayın oluşmasından önce gerekli ipuçlarını belirleyerek, bu olumsuzluğun önüne geçebilmek için kullanılan sistemlerdir.⁴⁵⁴ Erken

⁴⁴⁹ Pearson, C.M., C.A., Clair, “**Reframing Crisis Management**”, The Academy of Management Review, 1998/13, (1), s. 61.

⁴⁵⁰ Şimşek, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset A.Ş., Konya, 1998, s. 312-313.

⁴⁵¹ Karabulut, E. ve I., Pekdemir, **Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002, s. 684.

⁴⁵² Kuskü, F., **Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002, s. 711.

⁴⁵³ Ed. Tikici v.d., a.g.e., s. 390.

⁴⁵⁴ Yaşınkaya, M. F., **Erken Uyarı Sistemlerine Göre Bankacılık Krizlerinin İncelenmesi ve Kriz Dönemlerinde Banka Personelinin Eğitimi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede örgütün varlığının istikrarla sürdürülmesi imkanı doğar.⁴⁵⁵

En iyi çözüm krizi haber veren sinyallerin belirlenmesi ile geçmişte ve bugün yaşadıklarımızdan geleceği öngörebilmektir. Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi zorunludur.⁴⁵⁶

Erken uyarı sistemi genellikle dört analiz süreci üzerine kurulmaktadır. Bunlardan ilki çevre analizidir. Çevre analizinde çevrede aynı faaliyet dalındaki örgütlerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olarak gruplandırılır. Sonraki safhada seçilen örgütlerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakarak örgütün yakın gelecekteki durumları tahmin edilmeye çalışılır. Daha sonra her yıla ait başarılı ve başarısız örgütlerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız örgütler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Son olarak bu farklılıkların sebepleri ayrıntılı olarak incelenerek örgütün ne yönde gelişme gösterdiği yorumlanır. Elde edilen geniş kapsamlı karşılaştırmalı veriler ile gerek sektörel bazda bir krize girilip girilmediği ve gerekse örgütün mevcut kaynak kullanımı ve yönetimi ile bir krize doğru gidip gitmediği anlaşılır. Böylece ortaya çıkmakta olan bir krizi örgüt için bir fırsata dönüştürme şansı da ortaya çıkar.⁴⁵⁷

2.9.2. İç ve Dış Çevrenin Sürekli İzlenmesi

Örgütler dinamik yapıya sahip bir çevrede faaliyet göstermektedir. Böyle bir çevrede meydana gelebilecek yenilik ve değişiklikler, örgütleri büyük ölçüde etkilemektedirler.⁴⁵⁸ Krizler iç ve dış etmenlere bağlı olarak çıkabilmektedir. Çevre

⁴⁵⁵ Yeniçeri, Özcan, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Basım A.Ş, Ankara, 1993, s. 224.

⁴⁵⁶Can, a.g.e., s. 314-321.

⁴⁵⁷ Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, (2. Baskı), İstanbul, 1992, s. 339.

⁴⁵⁸Ed. Tikici, v.d., a.g.e., s. 390.

faktörlerinin hızlı değişimi, dünyadaki teknolojik gelişmeler, ekonomik ve politik değişimler, suikast, bombalama gibi kurum yöneticisine yönelik tehditler gibi dış faktörlerden; yöneticilerin yetersizliği, karar verme sürecinde aksaklıklar, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi iç iletişime bağlı aksaklıklardan çıkabilmektedir.⁴⁵⁹

Örgütün üzerinde kriz yaratabilecek gerek iç, gerekse dış çevre etmenlerinin yöneticiler tarafından yakından izlenmesi, analiz edilmesi ve etkilerinin belirlenmesi bir zorunluluktur. Örgütün iç bünyesinden kaynaklanan krizler örgüt tarafından bir ölçüde kontrol edilebilir özelliğe sahip olabilir. Fakat dış etmenler, örgütün kontrol edemediği ve hiç beklemedikleri bir zamanda ortaya çıkabilen, krize neden olan olaylardır ve örgüt tarafından hızlı bir şekilde engellenemez. Bu yüzden ki örgüt bu tehditlerin neler olabileceğini önceden tahmin edip önlemler almalıdır. Eğer örgüt bu önlemleri alamaz da krize girerse bu kriz örgütün yaşamsal işlevlerinin durmasına neden olabilir.⁴⁶⁰

İşletmenin iç ve dış çevreye karşı duyarlılığının, işletmenin başarı ve devamlılık olgusunda önemli birer etken olduğu açıktır. Çevre faktörü, örgütün kimlik oluşumunda sürekli etkilendiği, olumlu veya olumsuz olarak beslendiği ve girdi-çıkı ilişkileri içinde mutlak bağımlı bulunduğu bir olgudur. Çevresel değişimlerin sürekli olarak örgüt üzerinde belirleyici ve yön verici etkisi bulunmaktadır.⁴⁶¹

Dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgüte, bir takım fırsatlar tanıdığı gibi bazı tehlike ve güçlüklerin de kaynağı olabilmektedir. Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizler ile örgüt; fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanına kavuşur.

2.9.3. Kriz Yönetim Planlaması

Değişimin zorunluluk olarak kabul edildiği kriz dönemlerinde planlamanın göz ardı edilmesi hata olur. Çünkü krizler planlamadaki yetersizlik ve yanlışlıklardan da kaynaklanabilmektedir.⁴⁶² Her kriz için önceden özel bir plan hazırlamak zordur. Ancak, genel olarak ana hatlarla atılacak adımları tanımlayan bir plan, karar vermek ve harekete geçmek için rehber olabilir.⁴⁶³ Kriz dönemleri için bir plan yapılması, sadece

⁴⁵⁹Ş.T., Tuğcu, “**Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**”, www.ekocevre.com, 23.04.2010.

⁴⁶⁰Ed. Tikici, v.d., a.g.e., s. 390.

⁴⁶¹Uğur, S.S., L., Özdemir, “**Örgütsel Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış Ve Bir Araştırma**”, Kesit Akademi Dergisi, 2016/2, 6, s. 60.

⁴⁶²Ed. Tikici, v.d., s. 391.

⁴⁶³Demir, a.g.e., s. 7.

kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır.⁴⁶⁴ Kriz planlarında, kriz anında ve hemen sonrasında uygulanacak ilkeler, politikalar, amaçlar ve faaliyetler yer almalıdır. Kriz planları geliştirilirken dikkat edilmesi gereken dört aşama vardır.⁴⁶⁵

1) Birinci aşamada örgütün uzun vade amaçları ve bu amaçların öncelik sıraları ortaya konur.

2) İkinci aşamada, örgütün karşılabileceği krizlerin tespit edileceği bir beyin fırtınası oturumu düzenlenir.

3) Bundan sonra krizi önlemek ve krizle karşılaşıldığı takdirde yapılması gerekenleri kapsayan kriz planları hazırlanır.

4) Son olarak hazırlanan planlar düzenli aralıklarla test edilerek geçerliliği kontrol edilir.

Diğer bir görüşe göre ise, kriz yönetiminin planlama aşamaları; potansiyel krizlerin kategorize edilmesi, bunların önlenmesi için politikalar oluşturulması, potansiyel krizle başa çıkabilecek stratejilerin ve taktiklerin geliştirilmesi, bunlardan etkilenebileceklerin tespiti, etkilenebilecek hedef kitlelere yönelik etkili iletişim kanallarının oluşturulması, örgütün değerinin zedelenmemesinin sağlanması veya bunun en aza indirilmesi⁴⁶⁶ olarak belirtilmiştir.

Esnek ve sürekli olarak güncelleştirilen kriz planı hazırlamak zaman ve diğer kaynakların kullanımında önemli avantajlar sağlar. Kriz yönetim planları örgütün amaç ve hedeflerinin ortaya konduğu rutin planlamadan farklı olup, acil müdahale gerektiren durumlar için hazırlanmaktadır. Burada amaç, bir yandan krizlerle karşılaşmamak için önlemler almak, diğer yandan beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında, derhal uygulanacak işlemlerin belirlenmesini sağlamaktır.⁴⁶⁷

İyi bir yönetici olayları akışına bırakmamalıdır. Ne zaman, nerede, nasıl, kiminle, ne ile sorularına cevabı olmalıdır. Bu nedenle yöneticiler krizle ilgili sinyalleri algıladığında kriz aşamasına gelmeden bu soruları cevaplayan planlamalarını

⁴⁶⁴ Tutar, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, (2. Baskı), İstanbul, 2007, s. 98.

⁴⁶⁵ Ed. Tikici, a.g.e., s. 391.

⁴⁶⁶ Aydede, C., **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat, İstanbul, 2002.

⁴⁶⁷ Ed. Tikici, a.g.e., s. 391-392.

hazırlamalıdır. Kriz planları hazırlarken kurumun amacını göz ardı etmeden, kurumun imkanlarını ve kurumda çalışanları dikkate almalıdır.⁴⁶⁸

2.9.4. Çatışma Yönetimi

Krizleri aşmak için kullanılacak çatışma yönetiminde şeflere, departman müdürlerine, genel müdüre, yani yönetim işlevini yerine getiren tüm bireylere görev düşmektedir. Bu aşamada yöneticiler önce çatışma nedenlerini tespit etmeli, daha sonra çatışmanın çözümü için gerekli olan yöntemi belirleyerek, uygulamaya koymalıdır.⁴⁶⁹ Örgütlerin amaçları ile çalışanların amaçları ve ihtiyaçları arasında bir dengesizlik olduğu takdirde çatışma kaçınılmazdır. Çatışmalar, eğitim farklılığı, kişilik ve duygusal etkenler, çekememezlik, kıskançlık gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar olup her zaman görülebilir.⁴⁷⁰

Çatışmalar, taraflar göz önünde bulundurulduğunda beş grupta toplanabilir:⁴⁷¹

- 1) Kişilerin kendi içlerindeki çatışmalar,
- 2) Kişiler arası çatışmalar,
- 3) Kişilerle gruplar arasında görülen çatışmalar,
- 4) Gruplar arası çatışmalar,
- 5) Örgütler arası çatışmalar.

Çatışmanın hangi gruba girdiğinin belirlenmesi kriz nedenli sorunların aşılmasına yardımcı olabilir. Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda yine aktiften pasife doğru üç seçenek olarak sıralanmaktadır. Bunlar:

- 1) Yöneticinin çatışan tarafları yüzyüze getirerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve görüşmeleri sürdürmesi olan sorun çözme yaklaşımı,
- 2) Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri,
- 3) Çatışan tarafların müşterek çıkarları ortaya konarak çatışmanın her iki tarafa da getireceği avantajlar için işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir.⁴⁷²

⁴⁶⁸ Ulutaş, S., **Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik**, (Yüksek Lisans Tezi) DEÜ, Eğt.Bil.Enst., İzmir, 2010.

⁴⁶⁹ Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., İstanbul, 1998, s. 457-474.

⁴⁷⁰ Sabuncuoğlu, Z. ve M., Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, (3. Baskı), Alfa Yay., Bursa, 1998, s. 160.

⁴⁷¹ Akat, İ. vd., **İşletme Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 1994, s. 335.

2.9.5. Örgütün Yeniden Yapılandırılması ve Örgüt Geliştirme

Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır.⁴⁷³

Örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlayamaması yeniden yapılanmasını gerektirebilir. Örgüt içi çatışmaların önlenmesi, verimliliğin artırılması ve başarının yakalanması, yönetimin radikal kararlar almasıyla mümkün olabilir. Yöneticiler, örgütün aksayan yönlerini tespit ederek yapılacak değişiklikleri belirlemelidirler. Yeniden yapılanma, yeni işlevler yaratma, örgüt yapısının değiştirilmesi, yetki ve sorumluluk dağılımının gözden geçirilmesi, işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verilmesi, araç ve tesislerin yeniden örgütlenmesi gibi faaliyetleri içerir.⁴⁷⁴

Örgüt geliştirmede amaç; örgüt üyelerinin, daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam oluşturmak, hedeflerini açık hale getirerek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, duygu, düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacak bir ortam sağlamak, olarak sayılabilir. Bahsi geçen amaçların örgütte sağladığı şeffaflık, hedef birliği ve sağlayacağı aidiyet duygusunu da hesaba katarsak, bu amaçları yerine getiren örgütlerin, krizle mücadelede krizle karşılaşmadan başladıklarını söyleyebiliriz.

2.9.6. Örgütlerde Dış ve İç Kaynaklı Krizler ve Bunlara Karşı Alınabilecek Önlemler

Krizlerle baş edebilmenin yolu, krizle mücadele ederken uygulanacak önlemlerden geçer. Bu önlemler iki ana başlık altında incelenebilir. Dış çevre ve iç çevre faktörleri örgütlerin krize girmesinde etkili olmaktadır. Bunlardan krize sebep olan dış çevre etmenleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörler olup bunlar; sosyo-kültürel etmenler, ekonomik dalgalanma ve istikrarsızlık, rekabet koşullarındaki değişiklikler, yasal ve politik müdahale, toplumdaki insan ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi, çevresel kirlilik, teknolojik yenilikler, ani

⁴⁷²Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993, s. 46.

⁴⁷³P., Cener "**Kriz Yönetimi-1**", www.danismend.com, 20.02.2018.

⁴⁷⁴Ed., Tikici, a.g.e., s. 393.

pazar değişiklikleri, ÷lke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar, doğal felaketler ve uluslararası çevre olarak sıralanabilir.

Diğer taraftan örgüt içinde yönetimin tahmin ve sezgi gücünün zayıf olması, çevre değişiminde yeterli bilgi toplayamaması, yöneticinin işten ani bir şekilde ayrılması, hileli satın alma, telif hakkı ihlali, ürün sipariş iptalleri, müşteri baskısı, personel baskısı, katı bürokratik yapı, esnek olmayan üretim sistemleri, karar verme ve uygulamada yavaşlık, işveren ve işgören arasında iletişim kopuklukları, bilgi sabotajı, rüşvet, örgütsel bilgi temelini tahrip, ürün hizmet boykotları, amaçların yeterince belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, güvenlik açıkları, yönetici kaçırma, bilinçli dedikodu, bilgisayar tahrifi, çalışanlara kriz konusunda gerekli motivasyonun sağlanamaması gibi unsurlar da örgüt içi etmenler olarak sayılabilir.⁴⁷⁵

Hurst'a⁴⁷⁶ göre, dış kriz kaynaklarının örgütler açısından bazı olumlu yanları vardır, fakat başka eylemlerin yan ürünleri olarak istenmeden ortaya çıksalar dahi içolaylar da krizi kışkırtabilirler. Daha ilginç olanı, iç kriz etkenleri, örgütte boşluklar oluşturabilecek, içten, bilinçli yapılan eylemler şeklinde de olabilir.

Tablo 2.3. Kriz Türleri

Ana Etkenler	Çevre	Kriz Türü
Dış Etkenler	Fiziksel Çevre	Doğal Afet Teknolojik Hata
	İnsan veya Sosyal Çevre	Çatışma Kötü Niyet
İç Etkenler	Yönetimsel Hata	Çarpık Değerler Aldatma Suistimal

Kaynak: Alan C.B. TSE, Stella SO, Leo SİN, **Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to SARS**, Hospitality Management 25, 2006, s.4.

Doğal afetler ve teknolojik başarısızlıklar en az kontrol edilebilen kriz türleridir. Teknolojik başarısızlığa en çarpıcı örnek Çernobil nükleer enerji santralinin

⁴⁷⁵ Soysal, A., **Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ'lerin Yönetimsel Ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010, s. 1065-1066.

⁴⁷⁶ Hurst, D. K., **Kriz ve Yenilenme: Krizin Sunduğu Fırsatlar**, (Çeviren: Ela Gürdemir), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 160.

patlamasıdır. Hong Kong'daki SARS salgını ve COVİT-19 salgını fiziksel çevre kaynaklı kriz kategorisine örnektir.

Fiziksel çevre felaketleriyle başa çıkmak için en uygun strateji hasarı en aza indirmek için çabucak tepki göstermektir. Hasar iş hayatını tehdit eden bir noktaya ulaşabileceğinden zaman önemlidir.

Sosyal çevrenin krizlerine insanlık davranışları neden olur. Çatışma ve kötü niyet bu krizleri oluşturur. Bu durumda krizi çözmek için uzlaşma önem arzeder. Eğer uzlaşma mümkün değilse yasal önlemlerin alınması gerekebilir.

Birçok krizin sebep olduğu çarpık yönetim değerleri, aldatma veya hatalı davranış gibi yönetim seviyesi değerleri son derece önemlidir. Mali tahminler ve hedeflere ulaşamazsa genellikle etik olmayan davranışlara, hatta cezai yaptırımlara yol açar.⁴⁷⁷

2.9.6.1. Dış Kaynaklı Krizler

Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, örgütlerin bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Örgütlerin değişen durumlara uyumda problemler yaşaması, krize zemin hazırlayan bir faktör olmaktadır. Değişimin gerisinde kalma, krizin şiddetinin artmasına neden olur. Ancak krizin çevreden kaynaklanması konusunda, örgütün çevreye bağımlılığının ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrolünün düşük ve yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenebilir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün ürettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.⁴⁷⁸

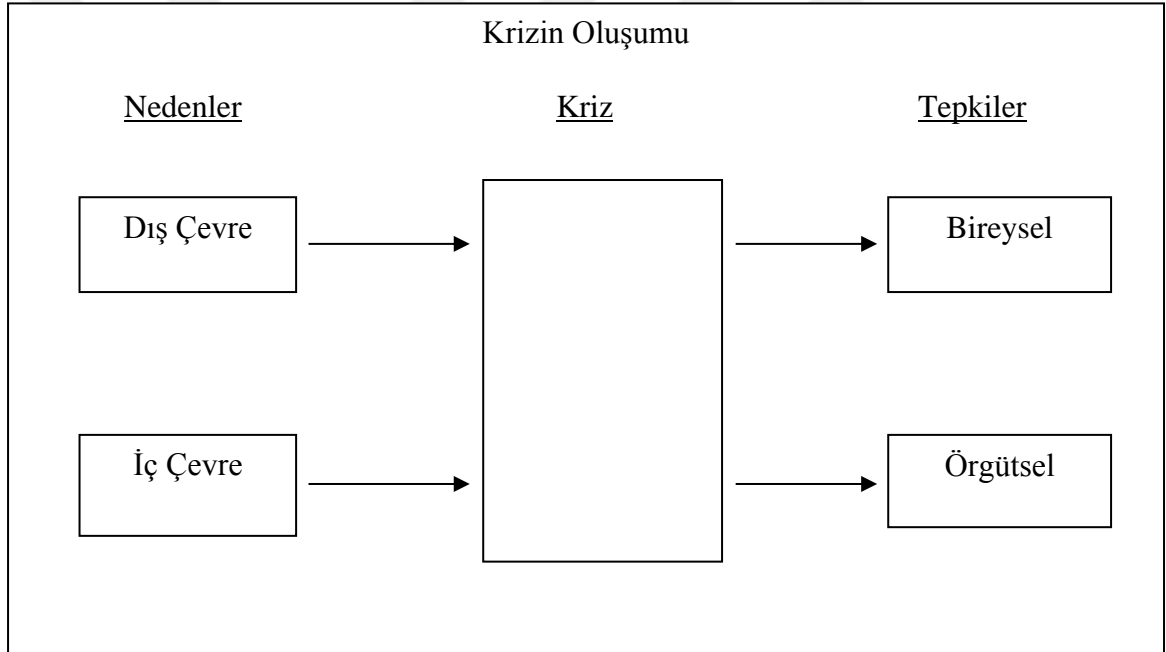
İşletmelerin krizle karşı karşıya gelmelerinde örgüt içi faktörlerden ziyade, dış çevresel faktörler daha etkili olmaktadır. Günümüz örgütlerinin faaliyet gösterdiği çevreler ise küresel, karmaşık ve bütüncül çevrelerdir. Bu nedenle de krizler; örgütteki halkla ilişkiler yöneticileri tarafından rekabet ortamı gibi algılanıp, örgütler krizin

⁴⁷⁷ Tse A.C.B., vd., “Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to SARS”, Hospitality Management, 2006/25, s. 4.

⁴⁷⁸ Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (6. Basım), Beta Basım, İstanbul, 2003, s. 408-409.

olumsuz etkilerini en aza indirmeye amacıyla stratejik tepkiler planlayabilir ve üretebilirler.⁴⁷⁹

İşletmelerin ürünlerinin arz-talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, G.S.M.H. ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti örgütleri yakından etkiler. Devlet politikasındaki değişiklikler, örgüt dışı krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir. Toplumdaki insan ilişkilerinin, değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar örgütleri krize götüren nedenler arasında yer alır.⁴⁸⁰



Kaynak: Mehmet Deniz, Murat Sağlam, **Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri**, www.e-sosder.com, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, 2007, s.158.

Şekil 2.3. Kriz Oluşumu ve Etkilediği Noktalar

Şekil 2.3’de Krizin Oluşum Şeması gösterilmiştir. Krize neden olan birçok faktörden bahsedebiliriz. İşletmelerin dışında çevre faktörleri, örgütün kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Makro faktörler, Türkiye ve birçok dünya ülkesini de

⁴⁷⁹ Tekin, M., vd., **İşletmelerde Kriz Yönetimi: Konya Ayakkabı Sanayi İşletmelerinde Bir İnceleme**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010, s. 1449.

⁴⁸⁰ Deniz, M., Sağlam, M., “**Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2007/6, www.e-sosder.com, 04.04.2020.

kontrolü altına alarak, birçok örgüt ve kuruluşu etkilemektedir. Çevresel faktörlerin hızlı değişmesi ve bu hız nedeni ile örgütlerin hıza uyum sağlayamaması nedeni ile çok çeşitli sorunlar meydana gelmektedir. İşletme kuruluşlarda krize neden oluşturan çevre faktörleri; doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişmesine neden olur. Çevre faktörlerini, kendi içinde bazı konu başlıkları altında inceleyebiliriz.⁴⁸¹

1. Küresel Krizler: Bir olgu ve devam edegelen bir süreç olarak ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda, bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade eden “küreselleşme”, ekonomik alanda liberal ekonomik düzenin plana çıkmasına sebep olmuştur. Küreselleşmenin ekonomik, sosyal, toplumsal ve kültürel yansımaları söz konusudur.

Küreselleşmeyle, işsizlik, yoksulluk, eşitsizlik gibi sosyal politikanın geleneksel sorunlarının çok yüksek düzeye ulaşması, ulusal ve uluslararası düzeyde sosyal politika sorunlarının artması ve çözümdeki başarısızlıklar yeni arayışlara ihtiyaç göstermektedir.⁴⁸²

İktisadi kriz, yoksulları veya yoksulluk sınırındaki halkın hayat standardını farklı şekilde etkiler. Kriz dönemlerinde birçok kişi geçici bir süre için yoksullaşır ve sosyal göstergeler daha da kötüleşme veya daha yavaş bir şekilde iyileşme eğilimine girer. Krizler yoksulların beşeri sermayeleri üzerinde çok olumsuz etkilere sahip olduğundan yetersiz beslenme, çocuk ölümleri ve eğitim hayatının devamı ile ilgili eğilimler ulusal ortalamalar şeklinde de olsa, yoksullar arasında ortaya çıkan gerilemeyi de çoğunlukla yansıtır. Bu nedenle krizlere karşı bir çare aranırken krizlerin yoksullar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Bundan dolayı, tüketim düzeylerini sürdürebilmeleri için yoksul hane halkına yardım edilmelidir. Yoksulların temel sosyal hizmetlerden mahrum edilmemeleri sağlanmalıdır. Beşeri ve fiziki sermayenin birikiminde sürekli bir gerilemenin meydana gelmesi engellenmelidir. Artan finansal ve ekonomik krizler işsizlikte artışlar ortaya çıkarmıştır. İstihdamın azalışı ve işsizliğin artışı, ferdi ve toplumsal refahı çok çeşitli açılardan olumsuz etkiler. İşsizlik, insanın

⁴⁸¹ Işık, M.B., **Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2010.

⁴⁸² Akbıyık, N. ve M., Koç, **Küresel Krizler ve Sosyal Politikalara Etkileri**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010, s. 1210,1211.

beden ve ruh sağlığını bozar, suçluluk oranlarını artırır, işini koruyabilen insanlar bile onu kaybetme korkusu içinde mutsuzlaşır.⁴⁸³

2008 yılında başlayıp tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik kriz, başlangıçta finans sektöründe görölse de yılın sonunda reel kesime de yansımıştır. ABD’de yaşanan kriz başta AB ülkeleri olmak üzere ABD ile ilişkisi olan tüm dünya ülkelerini etkilemiş, bunun sonucu olarak büyük şirketler özellikle de bankacılık ve finans kuruluşları art arda zarar etmişlerdir. Bundan dolayı işsizlik artmış ve halkın alım gücü düşmüştür. Etkisi altına aldığı ülkelerde alım gücünü önemli ölçüde düşüren kriz, Türkiye’nin reel sektörünü de önemli ölçüde etkilemiştir.⁴⁸⁴ 2008 küresel krizini ele aldığımızda, küresel finansal piyasalarda artan belirsizlik ve risk, beklentilerin olumsuzlaşmasına yol açarak öncelikle küresel spekülasyonlarla beslenen güven bunalımı, iktisadi birimlerin riski göze alma isteklerini azaltarak, küresel likidite sıkışıklığına yol açmıştır. Likidite sıkışıklığı durumunda kaçınılmaz olarak sorunlu hâle gelen finansal piyasaların bu durumu, özellikle 2009 yılının ilk çeyreğiyle birlikte reel sektöre de aksetmiştir. Reel sektör, bir yandan küresel kredi koşullarındaki bozulma, öte yandan küresel talepteki daralma yüzünden büyük zarara uğramıştır. Talebin daralması, üretimi azaltmış; bu süreç, işsizlik artışını da beraberinde getirmiştir. Bu durumdan etkilenen reel sektör, ödeyemediği krediler dolayısıyla finansal sektörü tekrar olumsuz etkilemiş, böylece bir kısır döngü başlamıştır.⁴⁸⁵

2. Doğal, Yasal, Ekonomik Faktörler ve Toplumsal Yapı: İşletmelerin fabrika binasını, ofisleri, tedarikçileri etkileyen ya da örgütlerin içinde bulunduğu çevrede meydana gelebilen yangın, deprem, tayfun, sel gibi doğal felaketlerdir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi, diğer kriz türlerinden ayıran temel etken ise; bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla önleme mekanizmalarının işe yaramamasıdır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği bölgelerde yapılacak yasal ve politik düzenlemeler, örgütlerin faaliyetlerini etkileyecektir.

Ülkelerin ekonomik politika ve kararlarında yapılan hatalar ve ani değişiklikler, örgüt için büyük sorunlara neden olabilir. Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Ekonomide yüksek oranlı ve devamlı

⁴⁸³ Akbıyık, Koç, a.g.e., s. 1212-1213.

⁴⁸⁴ Özdemir, L., “2008 Küresel Ekonomik Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2013/14, (2), s. 254.

⁴⁸⁵ Narin, M. ve A., Özer, **Küresel Krizin Reel Sektör Üzerine Etkileri: Türkiye İmalat Sanayi**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010, s. 1105.

enflasyon, ürün ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması, ekonomik ve politik çalkantılar, işsizlik, düşük verimlilik, gelir dağılımı dengesizliği, kayıt dışı ekonominin yaygınlığı, sosyal diyalog ve uzlaşma eksikliği vb. gibi sorunlar krize yol açar. “Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, örgütleri krize sevk edebilir. Ancak, özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir.”⁴⁸⁶

Krize götüren nedenler arasında, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar, dış borç ödeme sıkıntıları, dünyada meydana gelen krizler, uluslararası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının düşmesi ve piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler belirtilebilir. Bunların yanında doğal afetler, savaşlar, kamu yönetiminden kaynaklanan sorunlar da KOBİ’leri ve yöneticileri zor durumda bırakmaktadır.⁴⁸⁷

Devlet politikasındaki değişiklikler, hukuki yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetlerin yaklaşımları örgütlerde krize neden olabilmektedir. Bir ülkenin kendi vatandaşlarına ya da diğer ülke vatandaşlarına uyguladığı seyahat ambargoları en sık karşılaşılan durumlardan biridir.⁴⁸⁸

Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem, örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık arz talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir. Bir ekonomide krize yol açacak etmenler;

- Yatırımların azalması,
- Talepteki azalmaya bağlı olarak üretimin düşmesi,
- Kaynak ve kredi yetersizliği sonucu büyümenin yavaşlaması,
- İthalat ve ihracattaki dengesizliklerdir.

Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar örgütlere kriz getiren nedenler arasında yer alır.⁴⁸⁹ Örgütün faaliyet gösterdiği toplarlarda insan ilişkilerinde ve değer yargılarında meydana gelen değişim, kültürel

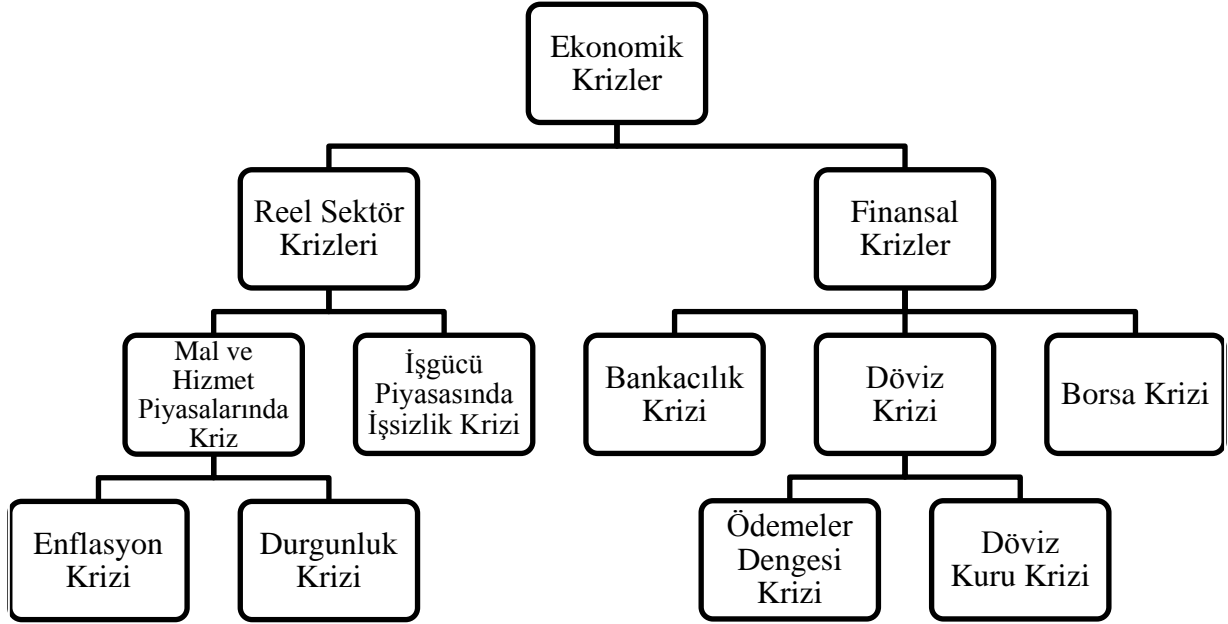
⁴⁸⁶ Işık, a.g.e., s. 23-24.

⁴⁸⁷ Aslan, Ş., vd., “Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği”, Khazar Journal Of Humanities And Social Sciences, 2007/12, s.74-75.

⁴⁸⁸ Tengilimoğlu, D. ve Y., Öztürk, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2004.

⁴⁸⁹ Özdemir, a.g.e., s. 113.

sorunlar örgütleri krize götürebilmektedir. Turizm sektöründe, yerel halkın turizme karşı tutumları ile turist ve yerli halk arasındaki olumsuz iletişim krize neden olabilmektedir.⁴⁹⁰



Kaynak: A., Kibritçioğlu, **Türkiye’de Ekonomi Krizler ve Hükümetler, 1969-2001**, Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı I ,2001, s.,174-182.

Şekil 2.4. Ekonomik (Küresel) Krizler

Şekil 2.4’de görüldüğü gibi küresel (ekonomik) krizler iki ana başlığa ayrılır. Fakat kriz ister finansal kesimde isterse reel kesimde başlasın son aşamada her iki sektörü etkisi altına alır.⁴⁹¹

3. Teknolojik Faktörler: Gelişmiş toplumlar doğal faktörlerden daha çok teknolojik faktörler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır. Modern teknoloji sadece tüketicileri aynı zamanda örgüt çalışanlarını da teknolojik eksikliklerden dolayı etkilemekte ve örgütleri krize sürüklemektedir.⁴⁹² Günümüzde teknolojik değişimlere

⁴⁹⁰Seçilmiş, C. ve Y., Sarı, “**Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**”, SDÜ, İİBF Der. 2010/15, (1), s. 503.

⁴⁹¹ Şen, A. ve M.O., Saray, **Küresel Krizler ve Gelişmekte Olan Ülkeler: İstikrar İçinde Büyümenin Zorlukları Nasıl Aşılır?**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010, s. 2266.

⁴⁹² Lerbinger, O., **Managing Corporate Crisis-Strategies for Executives**, Barrington Press, Boston, 1986, s. 5.

uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan örgütler için bir ihtiyaçtır. Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa, bunun örgütün temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.⁴⁹³

Özellikle artan küreselleşme ile dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan bir teknolojik yeniliğin, dünyanın geri kalan bölgelerini etkilemesi kaçınılmaz olmuştur. Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan işletmeler, bu değişimlere ayak uyduramadıkları ve doğru zamanda doğru kararlar alıp hayata geçiremedikleri takdirde, yaşamlarının sona ermesi de dahil olmak üzere bir çok problemle karşı karşıya kalabilmektedirler. Her geçen gün yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması, işletmeleri rakipleri karşısında zayıf duruma düşürebilmektedir. Bununla birlikte hızla değişen çevreye uyum ve müşteri taleplerine yeterli ölçüde cevap verilmesi zorunluluğu, değişiklikleri önceden tahmin etmeyi ve bu değişikliklere uyum sağlamayı gerektirmektedir.⁴⁹⁴

Teknoloji bize donanımı yüksek, nitelikli ürünler üretme imkanı tanır. Fakat ekonomik kaynakların zaman içinde yetersiz kalması krize yol açacak ve örgütü dar boğaza sürükleyecektir. Bu durum örgüt açısından teknolojinin sunduğu bir dezavantajdır. Yeni teknoloji beraberinde çevre sorunlarına yola açabilir. Ancak böyle bir soruna yol açabileceği gibi bunun çözümünü de sağlayabilir. Fakat böyle bir olanağa sahip olmak hem ekonomik hem de teknik bilgi yeterliliğine sahip olmayı gerekli kılar aksi takdirde örgüt sıkıntıya düşer.⁴⁹⁵

4. Rakip İşletmelerin Artışı, Rekabeti ve Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler: İç pazarda gerek yerel işletmelerin artan baskısı gerekse piyasaya giren yabancı şirketlerin sayısının artması sonucu amansız bir rekabet oluşmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin hem iç, hem de dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyecek bir dizi faktörden söz edilmesi gerekmektedir.⁴⁹⁶ Bir örgütün rekabet gücü; ürettiği ürün ve hizmetlerinin, diğer örgütlerin ürün ve hizmetleriyle kalite, fiyat ve müşteri

⁴⁹³ Işık, a.g.e., s. 24.

⁴⁹⁴ Karadal, F., M., Türk, “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2008/1, (1), s. 59.

⁴⁹⁵ Özdemir, Ö., “Kriz Yönetimi ve Samsung Note 7 Örnekleme”, Açıköğretim Uygulamaları ve Araş.Der., 2017/3, (1), s. 113.

⁴⁹⁶ Doğan, İ., vd., “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003/5, (2), s. 114-139.

memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasıdır. Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, örgütlerin kriz ortamına girmelerine neden olabilir. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaşlar, arz-talep dengesizlikleri, ülkelerin siyasi ve ekonomik politikaları, özellikle dış ticaret yapan örgütleri doğrudan etkileyecektir. Örgüt içi faktörlerin yanı sıra bazı örgüt dışı faktörler de krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini artırmaktadır. Bu faktörlerin başında örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri gelir. Maliyetlerin artışı, başta personel sayısının azaltılması olmak üzere, sosyal imkanların kısıtlanması ve çıkarılan personelin görevlerinin mevcut personele yüklenmesi gibi bir dizi olumsuz tedbiri beraberinde getirmektedir. Kriz sürecinde devletin çıkarmış olduğu bazı yasalar veya politik düzenlemelerde olumsuz etkilenmeyi artırıcı etki yapmaktadır. Yeni vergi sistemleri, SSK primlerinin artırılması, kredi imkanlarının daraltılması ve yeni gümrük mevzuatları örgütlerde olumsuz bir takım örgütsel ve yönetsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Son olarak, kriz sürecine girmiş olan rakiplerin, yurt içi ve yurtdışında yeni pazarlara girmek için rakipleri ile hakimiyetçi rekabete girişmeleri, var olan krizin şiddetini ve yaşanan olumsuzlukların oranını daha da artırmaktadır.⁴⁹⁷

2.9.6.2. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler

Dış kaynaklı krizlere karşı alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İşsizlik Sigortası: İşsizlik sigortası, geliri isteği dışında sosyo ekonomik nedenlerle kesilmiş olup da çalışma istek ve yeteneğinde olan bağımlı çalışanların geçinme ve yaşama ihtiyaçlarını karşılamak üzere, katılma zorunluluğuna tabi ve sigortacılık tekniği ile faaliyet gösteren sosyal güvenlik sistemi içinde devletçe kurulmuş bir sosyal sigorta kolu olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹⁸

- İşsizleri işe alan örgütler için, işsiz kişinin fondan alabileceği işsizlik ödemelerinin, üç yıla kadar işsizlerin sosyal güvenlik primlerine katkı olarak verilmesi uygun olacaktır.
- İşçi ve işveren işsizlik sigortası katkı paylarında indirim yapılması uygun olacaktır.

⁴⁹⁷Işık, a.g.e., s. 24-25.

⁴⁹⁸Uğur, Suat, "Türkiye'de İşsizlik Sigortasının Gelişimi", Yönetim Bilimleri Dergisi, 2011/9, 2, s.99.

- İşsizlik sigortası fonundan işçilerin faydalanma şartları, yani, fona erişim imkânları kolaylaştırılmalıdır. Fondan yararlanma süresi uzatılmalıdır.
- İşsizlik sigortası fonunda, birikmiş para mevcudu, çok cüzi “işsizlik aylığı” olarak ödenmiştir. İşsizlik ödeneği miktarı artırılmalıdır.
- Yapısı ve kuruluş amaçları gereği, işsizlik sigortası fonunda biriken paranın başka amaçlarla kullanılmamalıdır. İşsizlik sigortası fonunda biriken para çalışanındır. İşsizlik fonunda biriken para fonun oluşturulma amaçları doğrultusunda kullanılmalı, amacı dışında kullanılmamalıdır.
- İşsizlik sigortası kapsamında olmayan işten çıkarılan işçilerin zorunlu giderlerini karşılamaya yönelik olarak “dayanışma geliri” uygulaması getirilmelidir. Ayrıca elektrik, su, doğalgaz, yakacak, kira gibi ödemeleri belirli bir süre kamu bütçesinden karşılanması yoluna gidilmelidir.
- İşsizlik ödeneği alanlara mesleki eğitimler verilmeli, yeniden istihdama kazandırılmalıdır.
- İşsizlik sigortası fonu, istihdamda devamı sağlayacak önlemler için kullanılabilir. Fondaki kaynaklar, belli bir süre için ve istihdamda azalmaya gitmemek şartıyla, kapanma tehlikesiyle karşılaşan örgütlerin yararlanmasına açılabilir.⁴⁹⁹

2. Kısa Çalışma: Kısa çalışma uygulamasının temel mantığı; çalışanların bir bölümünün işten çıkarılması yoluyla toplam çalışılan sürede azalmaya gitmek yerine, işyerinin tümünde veya bir bölümünde çalışan işçilerin katılımıyla oluşturulan grubun çalışma saatlerinde azaltmaya gidilmesidir.⁵⁰⁰

- Kısa çalışmada, çalışılmayan saatler için işverenin yaptığı katkıların (tamamının veya belli bir süre sonrasındakilerin) hazine tarafından karşılanması uygun olacaktır.
- Kısa çalışmaya hak kazanabilmek için gereken prosedürlerin sadeleştirilmesi gerekmektedir.
- Kısa çalışma yapılan işyerlerindeki işçilere yönelik olarak sağlanan eğitimlerin sübvansede edilmesi ve beceri ihtiyaçlarının belirlenmesinde örgütlere inisiyatif sağlanmalıdır.

⁴⁹⁹ Akbıyık, Koç, a.g.e., s. 1225-1226.

⁵⁰⁰ Aydın, Ekmel Onur, **Kısa Çalışma Kavramı, Çeşitli Ülke Örnekleri ve Türkiye Uygulaması İle İşkur İçin Model Önerisi**, Türk-İş Kurumu Genel Md.lüğü, Ankara, 2014.

- Kısa çalışma yapılan işyerlerindeki işçiler için işveren tarafından yapılan sosyal yardımlarda geçici indirimler sağlanmalıdır.
- Kısa çalışma ödeneğinin kapsamı genişletilmelidir. Mevcut uygulamada son üç yıl içinde 600 gün olan prim ödeme gün sayısı ve son 120 gün çalışılmış olması şarttır. Kısa çalışma ödeneğinden yararlanmak için 120 gün çalışmış olmak yeterli kabul edilmelidir.⁵⁰¹

3. Ücret Garanti Fonu: 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununun ek Madde 1. maddesi gereğince, bu kanuna göre sigortalı sayılan kişileri hizmet akdine tabi olarak çalıştıran işverenin konkordato ilan etmesi, işveren için aciz vesikası alınması, iflası veya iflasın ertelenmesi nedenleri ile işverenin ödeme gücüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan üç aylık ödenmeyen ücret alacakları, işçinin, işverenin ödeme gücüne düşmesinden önceki son bir yıl içinde aynı işyerinde çalışmış olması koşulu esas alınarak temel ücret üzerinden ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 82'nci maddesi uyarınca belirlenen kazanç üst sınırını aşmayacak şekilde başvuru tarihinden itibaren 30 gün içerisinde ödenmektedir. Ücret garanti fonu istismara yol açmadan kullanılmalıdır.⁵⁰²

2.9.6.3. İç Kaynaklı Krizler

İşletmenin yapısı, işleyişi, yönetim tarzı ve çevresel bağlantıları krize yol açan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizin başlıca sebebini irdelerken örgütün tutum ve sergilediği davranışları da göz ardı etmemek faydalı olacaktır. Özellikle örgütlerin kriz sinyallerini önemsememesi ve potansiyel kriz tehdidini yok sayan tavırlar sergilemeleri, söz konusu örgütün krize hazırlıksız yakalanmasını kaçınılmaz kılacaktır.⁵⁰³

Dış çevre ne kadar olumlu fırsatlar üretirse üretsin, örgütün iç yapısının bu imkanlardan yararlanma imkanı yoksa, örgütün her an bir krizle yüz yüze gelme ihtimali vardır. Bu açıdan örgütlerde krizin daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söyleyebiliriz.⁵⁰⁴

⁵⁰¹ Akbıyık, Koç, a.g.e., s. 1226.

⁵⁰² Akbıyık, Koç, a.g.e., s. 1226-1227.

⁵⁰³ Özdemir, a.g.e., s. 112.

⁵⁰⁴ Akkoç, S., **Örgütlerde Kriz ve Kriz Yönetimi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üni. Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Bölümü, Niğde, 2002.

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir.⁵⁰⁵ Örgütün krizle karşılaşmasına sebep olan iç faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği: İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk yüklenmede başarılı olan bir yönetici, uzun vadeli planlamalarda ve örgütün gelişme dönemlerindeki alt yapı çalışmalarında yetersiz kalabilir.⁵⁰⁶

Bir yöneticiye düşen görev, gerek örgütün gerekse görevli kişilerin amaç ve gayelerinin gerçekleştirebilmesine yardımcı olabilecek bir atmosfer yaratabilmektir. Bir yöneticinin elamanları etkileyebilen, onları motive edilebilen örgütün işine yön veren bir kimse, hedef ve amaçları açıklıkla belirlenmiş bir kişi olması gerekir.

İşletmenin krize düşmelerindeki en önemli faktörlerden biri, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Yönetici yetersizliğinin başlıca sebepleri şunlardır:⁵⁰⁷

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma,
- Sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme,
- Tepe yöneticisinin rolünü algılayamaması.

İşletme yöneticilerinin, müşterilerden ve rakiplerden gelecek olan talepleri ya datepkileri dikkate almayan davranışları da krizin etkisini artırıcı bir faktördür. İşletme yöneticilerinin yetersiz çevre analizleri, örgütte stratejik açıklık oluşturacaktır. Bu açıklık, örgütlerin krizle karşılaşma ihtimalini artırır.⁵⁰⁸

2. İşletmenin Hayat Safhası: İşletme, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş safhalarından herhangi birisinde olabilir. İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşılırlar. Bu

⁵⁰⁵ Deniz, Sağlam, a.g.e., s.158.

⁵⁰⁶ Deniz, Sağlam, a.g.e., s. 159.

⁵⁰⁷ Akkoç, a.g.e., s. 10-11.

⁵⁰⁸ H. Baran, a.g.e., s. 29.

devrelerde krizden bahsedebilmek için örgütün temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekir. Aynı şekilde, örgütlerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek olanaklıdır. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle örgütün sürekliliğini tehdit eder.⁵⁰⁹

Örgütün; bir safhadan öbür safhaya geçerken, yapısındaki güçlü ve/veya güçsüz özelliklerine bağlı olarak, bir kriz dönemi yaşaması mümkündür. Örgütün büyüklüğü hareket ve uyum yeteneği ile bu kriz döneminin etkilerinin en aza indirilmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır.⁵¹⁰ Bu krizler sadece mali yetersizlerin sebep olduğu değil, aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. İşletmenin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zaman hazırlar.⁵¹¹

3. Örgütsel Sorunlar: İşletmenin örgüt yapısında; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sıklıkla meydana gelen önemli yönetsel hatalar, işveren-ışgören arasında iletişim kopuklukları, aşırı merkezci yönetsel politikalar, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlikler, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların yeterince belirgin olmaması, ılgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, stresli çalışma ortamı, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. sorunlar görülebilir.⁵¹²

Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek iş tatminsizliği; farklı şekillerde işin yavaşlamasına, iş performansının ve veriminin azalmasına, işe bağlılığın düşmesine, işgücü devir oranının ve iş kazalarının artmasına neden olabilecektir. İş tatmininin sağlanması örgütlerdeki çalışanların yaptıkları işi iyi yapmalarında önemli bir etken olarak görülmektedir. Bundan dolayı örgütler, çalışanların iş tatminini artırabilmek amacıyla farklı uygulamalar denemektedirler. İş tatminini yükseltici gayretlerin neticesinde ise, çalışanların performanslarında artışlar görülebilmektedir. Ayrıca işçilerin örgütün desteğini hissetmeleri, kendilerini değerli ve güvende görmelerini sağlayacaktır ve bu algılamalar, güvenlik iklimi ile ilgili olumlu düşüncelere neden olabilecektir.⁵¹³

⁵⁰⁹ Baran, H., **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A ve G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Md.lüğü, Kasım 2004, s. 29.

⁵¹⁰ Patan, G.N., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, (Yüksek Lisans Tezi), SÜ, SBE, Konya, 2009.

⁵¹¹ Akkoç, a.g.e., s. 11.

⁵¹² Deniz, Sağlam, a.g.e., s. 159.

⁵¹³ Özdemir, L., vd., **"Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi"**, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2016/7, (15), s.61.

4. Üretim Sisteminden Kaynaklanan Faktörler: Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütler, çok çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilen ve giderek artan sayıda kriz durumlarıyla karşılaşmaktadır. İşletmeler, çevrelerindeki belirsizlikler ve değişikliklerden dolayı, sürekli beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşılaşmakta, varlıklarını sürdürebilmeleri bu tehlikelerden korunmaya ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, sürekli değişen çevre şartları karşısında stratejik üretim faaliyetlerine önem vermeyen örgütlerin başarılı olma şansı azdır. Stratejik üretim, örgüte faaliyet gösterdiği alanda rakipleri karşısında üstünlük kazandıracak, bunun yanı sıra değişen koşullara zamanında uyum sağlayacak üretim ve hizmet etkinlikleridir.⁵¹⁴

2.9.6.4. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler

Krizle karşı önlemler, doğal olarak, krizi tetikleyen koşulların ortadan kaldırılması işlemidir. Örgütün iç çevresinden kaynaklanan farklı nedenler krizlere yol açabilir. Bu tür krizlerin dışsal kaynaklı krizlere göre avantajı, yöneticilerin örgütün iç çevresine etki edebilmesidir. Bunu yaparken yöneticiler şu hareket planını uygulayabilir:⁵¹⁵

- İnsan kaynağı yönetimi stratejisi geliştirilmelidir.
- Temel beceriler vurgulanmalıdır.
- Dürüst davranılmalıdır.
- Performans ölçülmelidir.
- İşten çıkarma süreci kısa tutulmalı, insanca olmasına özen gösterilmeli ve bir kerede bitirilmelidir.
- Yeni çalışanlara uyum süreçlerinde işgücünün büyümesine ve küçülmesine ilişkin kurallar anlatılmalıdır.

Örgüt içinde çatışma durumu söz konusu olduğunda, yöneticiler çatışmaya ani müdahalelerle, artan gerilimi azaltmalı, daha sonraki doğru adımlarla ekip birliğinin korunmasını sağlamalıdır. Krizlerin yarattığı olumsuz etkilerin giderilip örgütü yeniden harekete geçirmek için, verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak, kuruluşun hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek ve kriz

⁵¹⁴ Işık, a.g.e., s. 26.

⁵¹⁵ Ed., Tikici, a.g.e., s. 394.

süreci içindeki kişisel çalışmayı arttırmak için yapıcı eleştiri yöntemini kullanmak gerekmektedir. Liderlerin, kriz durumlarında çevrelerindeki insanların üretkenliklerini korumalarına yardımcı olmak için yararlanabilecekleri çözüm yolları şunlardır:⁵¹⁶

- Bilgi ve enformasyonu paylaşmak: Kriz esnasında gereğinden fazla bilgilendirme veya kulaktan kulağa yanlış bilgi durumu daha da kötüleştirebilir. Bu nedenle liderler zamanında yeterince bilgiyi gerekli yerlere ulaştırmalıdır.

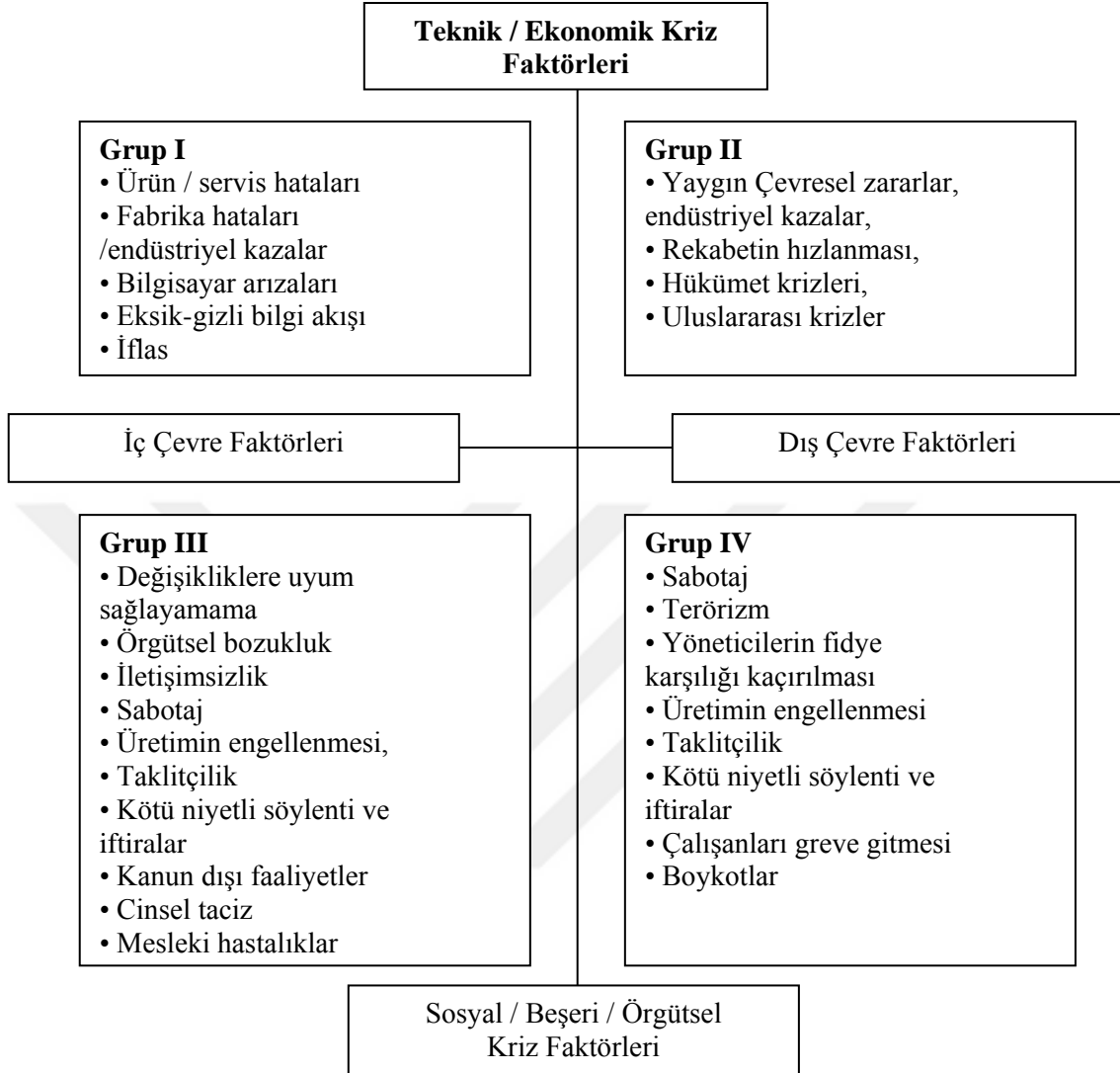
- Kültürel kurallar, değerler, simgeler ve ritüeller geliştirmek: Kriz esnasında insanlar basit kurallara ve temel değerlere dönüş yapma eğiliminde olurlar. Bir kültür, kendi değerlerinin bir ifadesidir ve kriz durumlarında insanlara bir süreklilik duygusu verilebilir.

- Duygusal ve fiziksel açıdan daha iyi olunmasına çalışmak: Akut kriz yöntemini genellikle insanların sağlıklı ve iyi olmalarına yönelik planlar, prosedürler ve programlar içerir. Örneğin pek çok kuruluşun, bir yangın ve doğal afet programında uygulanacak bina boşaltma planları vardır. Çalışanlara destek programları akut kişisel programlara odaklanır ve sınırlı süreler için geçerli olacak şekilde tasarlanmışlardır.

- Toplumla bağlar kurulmasını özendirmek: Liderler, kronik kriz durumlarında sözleri ve hareketleriyle çalışanlarını örgüt dışındaki topluluklar ve aileleriyle daha yakın ve daha derin ilişkiler kurmayı özendirmelidir.

⁵¹⁶Ed., Tikici, a.g.e., s. 394-395.

Tablo 2.4. Örgütsel Kriz Türleri



Kaynak: Gürkan Haşit; **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin BüyükSanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000,s.17.

Tablo 2.4'te krizler; bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Şekilde yer alan Grup I, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır. Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, Grup IV'de örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır.

Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın örgüt üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır.⁵¹⁷

2.10. Kriz Yönetiminde Uygulanacak Stratejiler

Örgütler stratejilerini, kriz anlarında kullanmak üzere, önceden belirlemek durumundadırlar.

Kriz dönemi stratejileri; kriz yönetim stratejileri, acil durum tepki planları, iş devamlılığı ve felaketten kurtulma konseptleriyle yakın bağlantı içindedir.⁵¹⁸ Bu stratejileri şöyle sıralayabiliriz:

1. Krizi Önleme ve Değişikliklere Uyum Stratejileri: Krize karşı örgütün vereceği cevabı bireyler belirlediği ve yönlendirdiği için ilk önce bireysel daha sonra da örgütsel cevap incelenmelidir. Örgütsel cevap verme de kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem olarak incelenebilir. Kısa dönemde örgütün verdiği cevaplardan birisi, daha fazla merkezileşmeye yönelmektir. Örgüt, kriz zamanında çözümler üretecek bir lidere ihtiyaç duyar. Zaman baskısı ne kadar artarsa, karar vermede merkezileşme de o kadar artar. Orta dönemde, örgütün krizi çözebilmesi için yöneticiler arasında bir yer değiştirme yapılabilir. Diğer bir önemli cevap ise görevlerin değiştirilmesidir. Örgütün morali yükselir ve çalışanlar krize karşı bir birlik oluştururlar. Uzun dönemde örgütün değerleri ve amaçları değişebilir. Örneğin örgüt büyümeye ya da küçülmeye önem verebilir.⁵¹⁹ Kriz döneminde, krizi önleme ve kriz anındaki değişikliklere uyum sağlamada şu stratejiler uygulanabilir:

a) Dinamik Planlama Sistemi: Dinamik programlama, yöneylem araştırmasında kullanılan optimizasyon yöntemlerinden birisidir. Optimizasyonda amaç, mevcut kısıtlayıcı koşullar altında, eldeki sorunla ilgili en iyi karara varmaktır. Biri diğerini izleyen ve karşılıklı etkileri olan bir dizi kararın bütünüyle ele alındığı problemler için geliştirilen karar modelleri ve bunların çözümleri “Dinamik Programlama” başlığı altında incelenir. Öte yandan incelenen problemin biri diğeriyle ilişkili alt problemlere ayrılabilme özelliğini taşıması ya da bir problem için geliştirilen karar modelinin, birbirine bağlı karar modelleri haline dönüştürülmesi, dinamik programlama uygulaması

⁵¹⁷ Murat, G., K., Mısırlı, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, ZKİ Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/1, (1), s. 5.

⁵¹⁸ Vigitrus, M.G., “Crisis Management Best Practice-Where Do We Start From?”, Computer Fraud&Security, 2006, (6), S.10-13, s. 11.

⁵¹⁹ Tüz, a.g.e., s. 3-4.

için yeterli olmaktadır.⁵²⁰ Örgütün pazardaki değişikliklere, kapasite sınırlamalarına, malzeme akışı, personel ve sermaye sorunlarına karşı hazırlıklı olmasını sağlar.⁵²¹

Dinamik planlama sisteminin alt sistemlerinin iyi çalışması sonucunda, örgütü amaca götürecektir hedefler belirlenir. Plan uygulanırken bazı sapmalar olabilir. Örgüt bu sapmaları sürekli kontrol ederek ve dinamik planlama sisteminin bütün safhalarını yenileyerek, kriz döneminin hızla değişen koşullarına ayak uydurabilir.

b) Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi: Dış çevre analizi; çevrenin niteliklerini değerlendirme, endüstri analizi, pazar analizi, rekabet analizi yapma ve örgüt çevresinin sunduğu kilit fırsat ve tehditleri tanımlamayı içeren bir süreçtir. Dış çevre faktörlerinin oldukça hızlı bir değişime sahip olmaları nedeniyle belirsizlik oldukça yüksektir. İşletmeler hızla belirsizliğe kayan dış çevre faktörlerini titizle belirleyerek, bunlarla ilgili bilgi toplamak, varsayımlarda bulunmak, tahminler geliştirmek zorundadırlar. Böylelikle bu değişim ve belirsizlik ortamı, örgütlerin fırsatlarını değerlendirebildiği olumlu bir sürece dönüşür.⁵²²

Dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgüte, bir takım fırsatlar tanıdığı gibi bazı tehlike ve güçlüklerin de kaynağı olabilmektedir. Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizlerle örgüt, fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanına kavuşur.⁵²³ İç çevre analizi ise, örgüte ayna tutar ve mevcut durumunu yansıtır. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir. Bunu sürdürmek için gerekli faaliyetlerin ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerin ve yeteneklerin belirlenmesi, bu faaliyetlerin örgüt tarafından, diğer örgütce kolaylıkla uygulanamayacak ve özgün bir biçimde uygulanması, örgütlerin değer yaratmalarını sağlayacaktır.⁵²⁴ Bu analizden bazı sonuçlar çıkarmak mümkün olabilir.⁵²⁵

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.

⁵²⁰ Sezen, H.K., **Yönelem Araştırması**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.

⁵²¹ Tüz, a.g.e., s. 3-4.

⁵²² Güvercin, B., **Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

⁵²³ Tüz, a.g.e., s. 4.

⁵²⁴ Güvercin, a.g.e., s. 74.

⁵²⁵ H.Baran, a.g.e., s. 30.

- İşletmenin dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile örgüt arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
- Krizin şiddeti arttıkça, örgütün kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti varolduğu sürece söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti de artar.

c) Örgüt Geliştirme: Örgütleri değişime zorlayan temel dinamik çevresel faktörlerdir. Örgütün çevresel faktörlere uyum gösterebilmesi için esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Esnek yapıda olmayan bürokratik örgütler değişimlere uymakta sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, planlama ve kontrolün merkezi olması, yetki devrinin azlığı gibi özellikleri nedeniyle bürokratik örgüt yapıları, örgütte çalışanların davranışlarını kalıplaştırmakta, gerekli motivasyon ve işbirliğini yavaşlatmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır.⁵²⁶

Örgüt geliştirmenin temel amaçları arasında örgüt üyelerinin; daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam oluşturmak, amaçlarını açık hale getirerek birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, duygu, düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacak bir ortam sayılabilir.

Krizin boyutlarının belirlenmesi, karar alma yöntemlerinden yararlanılması, kriz dönemi finansal yönetim politikasının geliştirilmesi, kriz dönemi personel politikasının geliştirilmesi, kriz döneminde yürütmenin sağlanması, etkileşimli halkla ilişkiler ve iletişim politikasının oluşturulması,⁵²⁷ örgüt geliştirme adına yapılabilecek davranışlarıdır.

Örgüt geliştirme, krizi çözüme kullanılan önemli bir araçtır. Bunun kriz olmadan önce örgütte uygulanması krizi kısa sürede atlattırma, zararlarını minimize etmeye hatta belki krizi örgütün lehine çevirmeye katkı sağlayabilir.⁵²⁸

⁵²⁶ Ataman, G., **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

⁵²⁷ Akıncı, Z., **Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), S.D.Ü., S.B.E., Isparta, 2010.

⁵²⁸ Öztürk, a.g.e., s. 54.

2. Krizden Çıkma Stratejileri: Çeşitli kaynaklardan yapılan araştırmaya göre; krizden çıkma stratejileri olarak tasarruf, denge (süreklilik), maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve birleşik rekabet stratejilerini söyleyebiliriz.

a) Tasarruf Stratejileri: Tasarruf stratejileri, çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan veya yönetim açısından sorunları olan örgütlerin izlediği stratejilerdir. Ayrıca, ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiği veya geri gittiği durumlarda da uygulanabilmektedir.⁵²⁹ Bu durumlar şunlardır:

- Örgütün durumu kötüleşmektedir.
- Diğer stratejiler uygulanmış ama, örgüt amaçlarına ulaşamamıştır. Hissedarlardan, müşterilerden ve diğer yakın çevre unsurlarından yoğun baskı gelmektedir.
- Dış çevre, tehlike sinyalleri vermekte ve örgüt buna karşı koymakta yetersizdir.

Tasarruf stratejilerine ilk amaç, örgüt içi etkinliğin sağlanmasıdır. Eğer bu strateji etkin bir biçimde uygulanabilirse, daha sonraki aşamada yeniden yapılanma ve büyüme stratejilerine geçilebilir.⁵³⁰

b) Denge (Süreklilik) Stratejileri: Eski stratejilerin devamı ve/veya geçmişteki performansın biraz düzeltilmesi anlamına gelen denge stratejilerinin üç önemli özelliği şunlardır.⁵³¹

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Ana stratejik kararları ve fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.
- Çevresine aynı veya benzeri ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmektedir.

Örgütlerin denge stratejilerini seçme nedenleri ise şunlardır:⁵³²

- Örgütün kendini başarılı görmesi ve bunu biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesidir.

⁵²⁹ Hatipoğlu, Z., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (4.B.), Temel Araştırma Yayınları, İstanbul, 1986.

⁵³⁰ Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.

⁵³¹ Öztürk, B., **Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), YTÜ, FBE, İstanbul, 2010.

⁵³² Lawrence, J., ve W., Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw Hill Book Company, U.S.A, 1998.

- Yöneticilerin risklerini arttırmak istememeleridir.
- Dış çevrenin kararlı ve az değişir olmasıdır.
- Örgütün saldırgan büyüme stratejilerini uygulamak için yeterli finansal ve beşeri kaynağa sahip olmamasıdır.
- Sanayi kolundaki gelişmelerden örgütün haberdar olmaması ve bu nedenle de kendini, herhangi bir değişiklik yapma zorunluluğunda hissetmemesidir.
- Mamulün hayat eğrisinin ilk safhasında bulunması, bu nedenle de pazar payını belli oranda arttırmaya ve korumaya öncelik tanıyor olmasıdır.

Eski stratejilerin devamı geçmişteki performansın biraz düzeltilmesi anlamına gelir.

c) Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, tecrübeden dolayı maliyet azaltmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolünü, ayrıca araştırma geliştirme, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinde amaçlanan, maliyetlerin düşürülerek müşterilere daha düşük fiyatla mal ve hizmet sunmak değildir. Elbette tüm maliyetlerde bir düşüş yakalamak esastır ancak bu düşüş işletmenin satışlarından çıkarıldığında örgüt rakiplerine kıyasla daha yüksek oranda kar elde etmiş olmalıdır.⁵³³ İşletme ürettiği bir ürün ya da hizmeti rakiplerinden daha az üretim maliyetleri ile müşteriye sunmayı hedeflemektedir.⁵³⁴

Bu strateji, aynı ürünü daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yapmaktadırlar. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar.⁵³⁵ Bu stratejik alternatif diğer jenerik stratejilerden daha basittir. Burada hedef örgütün faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir.⁵³⁶

⁵³³ Güvercin, a.g.e., s. 109.

⁵³⁴ İrvasa, M.Ü., **Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması**, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, FBE, Ankara, 2010.

⁵³⁵ Işık, a.g.e., s. 57.

⁵³⁶ Öztürk a.g.e., s. 73.

Müşteri için çıkar sağlamada, kazanç sağlamada üstünlük pazar mücadelesinin esasını teşkil etmektedir. Pazarı yönlendirirken liderliğin elde bulundurulması başarının en büyüğüdür. Bu yapılırken müşterinin değer yargıları bilinmelidir.⁵³⁷

İşletmeler maliyet liderliğini iki yolla kazanabilirler; bunlardan birincisi değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi, ikincisi ise değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması ile düşük maliyet elde edilmesi şeklindedir. Maliyet liderliği örgüte elbette kimi avantajlar sağlar. Bu avantajlar, örgüte pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla örgütün başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktır. Bunların yanında maliyet liderliğini elinde bulunduran bir örgüt, pazara yeni girecek olan ve kendisine rakip olma potansiyeli bulunan örgütler için bir giriş engeli, bir baskı unsuru olacaktır. Yine aynı şekilde pazara ikame ürün sunmakta olan örgütler karşısında rekabetçi avantaj sağlanır.⁵³⁸

Tüm stratejilerde olduğu gibi, maliyet liderliği stratejisini uygulamak için işletmeler, bu stratejiyi güçlendiren bir organizasyon yapısı, yönetim kontrolleri ve telafi politikaları benimsemelidir. İş yönetim stratejisi olarak maliyet liderliği, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesine çalışır. Aksi halde, maliyet düşüklüğü kaliteyi de düşürebilir ve müşterilerin beklentileri yerine gelmeyebilir, dolayısıyla onlar için yaratılmış değer azalmış olur. Rekabetçi stratejiler, değer azaltan değil hem müşteri hem de işletme için değer yaratan stratejilerdir. Uygulamada maliyet düşürmek için ilk akla gelenler; tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini ve çalışanların yan ödemelerini azaltmaktır.⁵³⁹

ç) Farklılaştırma Stratejisi: Farklılaştırma stratejisi, pazara benzeri olmayan bir mal veya hizmet sunma yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin kullanılabilmesi için, örgütün içinde bulunduğu endüstride tüketiciler

⁵³⁷ Papatya, N., **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, s.34, Ankara, 2003, s.108.

⁵³⁸ Güvercin, a.g.e., s. 109-110.

⁵³⁹ Çubukçu, M., “İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2018/1, (2), s.145.

tarafından geniş oranda kabul görmüş konularda, kendine has farklara sahip mal ve hizmetlerin ortaya konması gerekmektedir.⁵⁴⁰

Farklılaştırma, ürün veya hizmetin farklılaştırılarak, alıcı tarafından eşsiz olarak algılanacak bir değer yaratılmasıdır.⁵⁴¹ Farklılaştırma stratejisi, müşteri tarafından kabul edilebilen yüksek fiyat yanında, müşterinin işletmeye veya onun ürünlerine bağlılığını da sağlamakta ve böylece sadık müşteriler yaratılabilmektedir.⁵⁴²

Farklılaştırma yapan firmalar, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fark fiyatını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fark fiyatı, o sektörde maliyet lideri örgütün fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatını ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün veya hizmeti alırlar. Ancak ürünün pazarın kaldırayabileceği kadar fiyatlandırılmasına dikkat edilmelidir.⁵⁴³

Piyasada bir alanda üretilen ürünlerin tekdüzeleşmesi durumunda veya ürünlerin işe yaramaz hale gelmesi durumunda; aynı işi gören, yeterli özelliklere sahip fakat farklı özellikleri de içinde barındıran ürün veya hizmet oluşturması stratejisidir.⁵⁴⁴ Standart mal ve hizmetlerin tüketici beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, örgütler tüketicilerin arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır; çünkü pazarda rekabet edebilmenin önemli yollarından biri de herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak tüketici tercihlerini kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek diğer bir deyişle farklılaştırma stratejisi uygulamaktır.

Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaştırma stratejisini izleyen bir örgüt, maliyetleri tamamen göz ardı edemez, farklılaştırma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetleri azaltır ve rakipleriyle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşmaya çalışır.⁵⁴⁵ Farklılaştırma stratejisi de tıpkı maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, örgüte rekabetçi avantajlar sağlar. Örgütün endüstri ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesini beraberinde getirir. Ancak, farklılaştırma stratejisi, tamamen tüketici odaklıdır. Fakat örgütün yarattığı, farklılığı tüketicilerin algılayamamaları veya sunulan farklılık

⁵⁴⁰Güvercin, a.g.e., s. 111.

⁵⁴¹Efil, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, (7.Baskı), Dora Basım Yayın, Bursa, 2010, s.53.

⁵⁴² Ülgen, Hayri ve S.Kari, Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (7.Baskı), Beta Yay., İstanbul, 2013, s.280.

⁵⁴³Öztürk, a.g.e., s. 73.

⁵⁴⁴Akgemci, T.,**Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 417-440.

⁵⁴⁵ Akın, H.B.,**Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 158-253.

için fiyatı çok fazla bulabilmeleri gibi durumlar da söz konusu olabilir. Bu durumlarda farklılaştırma stratejisi, örgüte rekabet avantajından çok, mevcut rekabet gücünden de düşüşler yaratabilir. Farklılaştırma stratejisinde esas olan, müşterilere farklılığı fark ettirmek ve tüketicinin ne tür bir farklılığa ne kadar yüksek fiyat ödeyeceğinin belirlenmesi olmaktadır.⁵⁴⁶

d) Odaklanma Stratejileri: Odaklanma stratejisi, belirli bir alanda müşterilerin alım gücü ve isteklerine göre kategoriler oluşturup müşterilerine dar bir pazardan ürün ya da hizmet sunmaktır.⁵⁴⁷ Tüketici odaklı ve geniş bir tabana yayılarak uygulanan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak daha dar ve sınırlandırılmış pazar bölümlerine yoğunlaşarak uygulanmaktadır. Başka bir deyişle, odaklanma pazarın bir bölümüne, belirli bir tüketici grubuna veya üretim hattının bir bölümüne hitap eder. Odaklanma stratejisi, örgütlere temel yetenekleriyle, uzmanlık alanlarıyla tek bir pazar bölümünde dahi olsa rekabet edebilme imkanı sunmaktadır.⁵⁴⁸

Odaklanma stratejisi diğerlerinden oldukça farklıdır. Çünkü sektörde dar bir rekabetçi alan seçmeye dayanır. Özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti ya da coğrafi pazar üzerinde odaklanmaktadır. Odaklanma stratejisi, iki farklılığa sahiptir. Maliyetlere odaklanan bir örgüt, hedef kesimindeki farklılaştırmayı araştırır. Farklılaştırmaya odaklanan bir örgüt de hedef kesimindeki maliyet üstünlüğünü araştırır. Odaklanma stratejisindeki her iki farklılık, sektördeki diğer kesimler ve odaklanmış hedef kesimler arasındaki farklılıklara dayanır.⁵⁴⁹

Odaklanma stratejileri örgütlere kendi pazarlarını ve tüketici profillerini yaratma imkanı sunmaktadır. Oldukça sık uygulanan stratejiler dahi olsalar örgütlere kimi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar, odaklanma stratejilerinin dar bir pazar ve sınırlandırılmış tüketicilere yönelik olmaları nedeniyle büyümeye imkan vermemeleri, odaklanılan daraltılmış pazardaki tüketicilerin ihtiyaçları, zamanla ana pazardaki örgütlerce karşılanır olduğunda, tüketicilerin bu pazar kesiminden ana pazara doğru kaymaları ve son olarak da rakip örgütlere de aynı odaklanmış stratejilerin cazip gelmesi ve onların da aynı stratejilere yönelmeleri sonucu örgütün odaklanma stratejisinin etkinliğini yitirebilmesi şeklinde belirtilmektedir.⁵⁵⁰

⁵⁴⁶ Işık, a.g.e., s. 60.

⁵⁴⁷ İrvasa, a.g.e., s.58.

⁵⁴⁸ Güvercin, a.g.e., s. 113.

⁵⁴⁹ Işık, a.g.e., s. 61.

⁵⁵⁰ Güvercin, a.g.e., s. 114.

Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya, ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir.⁵⁵¹

e) Birleşik Rekabet Stratejileri: Birleşik rekabet stratejileri ilk defa Porter tarafından gündeme getirilmiştir. Bu strateji diğer bütün stratejilerin birleşmesinden oluşmaktadır. Bunların hepsinin aynı anda kullanılması durumudur.

Birleşik rekabet stratejileri, hızla küreselleşmekte olan günümüz dünyasında, farklı pazar yapılarına, çok çeşitli beklentilere, farklı ekonomik yapılara uyum sağlamada örgütlerce kullanılması zorunluluk haline gelmiş olan stratejilerdir. Ancak, bu stratejinin uygulanması sonucu başarılı olabilmek de oldukça güçtür. Bu başarı, örgütün farklı pazarlara, farklı ekonomik yapılara, ticari farklılıklara ve çok çeşitli insan ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneğine diğer bir ifadeyle bir anlamda örgütün esneklik gücüne bağlıdır.

Örgüte uyumlu, pazar yapısının ve tüketicilerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikteki rekabet stratejileri, sorumluluk sahibi ve liderlik vasfı taşıyan yöneticilerin ellerinde şekillenecek, kusursuz uygulamalarla desteklenecek ve örgüt pazarının veya birden fazla pazarın rekabet gücü en yüksek örgüt haline gelecektir, böylelikle endüstri ortalamasının çok üzerinde bir getiri sağlanacak, düzenli ve uzun bir yaşam örgütün önüne serilecektir.⁵⁵²

Ulusal düzeyde ekonomik büyümenin, yeni iş alanları açmanın ve yeniliğin önemli bir lokomotif olarak, girişimcilik görülebilir. Girişimcilik esas olarak risk taşıyan ve değer yaratan kişisel fırsatçı bir faaliyeti ifade eder ve girişimcilik önemli bileşenlerin biri olan yenilikle güçlü bir şekilde ilişkilendirilir. Kaynakları yeni kombinasyonlarda birleştirme ya da yenilik yapma, fırsatların peşinden koşma, gerekli kaynakları bir araya getirme, risk alma, kar peşinde koşma ve değer yaratmayla ilgili bir kavramdır. Bu durumda girişimcilik, başarının, büyümenin ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün bir itici gücü olarak düşünülebilir.⁵⁵³

⁵⁵¹Porter, M.E.,**Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.), (2. Bas.), Sistem Yay., İstanbul, 2003, s. 49.

⁵⁵²Güvercin, a.g.e., s. 114-116.

⁵⁵³Özdemir, Lütfiye, “**Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki**”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2015/13, (25), s.120.

2.11. Kriz Döneminde İşletme Stratejileri

Stratejik yönetim, rekabeti ve politik çıkar gruplarını göz önüne alarak en optimal pazar pozisyonuna ulaşmak için, karmaşık bir ilgi grubunu dikkate alır [Müşteriler (alıcı ve tüketiciler), rakipler, devlet ve yerel yönetimler, anamalcılar (yatırımcı ve krediciler), girişimciler] .

Belirtilen gruplarla birlikte kriz yönetimi, genel toplum üyelerini, azınlıkları ve dezavantajlı grupları ve en önemlisi doğayı da göz önünde bulundurur. Stratejik yönetim, çıkar gruplarını incelerken finansal, teknolojik, rekabet unsuru, kanunsal ve politik karakterlere daha fazla eğilim gösterir. Kriz yönetimi, bu karakterlere hissi, ekolojik, sosyal, ahlaksal, tıbbi, ruhsal, moral, estetiksel, psikolojik ve varoluş prensiplerini de ekler. Kriz yönetiminde ve stratejik yönetimde planlama daimi bir süreçtir ve planlamanın gerçek amacı, şimdi ve gelecekte karşılaşılabilecek kritik durumların sistematik düşünceyle başarıyla atlatılacağı anlayışıdır.⁵⁵⁴

Kriz stratejisinin oluşturulması için genel yaklaşım, bir firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin, özellikle de onu diğer firmalardan farklı kılan yeteneklerinin, bulunduğu çevrenin fırsatları ve riskleriyle uyumlu hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Bir sektördeki yapısal analiz ilkeleri, bir firmanın güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin, onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin ve sektördeki fırsatlar ile risklerin neler olduğuna ilişkin olarak çok daha somut olunmasına olanak sağlar.

Kriz esnasında yöneticiler, karmaşık durumlarla ilgilenmek, zor kararlar vermek ve normal zamanlara göre yönetim için daha fazla zaman ayırmak zorunda olurlar. Kriz karşısında yaptıklarının sonucunda başarılı veya başarısız olabilirler. Kriz ihtimali, uyanık ve hazır olmayı gerektirir. Krize hazırlıklı olmak, krizin kendisini yönetebilme kapasitesine sahip olmanın yanı sıra, faaliyetlere etki edebilmek için kaynak ve esnekliğe sahip olmayı da içerir. Krizden en az etkilenen örgütler, krizle ilgilenirken hızlı ve kararlı davranıp faaliyetlere yeniden başlamış, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, diğer önemli kişiler ve basınla hızlı ve içten bir şekilde haberleşmeye geçmiş ve zarar görenler için iyi niyetlerini göstermişlerdir. Hayal edilemez olaylara değil, fakat daha olağan ve önceden kestirilebilir problemlere karşı hazırlık yapmış, alternatif bilgisayar ve iletişim sistemleri olan, hayati nitelikteki kayıtların yedeklendiği ve finansal kaynakları, maliyet analizleri krizin etkilerini yumuşatacak kadar iyi olan

⁵⁵⁴Tüz, a.g.e., s. 5.

örgütlerdir. İyi yönetimin anahtar stratejisi, krizden kaçınmak ve krize hazırlıklı olmaktır.⁵⁵⁵

Krizin denetim altına alınması safhasında, tepe yönetim krizi çözmek için sunulan önlemlerden uygun olanları seçerek ilgili birimlere bu önlemlerin yerine getirilmesi için talimat verir ve faaliyetlerin dosdoğru yürütülmesini izler.⁵⁵⁶ Kriz yönetiminde kullanıcıların pozitif ve inandırıcı görünmesi önemlidir. Bunun için; uygun personelin etkileşim için uygun hale getirilmesi, duygusal ifadeler yerine somut ifadeler kullanmak, konularda açık ve dürüst görünmek, konuşma ve eylemde tutarlılık göstermek ve tüm personelin etkileşim için uygun hale getirilmesi, gereklidir.⁵⁵⁷

Örgütlerde kriz yönetim sürecinin etkililiği için kriz yönetimine ilişkin olumlu bir tutum geliştirilmelidir. Örgütsel performans müşterilerin ve toplumun beklentileri ile uyumlu hale getirilmelidir. Sorumlu ve bilinçli işler yapılarak başarılı bir güvenilirlik tesis edilmelidir. Kriz sürecinde örgütsel gelişimi sağlayıcı fırsatlar aranmalı ve değerlendirilmelidir.⁵⁵⁸

Stratejik planlama, amaç ve strateji belirlemeyi etkileyebilecek iç ve dış her tür örgütsel çevre analizini gerektirirken, örgütün kontrolü altındaki değişkenlerin kolay yönlendirilebileceğinden hareketle, örgütün kontrolü altında olmayan olayları da algılamaya çalışır. Örgütsel çevrenin temel bileşenleri örgütü, üzerindeki baskılar, tehditler ve fırsatlar açısından ilgilendirir. Bu fırsat ve tehditlerin önceden algılanıp çevresel değişikliklere uyumunun sağlanması gerekir. Bu yapısı ile stratejik planlama, kendisine hizmet eden kriz yönetiminin veri tabanını ve örgüt prensiplerini belirlemektedir.

Stratejik planlamada örgütün iç ve dış çevresindeki tüm değişimlere uyum gösterecek stratejiler ve taktik planlar geliştirilmiş olmalıdır. Bu değişim bir kriz durumunu öngörüyorsa, taktik planlar, kriz planları şeklinde yapılandırılmıştır. Bu tip uyum projeleri, iç ve dış müşteri memnuniyeti üzerine kurulu toplam kalite felsefesinin uygulanabilmesi açısından da hayati önem taşır. Ayrıca örgütte bir amaç birliği

⁵⁵⁵ Deniz, Sağlam, a.g.e., s.163.

⁵⁵⁶ Uyan, Ö., **İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması**, International Conference On Eurasian Economies, Session 4D, Finans IV, 2016.

⁵⁵⁷ Heath, R., **“Working Under Pressure: Crisis Management”**, Pressure Groups and The Media, Safety Science, 30/1998, s. 210.

⁵⁵⁸ Regester, Michael ve Judy, Larkin, **Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice**, Kogan Page Limited, London, 1997, s. 172.

oluşturabilmek için stratejik planın yönetimin her kademesinde amaçlara bağlanmış olması gerekir. Özünde, tüm örgütte kalite amacı birliği oluşturmayı hedefleyen toplam kalite yönetimi, örgüt misyonunun başlangıç noktasıdır ve örgütün her aşamasına yayılması için stratejik planlama sürecine ihtiyaç duyar.⁵⁵⁹

Kriz döneminde uygulanması gereken stratejileri şöyle belirtebiliriz:

- Kriz yönetimi konusunda tepe yönetimin kararlılığı,
- Aktivist gruplarla artan ilişkiler,
- Kurum içinden haber verenlerle (muhabir) iyi iletişim,
- Kötü/olumsuz davranış şekilleriyle ilgili bilgi birikiminin artışı,
- Krizlerin insan üzerindeki etkilerinin işgörelere aktarılması,
- Daha önce yaşanmış kriz ve tehlikeli durumların hatırlatılması,
- Çalışanlara psikolojik destek,
- Stres yönetimi ve kaygının yönetilmesidir.

Yöneticinin, karşılaştığı meydan okumalara verdiği uygun cevaplar başarıya giden yolda ona önemli bir birikim sağlar. Bu süreçte “karşılaşılan zorlukların derecesi yöneticinin kişiliğinin güçlenmesine katkıda bulunacaktır.” Yaşanan kaygının/stresin bu bağlamda geliştirici bir işlevi olabileceği öngörülebilir. Önemli olan bu meydan okumaların tahrip edici boyutta olmasına engel olmaktır. Yöneticiler stresin/gerilimin yansımalarını ‘stres yönetimi’ ışığında dengeye kavuşturabilmelidirler.⁵⁶⁰

2.12. Stratejik Yönetimin Kriz Yönetimine Katkısı

Örgütlerin amaçlarına yönelik başarılı faaliyetlerde bulunabilmesi, öncelikle çevre ile ilgili risk ve belirsizliklerin azaltılmasına bağlıdır. Yönetimin görevlerinden birisi de, örgüt faaliyetlerinde ortaya çıkacak olumsuzlukları önceden belirlemeye yönelik yöntemleri kurmak ve işler hale getirmektir.⁵⁶¹ Bu amaçla, stratejik karar veren üst düzey yöneticiler, sık sık çevresel değişkenlerin gelecekte nasıl ve ne yönde hareket edeceğini tahmin etmeye çalışmalıdırlar.⁵⁶²

⁵⁵⁹Deniz, Sağlam, a.g.e., s. 163-164.

⁵⁶⁰ Korkusuz, M.Hişyar, Ersoy Kutluk, , “Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri”, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2015/4, (7), 2015.

⁵⁶¹Özalp, Ş., “Üst Yönetici ve Yönetim Kurulu”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 1983/1, (1), s. 128.

⁵⁶² Kutman, Ö., “Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2/2001, (2), s. 60-68.

Bu açıdan örgüt ve faaliyetleri ile ilgili bilginin tanımlanması, çevresel unsurlara ait verilerin elde edilmesi, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilgilerin karar sürecinde kullanılması yaşamsal öneme sahiptir.⁵⁶³ Hızlı değişen çevre koşullarında yavaş işleyen karar süreci uygun değildir.⁵⁶⁴ Bu nedenle stratejik yönetim sistemi belirsiz çevre koşullarında, karar sürecinde hız ve esnekliği sağlayarak kararın etkinliğini artıracığı için daha uygun olabilir. Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sistemi ile örgütü ilgilendiren gelişmelerin hızını ve yönünü tahmin ederek, zamanlarının büyük bir bölümünü geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermek için kullanabilme imkanına kavuşurlar. Böylece rakiplerine göre daha güçlü duruma geçebilirler.

Stratejik yönetim sistemi kriz yönetimine yeni bir bakış açısı getirmekle birlikte, hiç bir zaman sihirli bir formül olarak da görülmemelidir. Stratejik yönetim sisteminin üst düzey yöneticilere kriz yönetimde yardımcı olacağı, ancak yöneticiler yerine düşünüp karar veremeyeceği de unutulmamalıdır. Bir başka ifadeyle örgütte stratejik yönetim sisteminin varlığı ve etkinliği ile birlikte yöneticinin kalitesi de önemlidir.⁵⁶⁵

2.13. Kriz Zamanı Liderlik

Kriz sırasında insanlar, güçlü, kendine güvenen ve her an ulaşılabilir liderlere gereksinim duyar.⁵⁶⁶ Liderleri gruplar yaratır. Kişinin özellikleri, lider olmasını sağlar. Zeka, kişilik sağlamlığı ve önsezi dediğimiz özellikler, liderlik için gerekli sayılmaktadır. Bunun yanında, lider olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte göstereceği beceridir.

Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok lidere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Yönetici dönem sonu kar zarar tablosunun son toplam çizgisine bakarken, lider ufuk

⁵⁶³ Saruhan, C. ve T., Sulaoğlu, **Değer Hedefli Yönetimde Bilgi Yönetiminin ve Yaratıcılığın Önemi**, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002, s. 568, s. 30.

⁵⁶⁴ Altunoğlu, E., **Stratejik Planlama Süreci ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.

⁵⁶⁵ Karakaya, A., **“Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksek Okulu Teknoloji Dergisi, 2004/7, (2), s. 225-233

⁵⁶⁶ Luecke, R., **Felaketleri Önleme Becerisi, Kriz Yönetimi**, Harvard Business Essentials, Çev. Önder Sarıkaya. Yayıncılık Matbaa, İstanbul, 2008, s. 107.

çizgisine de bakar. Yönetici sistemler, denetimler, süreçler, politikalar ve yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider güven uyandırma ve insan ilişkileri üzerinde çalışır.⁵⁶⁷

İyi ve başarılı bir liderin değişen çevre koşullarını iyi analiz etmesi ve bu koşullara göre davranması gerekmektedir. Liderin kriz durumunda yapması gereken en önemli işlerden birisi izleyenler arasında güven oluşturmaktır. Güven olmadan kararlaştırılan stratejilerin uygulanmasında aksaklıklar yaşanabilir.⁵⁶⁸ Örneğin kriz gibi olağanüstü durumlarda lider çevresine emir verebilirken, durumun daha ılımlı olduğu zamanlarda çalışanlarına daha fazla yetki vererek iş zenginleştirme yoluna gitmesi, yönettiği grubun başarısını arttırabilmektedir. Bunu yapabilmesi için lider ile izleyenler arasında etkili bir iletişim ve güven bağının olması gerekmektedir.⁵⁶⁹

Etkin kriz yönetimi için gerekli olan üç şey, “etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi, samimiyete dayalı insani ilişkiler” özellikleridir. Bu özelliklerini geliştiren, buna önem veren ve bunların pratiğini bolca yapan liderler, bir kriz anında insani boyutun kontrolünü kolayca sağlamış olacaklardır. Yapılan araştırmalar kriz anında en önemli etmenin insan olduğunu göstermektedir.

Kriz zamanı liderin ön planda olması yani kişisel varlığıyla kamuoyunun önünde yer alması kriz yönetimi açısından en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kimi araştırmalar krizde liderliğin düz bir çizgide seyretmediğini öne sürer. Hatta inişli çıkışlı, sürekli gelişen ve devamlılık isteyen bir süreç olduğu kanısı yaygındır. Bu tür kaotik ortamlarda istikrarlı olabilmek ise kriz liderliğinin bir vazgeçilmezidir.⁵⁷⁰

Böyle zamanlarda liderlerin sükunetlerini koruması, onların kişiliklerinin gücünü gösterir. İşlerin zora girdiği, kurumun ekonomik olarak zorlandığı ve hedeflere ulaşmanın güçleştiği durumlarda üst yönetimin kontrolü artar ve mikro yönetim anlayışı ağır basar. Bunun sonucunda kurum çalışanları arasında, birbirlerini ve yöneticilerini suçlama ve iç çekişme artar. Oysa kriz süreci, çalışanların sorumluluk alması ve enerjilerini en üst düzeyde işe yansıtması gereken bir süreçtir. Aynı zamanda bu süreç, vizyon, misyon ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi için ideal bir dönemdir.

⁵⁶⁷Ercan, a.g.e., 14.04.2010.

⁵⁶⁸ James, E.L.W., “Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis”, *Organizational Dynamics*, 2005/24, (2), s. 141-152.

⁵⁶⁹ Sims, H., vd., “When Should a Leader Be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership”, *Business Horizons*, 2009/52.

⁵⁷⁰Arslan, a.g.e, s. 4-5.

İşlerin zorlaştığı ve önemli kararlar alınması gereken dönemler, liderler için bir test ve sınav zamanıdır.⁵⁷¹

Stratejik bir yaklaşımla kurulacak, değişen şartlarda denge kurabilecek yeni örgüt ikliminin oluşumunda bilginin yanında ahlaki değerlerin ve yüksek ideallerin de büyük bir rolü olacaktır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim ile etik değerler arasındaki ilişkinin vazgeçilmez olduğu kabul edilmektedir. Etik değerler bütünü hem yönetimin meşruluk temellerini sağlamlaştırır, hem de insan merkezli yaklaşımla, yönetilenler ve yönetenler arasındaki keskin ve yapay ayrımları ortadan kaldırarak yönetim olgusunun bir bütün olarak sorumluluğunun, görev dağılımının, icraat ve fonksiyonlarının herkes tarafından eşdeğer olarak paylaşılmasına zemin hazırlamış olur. Moral değerleri güçlü, manevi kaynakları sağlam yönetimler bilgi ve teknolojiye de sahipse her krizin üstesinden gelebilecek pozisyondadırlar.⁵⁷²

Etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirecek olan liderin sahip olması gereken bir diğer özellik “duruma göre farklı davranabilmek”tir. Her kriz durumu farklı bir şekilde yönetilmeyi gerektirir.⁵⁷³ Dolayısıyla liderin farklı durumlarda farklı şekilde davranabilmesi önemli olmaktadır.

Değerlerinde “insana saygı” veya “saygı” olan bir kurumun, müşterileri ve çalışanlarıyla ilişkilerinde bu ilkeye uygun davranması beklenir. Bunun sonucunda ekip çalışması güçlenir, çalışanlar daha fazla sorumluluk almaları için yetkilendirir ve çok sık söz edilen ama beklenen etkiyi yapmayan, “hepimiz aynı gemideyiz” sözü klişe olmaktan çıkar, insanların davranışlarına yön veren bir inanca dönüşür.⁵⁷⁴

Krizde liderlik kolaydır, bu yüzden pek çok kötü lider, olmayan krizler yaratırlar. Belki de bu yüzden bazı politikacılar da kendi kötü yönetimlerini ve baskıcı stratejilerini fark ettirmemek için savaşlar yaratırlar. Ama asıl liderlik, kriz bittiğinde gerekmektedir, asıl zor işler kriz sonrasında lideri bekler.

Krizler, oluşturdukları karmaşa ortamı ve yaşattığı olumsuzluklar nedeniyle maddi anlamda büyük kayıplara neden olmaktadır. Bu sebepten yönetim sistemi maddi olarak olabildiğince desteklenmeli, gerekli durumlarda yasal prosedürlere

⁵⁷¹Baltaş, a.g.e., 21.08.2009.

⁵⁷²Korkusuz, Mehmet H.,**Mukaddime’den Muahhire’ye: Modern Dünya’nın, Ulus-Devlet’in, Din’in ve Milliyetçiliklerin Ekonomi, Kültür ve Siyaset Atlası**, (2.Baskı),: Bilge Kültür Sanat, İstanbul, 2012, s. 489.

⁵⁷³Coombs, T., “**Teaching the Crisis Management/Communication Course**”, Public Relations Review, 2001/27, s. 89-101.

⁵⁷⁴Baltaş, a.g.e., 21.08.2009.

başvurulmalıdır. Krizin kaynağına göre maliyet düzeyi değişiklik göstereceğinden tedbir ve oluşması halinde maliyetlerin karşılanmasına dönük bütçeleme yönünde bir çalışmanın yapılması, sürekli güncellenmesi ve her an kriz çıkacakmış bakış açısına sahip bir ekip tarafından olağan süreçler olağan üstü bir inceleme, takip ve denetime tabi tutulmalıdır. Bu çalışmalar öyle hassas bir şekilde gerçekleşmeli ki, rutin çalışma sürecinde takip ve denetime bağlı olarak bizzat kendisi krize neden olacak bir hal almamalıdır. Yani süreç iyi yönetilemezse kriz çıkmasın diye yapılan kriz yönetimi ve kriz önleme çalışmaları bizzat krizin kaynağı olabilir.⁵⁷⁵

Kriz zamanı iyi bir lider etkili ve açık iletişime, net bir vizyona ve değerler silsilesine, samimiyete dayalı insani ilişkilere mutlaka önem vermelidir. Başarılı liderlerin ardında uyumlu, birbirini tanıyan ve güven duyan, adanmışlık hisleri yüksek farklı yetenekte bireylerin oluşturduğu ekipler vardır. Ekipsiz bir kriz yönetimi lideri düşünülemez. Ekipler kriz anında ilk tepkiyi verebilecek ve taktik müdahaleyi mümkün kılacak en önemli örgütsel unsurdur.⁵⁷⁶

⁵⁷⁵ Özdemir, Ö., “**Kriz Yönetimi ve Samsung Note 7 Örnekleme**”, Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 2017/3, (1), s. 124.

⁵⁷⁶ Arslan, a.g.e., s. 8.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyada akademik alanda Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi konusundaki araştırmalar eskiye dayalı ve çok miktardadır. Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmaların yeterince olmadığı görülmüştür. Nitekim YÖK Tez Merkezinden yapılan araştırmada; Stratejik liderlik konusunda 2001-2019 yılları arasında yapılmış dokuz adet doktora tezi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu tezlerden hiçbiri stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi doğrudan incelememiştir. Kriz yönetimiyle ilgili 1995-2019 yılları arasında 26 doktora tezi çalışması yapılmış olup bunlardan hiçbiri stratejik liderlikle etkileşimini incelememiştir. Stratejik liderlikle kriz yönetiminin ilişkisini inceleyen, “Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi” başlığıyla Sakarya Üniversitesinde 2018 yılında yapılmış bir adet yüksek lisans tezi bulunmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışmanın yapılmasının temel nedeni; stratejik liderlik ve kriz yönetimi ile ilgili ayrı ayrı ve farklı değişkenlerle karşılaştırmalı tezler yapılmış olmasına rağmen, stratejik liderliğin kriz yönetimine etkilerini inceleyen bir araştırma eksikliğinin bulunmasıdır.

Yapılan bu araştırma ile; Türkiye’de üzerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı, stratejik liderlik ve kriz yönetimine katkıları konusuna yönelik olarak literatüre katkıda bulunması ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar için kaynak oluşturması amaçlanmıştır. Ayrıca stratejik liderlik davranışlarını göstermiş liderlerin kriz yönetimindeki başarılarının, çalışanların örgüte bağlılığını artıracakları değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlarla, işletmelerde yöneticilerin kriz zamanlarındaki stratejik liderlik özelliklerinin etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak yapılan bu araştırma ile; “stratejik liderliğin kriz yönetimine olumlu katkıları var mıdır?”, “varsa nelerdir?” sorularına cevaplar aranmıştır.

Kriz zamanlarında, liderliğin ön plana çıktığı değerlendirilerek, diğer liderlik tarzlarının kriz yönetimi ile ilişkileri hakkında çok miktarda araştırma yapılmıştır.

Stratejik liderlik konusunda sınırlı sayıda, kriz yönetimi konusunda daha fazla araştırma yapılmış olmasına rağmen, stratejik liderliğin kriz yönetimine katkılarını inceleyen çok az araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırma, bahsi geçen iki değişkenin birbiriyle ilişkisini inceleyerek, Yönetim Organizasyon bilim dalında bu alandaki bilimsel araştırma eksikliğini giderecektir. Ayrıca bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için de yol gösterici bir araştırma olmakla birlikte kendi çalışmalarını kıyaslayabilecekleri bir örnek olacaktır.

Stratejik liderliğin örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğiyle ilgili kararları ve aktiviteleri içeren bir süreç olduğunu düşündüğümüzde, stratejik liderliğin kriz yönetiminin üstesinden gelmesi gereken bir durum olduğundan bahsedebiliriz. Bu bağlamda, stratejik liderliğin kriz yönetimiyle ilişkisinin araştırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu tür araştırmaların yapılması, yöneticilerin, üst yöneticilerin örgütsel krizi nasıl algıladıkları ve ne tür stratejik liderlik davranışı sergilediklerini değerlendirmeleri açısından önemlidir.

Bu araştırma neticesinde elde edilen sonuçların literatürdeki bu konuyla ilgili boşluğu dolduracağı ve bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yol gösterici bir kaynak olacağı görülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonuçları, ilgili sektörlere kriz yönetiminde yol gösterici sonuçlar içerecektir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Varsayımları

Evren, araştırmada toplanacak verilerin çözümlenmesiyle elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede yapılan araştırmanın evrenini, 100'den fazla çalışanı olan 250 işletme yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem, kendisi hakkında veri toplanan evrenin sınırlı bir parçası; örnekleme ise evrenin özelliklerini tespit etmek, tahmin etmek amacıyla onu temsil edecek uygun örnekleri belirlemeye yönelik süreci ve bu süreçte yapılan tüm işlemleri ifade eder.⁵⁷⁷

Araştırmanın, stratejik liderlik ve kriz yönetimi özelliklerinin görülebileceği, diğer işletmeler ve dış dünya ile rekabet halinde olan özel işletmelerde yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Anketler Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren 100 ve daha fazla çalışanı bulunan orta ve üstü büyüklükteki üretim,

⁵⁷⁷Büyüköztürk vd., 2016, s. 80-81.

hizmet ve gıda sektöründeki 20 işletmede yönetici pozisyonundaki 150 çalışana, kolayda örnekleme yöntemi ile uygulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmeler üretim, hizmet ve gıda sektöründe 15 yıl ve daha fazlası faaliyet gösteren işyerleridir. Araştırmada, örneklemin tamamını beyaz yakalı orta ve üst yöneticiler oluşturmaktadır. İşletme yöneticilerinin verilerin toplanmasında destekleyici bir yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir.

Araştırma yapılırken özel sektör işletmelerinin seçilmesinin sebebi, kamuda stratejik kararların en üst yönetim tarafından alınmasıdır. Alt kuruluşlarda genelde, üstten gelen krizden çıkma stratejilerinin uygulanması yoluna gidildiği görülmektedir. Özel sektörde ise her işletme kendi kararlarını vermek ve kendi kriz yönetimini kendi yapmak durumunda kaldığından stratejik liderlik ve kriz yönetimi ilişkisinin daha iyi görüleceği değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evreninde toplam 250 alt orta yönetici bulunmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde örneklem büyüklüğü, 100 kişilik evrende 49 kişi olarak hesap edilmiştir.⁵⁷⁸ Buradan, 250 kişilik bir evren için 124 kişilik bir grubun seçilmesi gerektiği görülmüştür. Bu sebeple evreni “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi kullanılarak belirlenen 150 yönetici oluşturmaktadır. 150 anket hazırlanarak işletmelere gönderilmiştir. Anketlerin tamamı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada incelenen değerler, stratejik liderlik ölçeği ve kriz yönetimi ölçeğinin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır. Araştırmaya katılan katılımcıların kendilerine sunulan anketleri samimi, gerçekçi ve doğru bir şekilde cevapladıkları ve işletmelerdeki liderlerin stratejik liderler olduğu varsayılmıştır.

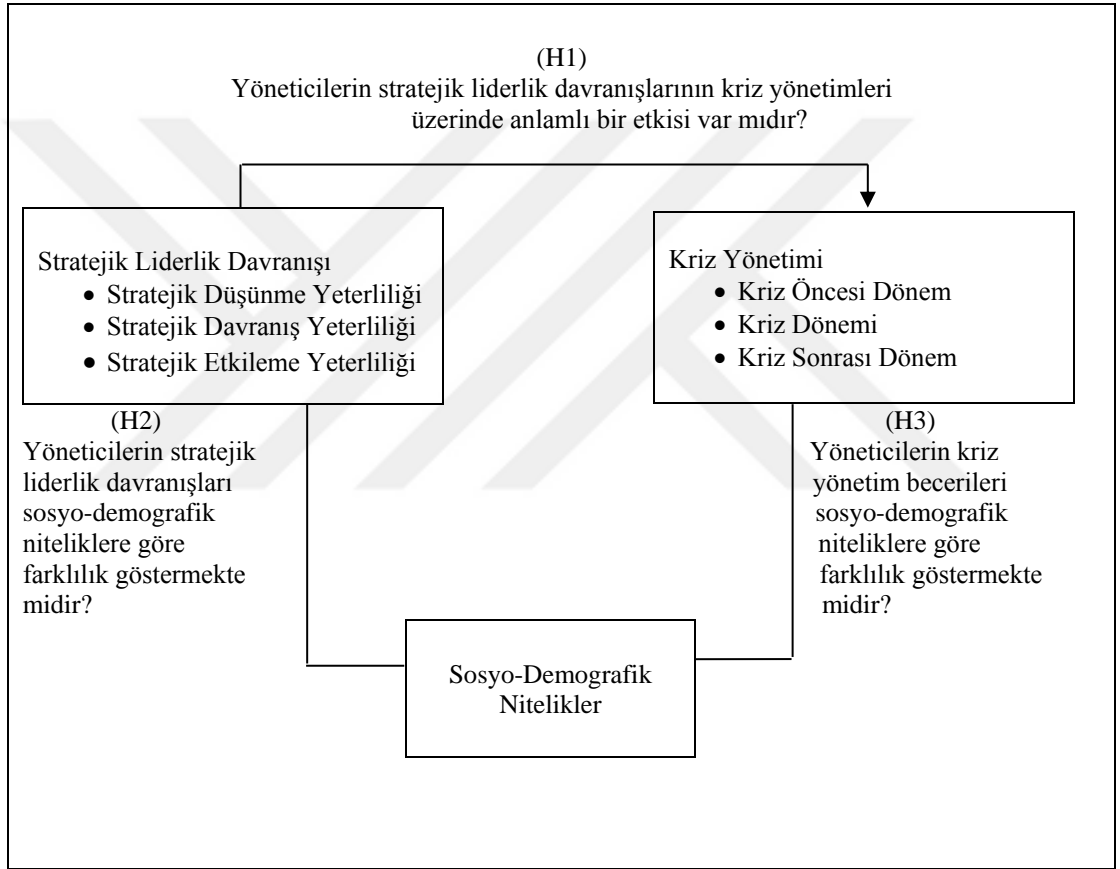
Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, işe başlama yaşı, işletmede çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine ilişkin açıklayıcı bilgiler tablolar halinde gösterilmiştir.

Stratejik liderliğin özelliklerinden biri, liderin veya yöneticinin, zor şartlarda önemli kararlar alması olduğundan, araştırma ile stratejik liderliğin kriz yönetiminde olumlu etkisinin olacağı ve stratejik liderlik ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır.

⁵⁷⁸Saunders, M., vd., **Research Methods For Business Students**, (Fifth Ed.), Prentice Hall, 2009.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada katılımcıların stratejik liderlik ve kriz yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, nicel araştırma yaklaşımlarından tarama modelinde korelasyonel desende planlanmış ve yürütülmüştür. Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'e⁵⁷⁹ göre korelasyonel araştırmalar iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla hizmet etmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Tercih edilen araştırma deseninin modellenmesi Şekil 3.1'de gösterilmiştir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin çok fazla mı yani kuvvetli (güçlü) mi ya da zayıf (düşük) mi olduğu ve bir değişkene ait değerden biri artarken

⁵⁷⁹Büyüköztürk, Ş., vd., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, (14. Baskı), Pegem Akademi Yayınevi, Ankara, 2016, s. 15.

diğeri artıyor mu ya da azalıyor mu olduğunu⁵⁸⁰ görebilmek maksadıyla korelasyonel desen tercih edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma konusunda daha önce yapılan çalışmalarda belirlenen hipotezlere örnek olarak İbrahiminoğlu'nun⁵⁸¹ “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi” başlıklı çalışması örnek olarak verilebilir. Bahsi geçen çalışmada, düşük LPC'ye (en az tercih edilen çalışma arkadaşı) sahip olan kişilerin, yüksek LPC'ye sahip olanlara göre krizi daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Arslan'ın⁵⁸² “Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, araştırmaya dahil olan şirket çalışanlarının görüşleri çerçevesinde, liderlik davranışlarının, kriz yönetim becerileri üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma için belirlenmiş hipotezler şunlardır:

H1: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2.1: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2.2: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H2.3: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2.4: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2.5: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

⁵⁸⁰Gürbüz, S. ve F., Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (5. Baskı), Seçkin Yay., Ankara, 2018, s. 259-260.

⁵⁸¹İbrahiminoğlu, N., “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi”, Gaziantep Üni., Sosyal Bilimler Dergisi, 2011/10(2):731-747.

⁵⁸²Arslan, G., **Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

H2.6: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: İşletme yöneticilerinin kriz yönetim becerileri, sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3.1: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3.2: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3.3: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3.4: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3.5: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3.6: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.5. Veri Toplama ve Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için ilk aşamada araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak veri toplama araçları belirlenmiştir. İkinci aşamada veri toplama aracı olarak belirlenen ölçeklerin sahiplerinden gerekli izinler alınmıştır. Üçüncü aşamada araştırmanın belirlenen örneklem grubundaki işletme yöneticilerinin çalıştıkları iş yerlerine gidilerek ölçekler dağıtılmıştır. Dördüncü aşamada işletme yöneticilerine verilen ölçekler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Beşinci aşamada ise toplanan verilerin bilgisayar ortamında Microsoft Excel programına aktarılma işlemi gerçekleştirilmiştir. Altıncı aşamada ise veriler analiz için SPSS paket programına aktarılmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Katılımcılara iki ölçekten ve toplam 55 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin sayfa düzeni, katılımcıların sıkılmadan rahat bir şekilde doldurabilmeleri maksadıyla, dört sayfaya sığacak şekilde hazırlanmıştır. Araştırmada işletme yöneticilerinin stratejik liderlik ve

kriz yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla “Stratejik Liderlik Ölçeği” ve “Kriz Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır.

3.5.1. Stratejik Liderlik Ölçeği

Araştırmada işletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için, yaptığımız çalışmaya daha uygun olduğu değerlendirilerek Sevinç⁵⁸³ tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 24 madde ve “Stratejik Düşünme Yeterliliği”, “Stratejik Davranış Yeterliliği”, “Stratejik Etkileme Yeterliliği” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin maddelerin boyutlar bağlamında dağılımı şu şekildedir:

Tablo 3.1. Stratejik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımları

No	Boyutlar	Madde Sayısı
1	Stratejik Düşünme Yeterliliği	7
2	Stratejik Davranış Yeterliliği	9
3	Stratejik Etkileme Yeterliliği	8
Toplam	3	24

Sevinç tarafından 24 madde ve 3 alt boyuttan oluşan stratejik liderlik ölçeğinin geneli için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı “ $\alpha = 0,91$ ” olduğu, alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını ise Stratejik Düşünme Yeterliliği alt boyutunda “ $\alpha = 0,64$ ”, Stratejik Davranış Yeterliliği alt boyutunda “ $\alpha = 0,78$ ”, Stratejik Etkileme Yeterliliği alt boyutunda “ $\alpha = 0,87$ ” olarak belirlemiştir. Yapılan araştırmada ise elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları şu şekildedir:

Tablo 3.2. Stratejik Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach Alfa	Aralık	Düzye
Stratejik Düşünme Yeterliliği	0,85	$\alpha > 0,80$	Yüksek derecede güvenilir
Stratejik Davranış Yeterliliği	0,89		
Stratejik Etkileme Yeterliliği	0,90		
GENEL	0,89		

⁵⁸³ Sevinç, A. Aslı, **İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya, 2009.

Cronbach's Alfa katsayısına bağılı olarak ölçeğin güvenilirliği “0,00-0,40” arası olduğunda ölçek güvenilir değil, “0,40-0,60” arası olduğunda düşük güvenilirlikte, “0,60-0,80” arası olduğunda oldukça güvenilir, “0,80-1,00” arası olduğunda ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğine ait verilerin yüksek derecede güvenilir⁵⁸⁴ olduğu söylenebilir.

Stratejik liderlik ölçeği maddelerinin faktör yük aralığı ve açıklanan varyans bilgilerine ilişkin yapılan analizlere ait bulgular şu şekildedir:

Tablo 3.3. Stratejik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Verileri

Ölçek	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans
Stratejik Liderlik Ölçeği	3	24	0,42- 0,96	70,68

Yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktörlü stratejik liderlik ölçeğine ait 24 maddenin faktör yüklerinin “0,42” ile “0,96” arasında değiştiği belirlenmiştir. Stratejik liderlik ölçeğinin her bir maddesini faktör yük değerinin “0,30” un üzerinde olması gerekmektedir.⁵⁸⁵ Ölçeğe ilişkin faktör yük değerlerinin araştırma sürecinde belirtilen koşulu sağladığı belirlenmiştir.

Açıklanan toplam varyanslara ait veriler incelendiğinde özdeğeri 1,00'dan büyük 3 boyutun olduğu belirlenmiştir. Stratejik liderlik ölçeği verilerinin toplam varyansın %70,68'inin açıklamakta olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıklaması gereken toplam varyans değerinin %52 ve üzerinde olması, toplam varyans değeri için gereken koşulunun yerine getirildiği şeklinde değerlendirilmiştir.

3.5.2. Kriz Yönetimi Ölçeği

Araştırmada işletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için, yaptığımız çalışmaya daha uygun olduğu değerlendirilerek Aksu ve Deveci⁵⁸⁶ tarafından geliştirilen “Kriz Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 31 madde

⁵⁸⁴Kalaycı, Ş.,SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (6.Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2017, s. 405.

⁵⁸⁵Kalaycı, a.g.e., s. 405.

⁵⁸⁶Aksu, Ali, Sevinç Deveci, “İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Kriz Yönetimi Becerileri”, Education Of Sciences, 2009/4(2): 448-464.

ve “Kriz Öncesi Dönem”, “Kriz Dönemi”, “Kriz Sonrası Dönem” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin maddelerin boyutlar bağlamında dağılımı şu şekildedir:

Tablo 3.4. Kriz Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımları

No	Boyutlar	Madde Sayısı
1	Kriz Öncesi Dönem	7
2	Kriz Dönemi	8
3	Kriz Sonrası Dönem	16
Toplam	3	31

Aksu ve Deveci tarafından 31 madde ve 3 alt boyuttan oluşan kriz yönetimi ölçeğinin geneli için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı “ $\alpha = 0,98$ ” olduğu, alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını ise Stratejik Düşünme Yeterliliği alt boyutunda “ $\alpha = 0,95$ ”, Stratejik Davranış Yeterliliği alt boyutunda “ $\alpha = 0,95$ ”, Stratejik Etkileme Yeterliliği alt boyutunda “ $\alpha = 0,98$ ” olarak belirlemiştir. Yapılan araştırmada ise elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları şu şekildedir:

Tablo 3.5. Kriz Yönetimi Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach Alfa	Aralık	Düzy
Kriz Öncesi Dönem	0,92	$\alpha > 0,80$	Yüksek derecede güvenilir
Kriz Dönemi	0,94		
Kriz Sonrası Dönem	0,94		
GENEL	0,96		

Cronbach’s Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği “0,00-0,40” arası olduğunda ölçek güvenilir değil, “0,40-0,60” arası olduğunda düşük güvenilirlikte, “0,60-0,80” arası olduğunda oldukça güvenilir, “0,80-1,00” arası olduğunda ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğine ait verilerin yüksek derecede güvenilir⁵⁸⁷ olduğu söylenebilir.

Kriz yönetimi ölçeği maddelerinin faktör yük aralığı ve açıklanan varyans bilgilerine ilişkin yapılan analizlere ait bulgular şu şekildedir:

⁵⁸⁷Kalaycı, a.g.e.,s. 405.

Tablo 3.6. Stratejik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Verileri

Ölçek	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans
Kriz Yönetimi Ölçeği	3	31	0,38- 0,90	69,26

Yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktörlü kriz yönetimi ölçeğine ait 31 maddenin faktör yüklerinin “0,38” ile “0,90” arasında değiştiği belirlenmiştir. Kriz yönetimi ölçeğinin her bir maddesini faktör yük değerinin “0,30” un üzerinde olması gerekmektedir⁵⁸⁸. Ölçeğe ilişkin faktör yük değerlerinin araştırma sürecinde belirtilen koşulu sağladığı belirlenmiştir.

Açıklanan toplam varyanslara ait veriler incelendiğinde özdeğeri 1,00’den büyük 3 boyutun olduğu belirlenmiştir. Kriz yönetimi ölçeği verilerinin toplam varyansın %69,26’sını açıklamakta olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıklaması gereken toplam varyans değerinin %52 ve üzerinde olması, toplam varyans değeri için gereken koşulunun yerine getirildiği şeklinde değerlendirilmiştir.⁵⁸⁹

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25 paket programına işlenerek analiz edilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce verilerin normal veya normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık katsayısı değerleri Stratejik Liderlik Ölçeği için “0.345-0.927”, Kriz Yönetimi Ölçeği için “0.247-0.877” aralığında; çarpıklık katsayı değerleri ise Stratejik Liderlik Ölçeği için “0.559-0.881”, Kriz Yönetimi Ölçeği için “0.133-0.449” aralığında olduğu belirlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık katsayı değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre araştırmada kullanılan iki ölçeğin puanlarının normal dağılım sergilediği⁵⁹⁰ görülmektedir. Bu sonuca göre araştırma için 150 işletme yöneticisinde toplanan verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren 150 işletme yöneticisinden toplanan veriler SPSS Paket programına aktarıldıktan sonra, araştırmanın alt problemleri temel alınarak analiz

⁵⁸⁸Kalaycı, a.g.e., s. 405.

⁵⁸⁹Henson ve Roberts, a.g.e., 393-416

⁵⁹⁰Tabachnick, B. G., ve L. S., Fidell, **Using Multivariate Statistics**, (6th Ed.), Allyn and Bacon, Boston, 2013.

edilmiştir. Araştırmanın “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin veriler analiz edilirken, aritmetik ortalama ve standart sapma değer hesaplamaları yapılmıştır. Aritmetik ortalama hesaplanırken Tablo 3.7’de yer alan puan alan aralıkları ölçüt olarak belirlenmiştir. Ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı”⁵⁹¹ formülü ile hesaplanması göz önünde tutularak, araştırma bulgularının değerlendirilmesinde esas alınan Kriz Yönetimi Ölçeği için aritmetik ortalama aralıkları; 1,00-1,79; “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1,80-2,59; “Katılmıyorum”, 2,60-3,39; “Fikrim Yok”, 3,40-4,19; “Katılıyorum” ve 4,20-5,00; “Her Zaman” şeklindedir. Ölçekteki puanlar 1 ile 5 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça katılımcıların görüşlerinin düzeyi yüksek, 1,00’e yaklaştıkça düşük olduğu kabul edilmiştir.

Stratejik liderlik ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama aralıkları ise 1,00-1,66 arası “Çok Az”, 1,67-2,33 arası “Yeterince” ve 2,34-3,00 arası “Büyük Ölçüde” şeklindedir.

Tablo 3.7. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı

Kriz Yönetimi Ölçeği		
Düzyey	Aralık	Seçenek
1	1,00 - 1,79	Hiçbir Zaman
2	1,80 - 2,59	Nadiren
3	2,60 - 3,39	Bazen
4	3,40 - 4,19	Çoğu Zaman
5	4,20 - 5,00	Her Zaman
Stratejik Liderlik Ölçeği		
Düzyey	Aralık	Seçenek
1	1,00 - 1,66	Çok Az
2	1,67 - 2,33	Yeterince
3	2,34 - 3,00	Büyük Ölçüde

Kaynak: Tekin, Halil, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Yargı Yayıncılık, Ankara, 2019.

Araştırmanın “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” ve “İşletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”

⁵⁹¹Tekin, Halil, “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme”, (27.Baskı.), Yargı Yayınevi, Ankara, 2019.

alt problemine ilişkin veriler analiz edilirken “Bağımsız Örneklem t-Testi” kullanılmıştır.

Araştırmanın “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “İşletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” ve “İşletme yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin veriler analiz edilirken Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonucunda bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi tercih edilmiştir.

Araştırmanın “İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik ve kriz yönetimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemi için Pearson korelasyon analiz yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle ifade edilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi; $r > 0.70$ ise “yüksek düzeyde ilişki”, $r = 0.30-0.70$ ise “Orta düzeyde ilişki”, $r < 0.30$ ise “Düşük düzeyde ilişki” olduğunu ifade etmektedir.⁵⁹² Araştırmanın korelasyon katsayıları bu değerler göz önünde bulundurularak raporlaştırılmıştır.

Araştırmanın “Stratejik liderlik kriz yönetimini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” alt problemi için basit doğrusal regresyon analizi tercih edilmiştir. Regresyon analizi aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin açıklanması sürecini ifade eder. Regresyon analizlerinin amaçlarından bazıları şu şekildedir:⁵⁹³

⁵⁹²Büyüköztürk, vd., a.g.e., s. 87.

⁵⁹³Büyüköztürk, vd., a.g.e., s. 114.

1) Stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak,

2) Stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerinde gözlenen değişimlerin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile saptamak,

3) Stratejik liderliğin kriz yönetimini anlamlı bir şekilde kestirip kestirmediklerini saptamak.

Aritmetik ortalama hesaplandıktan sonra değerlendirme için Tablo 3.7’de bulunan puan alan aralıkları ölçüt olarak belirlenmiştir.

3.7. Bulgular

Bu bölümde veri toplama aracı toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular bağımsız değişkenlere göre tablolar ve şekiller halinde gösterilmiştir.

3.7.1. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, işe başlama yaşı, çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenleri esas alınmıştır. Bu bağlamda katılımcıların cinsiyete ilişkin dağılımları Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Dağılımları

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Erkek	106	70,7
Kadın	44	29,3
Toplam	150	100

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmaya katılım gösterenlerin %70,7’sinin erkek (n= 106), %29,3’ünün ise kadın (n= 44) olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilere göre erkek işletme yöneticilerinin sayısının kadınlara göre fazla olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni duruma ilişkin dağılımları ise Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Medeni Duruma İlişkin Dağılımları

Medeni Durum	N	Yüzde (%)
Evli	116	77,3
Bekâr	34	22,7
Toplam	150	100

Araştırmaya katılım gösterenlerin %77,3'ünün evli (n= 116), %22,7'sinin ise bekâr (n= 34) olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilere göre evli işletme yönetici sayısının bekârlara göre fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10'da katılımcıların yaşa ilişkin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.10. Katılımcıların Yaşa İlişkin Dağılımları

Yaş	N	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	10	6,7
26-30 yaş	23	15,3
31-35 yaş	30	20,0
36-40 yaş	36	24,0
41-45 yaş	33	22,0
46 yaş ve üstü	18	12,0
Toplam	150	100

Araştırmaya katılım gösterenlerin %6,7'sinin 25 yaş ve altında (n= 10), %15,3'ünün 26-30 yaş aralığında (n= 23), %20'sinin 31-35 yaş aralığında (n= 30), %24'ünün 36-40 yaş aralığında (n= 36), %22'sinin 41-45 yaş aralığında (n= 33) ve %12'sinin ise 46 yaş ve üstü (n= 18) yaş aralığında olduğu Tablo 3.10'un incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır. Bu verilere göre işletme yöneticilerinin yarısından fazlasının 35 yaşın üstünde olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işe başlama yaşlarına ilişkin dağılımları ile bilgiler Tablo 3.11'de görülebilir.

Tablo 3.11. Katılımcıların İşe Başlama Yaşlarına İlişkin Dağılımları

İşe Başlama Yaşı	N	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	26	17,3
21-25 yaş	57	38,0
26-30 yaş	50	33,3
31 yaş ve üstü	17	11,3
Toplam	150	100

Araştırmaya katılım gösterenlerin %17,3'ü 20 yaş ve altında (n= 26), %38'i 21-25 yaş aralığında (n= 57), %33,3'ünün 26-30 yaş aralığında (n= 50) ve %11,3'ünün ise 31 yaş ve üstü (n= 17) yaşlarda işe başlamış olduğu Tablo 3.11'in incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır. Bu verilere göre işletme yöneticilerinin yarısından fazlasının 25 yaşın altındayken işe başladıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işletmede çalışma süresine ilişkin dağılımları Tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Dağılımları

İşletmede Çalışma Süresi	N	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	23	15,3
2-4	45	30,0
5-7	32	21,3
8-10	24	16,0
11 yıl ve üstü	26	17,3
Toplam	150	100

Araştırmaya katılım gösterenlerin %15,3’ü 1 yıl ve altı (n= 23), %30’u 2-4 yıl (n= 45), %21,3’ünün 5-7 yıl aralığında (n= 32), %16’sının 8-10 yıl (n= 24) ve %17,3’ünün 11 yıl ve üstü (n= 26) çalışma süresine sahip olduğu Tablo 3.12’nin incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır. Bu verilere göre işletme yöneticilerinin yarısından fazlasının 7 yıldan daha az süre mevcut işletmelerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin dağılımları Tablo 3.13’de sunulmuştur.

Tablo 3.13. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılımları

Eğitim Düzeyi	N	Yüzde (%)
Lise	26	17,3
Ön Lisans/lisans	107	71,3
Lisansüstü	17	11,3
Toplam	150	100

Araştırmaya katılım gösterenlerin %17,3’ünün lise mezunu (n= 26), % 71,3’ünün ön lisans/lisans mezunu (n= 107) ve % 11,3’ünün lisansüstü mezunu (n= 17)’dur. Bu verilere göre işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yükseköğretim kurumu mezunu oldukları anlaşılmaktadır.

3.7.2. Stratejik Liderliğe İlişkin Bulgular

Stratejik liderliğe ilişkin bulgular yedi başlıkta incelenebilir.

3.7.2.1. Katılımcıların Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.14’te gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Düşünme Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	N	\bar{X}	S
1	Rakip firmalar karşısında işletmenizin rekabet gücünü artırabilecek çevresel fırsatları amirinizin araştırma eğilimi ne düzeydedir?	150	2,13	0,587
2	Önemli kararlar alınırken, amirinizin gerekli bilgileri dikkate alma eğilimi ne düzeydedir?		2,23	0,625
3	Firmanızda önemli konular değerlendirilirken, yöneticinizin bu konuya etki edebilen çok sayıda faktörlerden kilit rol oynayan unsurları belirleyebilmedeki gelişim düzeyi nedir?		2,09	0,679
4	İşletmeniz için hayati önem taşıyan konular değerlendirilirken amirinizin konuya farklı yönlerden bakabilme kabiliyeti ne düzeydedir?		2,21	0,698
5	Bağlı bulunduğunuz amirin kendi önyargılarının farkında olma düzeyi nedir?		2,00	0,724
6	Amirinizin firmanın birimleri arasındaki ilişkiyi görebilme becerisi ne düzeydedir?		2,15	0,679
7	Amirinizin yaratıcı düşünceler üretebilme becerisi ne düzeydedir?		2,19	0,649
GENEL			2,14	0,405

Araştırmaya katılan çalışanların stratejik liderliğe ilişkin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ölçeğin “Rakip firmalar karşısında işletmenizin rekabet gücünü artırabilecek çevresel fırsatları amirinizin araştırma eğilimi ne düzeydedir?” olan 1. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,13$)”; “Önemli kararlar alınırken, amirinizin gerekli bilgileri dikkate alma eğilimi ne düzeydedir?” olan 2. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,23$)”; “Firmanızda önemli konular değerlendirilirken, yöneticinizin bu konuya etki edebilen çok sayıda faktörlerden kilit rol oynayan unsurları belirleyebilmedeki gelişim düzeyi nedir?” olan 3. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,09$)”;

“İşletmeniz için hayati önem taşıyan konular değerlendirilirken amirinizin konuya farklı yönlerden bakabilme kabiliyeti ne düzeydedir?” olan 4. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,21$)”; “Bağlı bulunduğunuz amirin kendi önyargılarının farkında olma düzeyi nedir?” olan 5. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,00$)”; “Amirinizin firmanın birimleri arasındaki ilişkiyi görebilme becerisi ne düzeydedir?” olan 6. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,15$)” ve “Amirinizin yaratıcı düşünceler üretebilme beceri ne düzeydedir?” olan 7. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,19$)” düzeyinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.15’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Davranış Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	N	\bar{X}	S
8	Amirinizin belirsizlik durumlarında kararlı olma becerisi ne düzeydedir?	150	2,13	0,702
9	Kısa ve uzun vadeli amaçların başarılması açısından bir çatışma yaşandığında, amirinizin bu çatışmayı yönetebilme becerisi düzeyi nedir?		2,19	0,682
10	İşletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında amirinizin beceri düzeyi nedir?		2,17	0,653
11	Amirinizin işletme birimlerine ait hedefleri firmanın genel hedefiyle uyumlu hale getirebilme düzeyi nedir?		2,21	0,678
12	Amirinizin bir yandan size hedeflerinizi gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşabilmede inisiyatif kullandırma imkânı tanıma konusunda dengelyi sağlayabilme becerisi ne düzeydedir?		2,10	0,693
13	Amirinizin risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi ne düzeydedir?		2,07	0,682
14	Amirinizin mevcut planları değişen durumlara adapte edebilme beceri düzeyi nedir?		2,05	0,565
15	Amirinizin firmanın geçmişteki deneyimlerini gelecekteki kararlarında dikkate alma becerisi nedir?		2,18	0,646
16	Amirinizin “doğru olduğunu zannederek ısrarla uygulamaya çalıştığı yanlış davranışlardan vazgeçme” düzeyi nedir?		2,05	0,683
17	Amirinizin işletmedeki bütün personelin çalışmalarının iş birliği içinde yapılmasını etkileme düzeyi nedir?		2,15	0,632
GENEL			2,13	0,373

Araştırmaya katılan çalışanların stratejik liderliğe ilişkin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ölçeğin “Amirinizin belirsizlik durumlarında kararlı olma becerisi ne düzeydedir?” olan 8. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,13$)”; “Kısa ve uzun vadeli amaçların başarılması açısından bir çatışma yaşandığında, amirinizin bu çatışmayı yönetebilme becerisi düzeyi nedir?” olan 9. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,19$)”; “İşletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında amirinizin beceri düzeyi nedir?” olan 10. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,17$)”; “Amirinizin işletme birimlerine ait hedefleri firmanın genel hedefiyle uyumlu hale getirebilme düzeyi nedir?” olan 11. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,21$)”, “Amirinizin bir yandan size hedeflerinizi gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşabilmede inisiyatif kullandırma imkânı tanıma konusunda dengeyi sağlayabilme becerisi ne düzeydedir?” olan 12. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,10$)”, “Amirinizin risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi ne düzeydedir?” olan 13. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,07$)”, “Amirinizin mevcut planları değişen durumlara adapte edebilme beceri düzeyi nedir?” olan 14. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,05$)”, “Amirinizin firmanın geçmişteki deneyimlerini gelecekteki kararlarında dikkate alma becerisi nedir?” olan 15. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,18$)”, “Amirinizin doğru olduğunu zannederek ısrarla uygulamaya çalıştığı yanlış davranışlardan vazgeçme düzeyi nedir?” olan 16. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,05$)” ve “Amirinizin işletmedeki bütün personelin çalışmalarının iş birliği içinde yapılmasını etkileme düzeyi nedir?” olan 17. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,15$)” düzeyinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Etkileme Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	N	\bar{X}	S
18	Amirinizin işi gereği nadiren ilişki kurmak durumunda olduğu insanlarla etkili bir iletişim kurabilme becerisi ne düzeydedir?	150	2,31	0,623
19	Amirinizin güvenilirliği zedelemeyen grupları idare edebilme becerisi ne düzeydedir?		2,14	0,676
20	Amirinizin ulaşılabilirliği zor ideal bir vizyon geliştirebilme becerisi ne düzeydedir?		2,03	0,709
21	Amirinizin çalışanların gelecekle ilgili düşünce-eylemlerini anlayarak onlarda bu konuda coşku ve heyecan yaratabilme becerisi ne düzeydedir?		2,03	0,763
22	Amirinizin işle ilgili tabuları tartışılabilir hale getirebilme becerisi ne düzeydedir?		2,15	0,663
23	Amirinizin astlarla empati yapabilme (kendini onların yerine koyabilme) becerisi ne düzeydedir?		2,17	0,683
24	Amirinizin astların ihtiyaçlarını anlayarak onları etkileyebilme becerisi ne düzeydedir?		2,12	0,723
GENEL				2,13

Araştırmaya katılan çalışanlarının stratejik liderliğe ilişkin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ölçeğin “Amirinizin işi gereği nadiren ilişki kurmak durumunda olduğu insanlarla etkili bir iletişim kurabilme becerisi ne düzeydedir?” olan 18. Maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,31$)”; “Amirinizin güvenilirliği zedelemeyen grupları idare edebilme becerisi ne düzeydedir?” olan 19. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,14$)”, “Amirinizin ulaşılabilirliği zor ideal bir vizyongeliştirebilme becerisi ne düzeydedir?” olan 20. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,03$)”, “Amirinizin çalışanların gelecekle ilgili düşünce-eylemlerini anlayarak onlarda bu konuda coşku ve heyecan yaratabilme becerisi ne düzeydedir?” olan 21. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,03$)”, “Amirinizin işle ilgili tabuları tartışılabilir hale getirebilme becerisi ne düzeydedir?” olan 22. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,15$)”, “Amirinizin astlarla empati yapabilme (kendini onların yerine koyabilme) becerisi ne düzeydedir?” olan 23. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,17$)” ve “Amirinizin astların ihtiyaçlarını anlayarak onları etkileyebilme becerisi ne düzeydedir?” olan 24. maddesine “Yeterince ($\bar{x} = 2,12$)” düzeyinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Stratejik Liderlik Ölçeğinin “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulguların karşılaştırmaları Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Stratejik Liderlik Ölçeğinin "Stratejik Düşünme Yeterliliği", "Stratejik Davranış Yeterliliği" ve "Stratejik Edinme Yeterliliği" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart ve Sapma Değerleri

Boyutlar	N	\bar{X}	S
Stratejik Düşünme Yeterliliği	150	2,14	0,405
Stratejik Davranış Yeterliliği		2,13	0,373
Stratejik Etkileme Yeterliliği		2,13	0,446
GENEL		2,13	0,372

Araştırmaya katılım gösterenlerin görüşlerinin boyutlar temelinde genel olarak ortalamaları incelendiğinde çalışanların görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda “Yeterince ($\bar{x} = 2,14$)”; “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda “Yeterince ($\bar{x} = 2,13$)” ve “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda “Yeterince ($\bar{x} = 2,13$)” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin genel ortalamasının “Yeterince ($\bar{x} = 2,13$)” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

3.7.2.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	P
Stratejik Düşünme Yeterliliği	Erkek	106	2,16	0,416	0,992	0,32
	Kadın	44	2,09	0,378		
Stratejik Davranış Yeterliliği	Erkek	106	2,13	0,378	0,325	0,74
	Kadın	44	2,11	0,362		
Stratejik Etkileme Yeterliliği	Erkek	106	2,14	0,435	0,128	0,89
	Kadın	44	2,12	0,477		
GENEL	Erkek	106	2,14	0,377	0,495	0,62
	Kadın	44	2,11	0,363		

Tablo 3.18 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 0,992$; $p_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 0,32$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.18’de yer alan bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 0,325$; $p_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 0,74$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.18’de yer alan bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,128$; $p_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,89$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.18’de yer alan bulgular analiz edildiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin ölçeğin genel ortalaması açısından

anlamli farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{genel} = 0,495$; $p_{genel} = 0,62$; $p > 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.7.2.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamli farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	T	p
Stratejik Düşünme Yeterliliği	Evli	116	2,12	0,364	-0,576	0,56
	Bekâr	34	2,18	0,526		
Stratejik Davranış Yeterliliği	Evli	116	2,10	0,328	-1,111	0,27
	Bekâr	34	2,20	0,495		
Stratejik Etkileme Yeterliliği	Evli	116	2,13	0,427	-0,334	0,73
	Bekâr	34	2,15	0,511		
GENEL	Evli	116	2,12	0,331	-0,745	0,46
	Bekâr	34	2,18	0,488		

Tablo 3.19 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin medeni durum değişkenine göre Bağımsız rneklem t-Testi bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda anlamli farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{stratejik\ dşnme\ yeterliliği} = -0,576$; $p_{stratejik\ dşnme\ yeterliliği} = 0,56$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19’da yer alan bulgular incelendiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda anlamli farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{stratejik\ davranış\ yeterliliği} = -1,111$; $p_{stratejik\ davranış\ yeterliliği} = 0,27$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin

görüşlerinin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19’da yer alan bulgular incelendiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = -0,334$; $p_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,73$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19’da yer alan bulgular analiz edildiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{genel}} = -0,745$; $p_{\text{genel}} = 0,46$; $p > 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.7.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Katılımcıların Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi

	Yaş Aralığı	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Stratejik Düşünme Yeterliliği	25 yaş ve altı	2,58	Gruplar Arası	2,884	0,577	3,841	0,00 1>3 1>4 1>5 1>6
	26-30 yaş	2,18	Gruplar İçi	21,626	0,150		
	31-35 yaş	1,99	Toplam	24,510			
	36-40 yaş	2,15					
	41-45 yaş	2,16					
	46 yaş ve üstü	2,03					
	Toplam	2,14					
Stratejik Davranış Yeterliliği	25 yaş ve altı	2,44	Gruplar Arası	1,328	0,266	1,969	0,08
	26-30 yaş	2,18	Gruplar İçi	19,415	0,135		
	31-35 yaş	2,06	Toplam	20,743			
	36-40 yaş	2,09					
	41-45 yaş	2,14					
	46 yaş ve üstü	2,05					
	Toplam	2,13					
Stratejik Etkileme Yeterliliği	25 yaş ve altı	2,47	Gruplar Arası	1,834	0,367	1,898	0,09
	26-30 yaş	2,21	Gruplar İçi	27,834	0,193		
	31-35 yaş	2,06	Toplam	29,669			
	36-40 yaş	2,11					
	41-45 yaş	2,16					
	46 yaş ve üstü	1,99					
	Toplam	2,13					
GENEL	25 yaş ve altı	2,49	Gruplar Arası	1,828	0,366	2,796	0,01 1>3 1>4 1>6
	26-30 yaş	2,19	Gruplar İçi	18,831	0,131		
	31-35 yaş	2,04	Toplam	20,659			
	36-40 yaş	2,11					
	41-45 yaş	2,15					
	46 yaş ve üstü	2,02					
	Toplam	2,13					

Tablo 3.20 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 3,841$; $p_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 0,00$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda yaş değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 36-40 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 41-45 yaş arasında olanlar; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 46 yaş ve üstünde olanlar çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.20’de yer alan bulgular incelendiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 1,969$; $p_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 0,08$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda yaş değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.20’de yer alan bulgular incelendiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 1,898$; $p_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,09$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda yaş değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.20’de yer alan bulgular analiz edildiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 2,796$; $p_{\text{genel}} = 0,01$; $p < 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin yaş değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geneline ilişkin belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan

çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 36-40 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 46 yaş ve üstünde olanlar çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.7.2.5. İşe Başlama Yaşı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Katılımcıların Görüşlerinin İş Başlama Yaşı Değişkenine Göre Analizi

	İşe Başlama Yaşı	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Stratejik Düşünme Yeterliliği	20 yaş ve altı	2,28	Gruplar Arası	1,284	0,428	2,690	0,04 1>3 2>3
	21-25	2,19	Gruplar İçi	23,226	0,159		
	26-30	2,03	Toplam	24,510			
	31 ve üstü	2,09					
	Toplam	2,14					
Stratejik Davranış Yeterliliği	20 yaş ve altı	2,20	Gruplar Arası	0,895	0,298	2,194	0,09
	21-25	2,19	Gruplar İçi	19,848	0,136		
	26-30	2,03	Toplam	20,743			
	31 ve üstü	2,09					
	Toplam	2,13					
Stratejik Etkileme Yeterliliği	20 yaş ve altı	2,26	Gruplar Arası	1,403	0,468	2,416	0,06
	21-25	2,19	Gruplar İçi	28,266	0,194		
	26-30	2,06	Toplam	29,669			
	31 ve üstü	1,96					
	Toplam	2,13					
GENEL	20 yaş ve altı	2,24	Gruplar Arası	1,056	0,352	2,622	0,053
	21-25	2,19	Gruplar İçi	19,602	0,134		
	26-30	2,04	Toplam	20,659			
	31 ve üstü	2,05					
	Toplam	2,13					

Tablo 3.21 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin işe başlama yaşı değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik

düşünme yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 2,690$; $p_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 0,04$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 20 ve altında bulunanlar ile 26-30 yaş arasında olanlar arasında ve yaşı 21-25 arasında bulunan çalışanlar ile 26-30 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.21’de yer alan bulgular incelendiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 2,194$; $p_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 0,09$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.21’de yer alan bulgular incelendiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 2,416$; $p_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,06$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.21’de yer alan bulgular analiz edildiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 2,622$; $p_{\text{genel}} = 0,053$; $p > 0,05$). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.7.2.6. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizi

	İşletmede Çalışma Süresi	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Stratejik Düşünme Yeterliliği	1 yıl ve altı	2,33	Gruplar Arası	1,487	0,372	2,342	0,058
	2-4 yıl	2,10	Gruplar İçi	23,023	0,159		
	5-7 yıl	2,12	Toplam	24,510			
	8-10 yıl	2,00					
	11 yıl ve üstü	2,19					
	Toplam	2,14					
Stratejik Davranış Yeterliliği	1 yıl ve altı	2,37	Gruplar Arası	2,273	0,568	4,462	0,00 1-4
	2-4 yıl	2,13	Gruplar İçi	18,469	0,127		
	5-7 yıl	2,11	Toplam	20,743			
	8-10 yıl	1,93					
	11 yıl ve üstü	2,11					
	Toplam	2,13					
Stratejik Etkileme Yeterliliği	1 yıl ve altı	2,30	Gruplar Arası	1,857	0,464	2,420	0,051
	2-4 yıl	2,19	Gruplar İçi	27,812	0,192		
	5-7 yıl	2,00	Toplam	29,669			
	8-10 yıl	2,00					
	11 yıl ve üstü	2,17					
	Toplam	2,13					
GENEL	1 yıl ve altı	2,34	Gruplar Arası	1,711	0,428	3,274	0,01 1-4
	2-4 yıl	2,14	Gruplar İçi	18,948	0,131		
	5-7 yıl	2,08	Toplam	20,659			
	8-10 yıl	1,97					
	11 yıl ve üstü	2,15					
	Toplam	2,13					

Tablo 3.22 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde işletmede

çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 2,342$; $p_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 0,058$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.22’de yer alan bulgular incelendiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 4,462$; $p_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 0,00$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın çalışma süresi 1 yıl ve altında bulunan çalışanlar ile 8-10 yıl arasında olanlar çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.22’de yer alan bulgular incelendiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 2,420$; $p_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,051$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.22’de yer alan bulgular analiz edildiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 3,274$; $p_{\text{genel}} = 0,01$; $p < 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geneline ilişkin çalışanların görüşleri arasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın çalışma süresi 1 yıl

ve altında bulunan çalışanlar ile 8-10 yıl arasında olanlar çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.7.2.7. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüşleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.23’de gösterilmiştir.

Tablo 3.23. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi

	Eğitim Düzeyi	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Stratejik Düşünme Yeterliliği	Lise	2,22	Gruplar Arası	0,484	0,242	1,480	0,23
	Ön lisans/lisans	2,14	Gruplar İçi	24,026	0,163		
	Lisansüstü	2,00	Toplam	24,510			
	Toplam	2,14					
Stratejik Davranış Yeterliliği	Lise	2,14	Gruplar Arası	0,302	0,151	1,085	0,34
	Ön lisans/lisans	2,14	Gruplar İçi	20,441	0,139		
	Lisansüstü	2,00	Toplam	20,743			
	Toplam	2,13					
Stratejik Etkileme Yeterliliği	Lise	2,24	Gruplar Arası	0,537	0,268	1,354	0,26
	Ön lisans/lisans	2,12	Gruplar İçi	29,132	0,198		
	Lisansüstü	2,02	Toplam	29,669			
	Toplam	2,13					
GENEL	Lise	2,19	Gruplar Arası	0,365	0,182	1,321	0,27
	Ön lisans/lisans	2,14	Gruplar İçi	20,294	0,138		
	Lisansüstü	2,01	Toplam	20,659			
	Toplam	2,13					

Tablo 3.23 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi

(ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 1,480$; $p_{\text{stratejik düşünme yeterliliği}} = 0,23$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.23’de yer alan bulgular incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 1,085$; $p_{\text{stratejik davranış yeterliliği}} = 0,34$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.23’de yer alan bulgular incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 1,354$; $p_{\text{stratejik etkileme yeterliliği}} = 0,26$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.23’de yer alan bulgular analiz edildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 1,321$; $p_{\text{genel}} = 0,27$; $p > 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.7.3. Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular

Kriz yönetimine ilişkin bulguları yedi başlıkta inceleyebiliriz.

3.7.3.1. Katılımcıların Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Öncesi Dönem" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	N	\bar{X}	S
1	Amirim kriz ortaya çıkmadan farklı kaynaklardan gelebilecek kriz sinyallerini önceden algılayabilmektedir.	150	3,24	0,994
2	Amirim kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.		3,13	1,060
3	Amirim örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.		3,25	0,984
4	Amirim çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.		3,59	1,017
5	Amirim krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.		3,65	1,075
6	Amirim kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.		3,50	1,116
7	Amirim krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.		3,65	0,983

Araştırmaya katılan çalışanların kriz yönetimine ilişkin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ölçeğin “Amirim kriz ortaya çıkmadan farklı kaynaklardan gelebilecek kriz sinyallerini önceden algılayabilmektedir.” olan 1. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,24$)”; “Amirim kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.” olan 2. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,13$)”; “Amirim örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.” olan 3. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,25$)”; “Amirim çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.” olan 4. maddesine “Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,59$)”; “Amirim krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.” olan 5. maddesine “Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,65$)”; “Amirim kriz işaretlerine karşı duyarlıdır” olan 6. maddesine “Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,50$)” ve “Amirim krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.” olan 7. maddesine “Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,65$)” düzeyinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.25’de gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Dönemi" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	N	\bar{X}	S
8	Amirim krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	150	2,73	1,174
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.		3,02	1,240
10	Amirim kriz dönemi için acil eylem planı hazırlamaktadır.		3,01	1,193
11	Amirim kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.		3,15	1,261
12	Amirim kriz kontrol/veya risk denetim takımları kurmaktadır.		3,06	1,254
13	Amirim tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.		3,35	1,285
14	Amirim çalışanlara yaşanan krizler hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.		3,24	1,121
15	Amirim tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.		2,92	1,261

Araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetimine ilişkin “Kriz Dönemi” boyutunda görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ölçeğin “Amirim krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır” olan 8. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 2,73$)”; “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” olan 9. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,02$)”; “Amirim kriz dönemi için acil eylem planı hazırlamaktadır.” olan 10. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,01$)”; “Amirim kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.” olan 11. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,15$)”, “Amirim kriz kontrol/veya risk denetim takımları kurmaktadır.” olan 12. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,06$)”, “Amirim tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.” olan 13. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,35$)”, “Amirim çalışanlara yaşanan krizler hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.” olan 14. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,24$)” ve “Amirim tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.” olan 15. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 2,92$)” düzeyinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.26’da gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Sonrası Dönem" Boyutuna Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	N	\bar{X}	S
16	Amirim kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır.	150	2,95	1,325
17	Amirim çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.		3,05	1,241
18	Amirim kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.		3,37	1,121
19	Amirim örgütün amaçlarını sürekli gözden geçirmektedir.		3,31	1,188
20	Amirim kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.		3,41	1,188
21	Amirim kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.		3,35	1,136
22	Amirim kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.		3,48	1,079
23	Amirim gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmektedir.		3,35	1,159
24	Amirim kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.		3,41	1,136
25	Amirim kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.		3,40	1,187
26	Amirim kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.		3,35	1,210
27	Amirim krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.		3,41	1,063
28	Amirim yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.		3,36	1,143
29	Amirim kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.		3,46	1,185
30	Amirim olası krizle başa çıkabilmek için yeni stratejiler/ taktikler belirlemektedir.		3,55	1,059
31	Amirim çalışanlara yeni beceriler geliştirebilme fırsatı vermektedir.		3,41	1,281
GENEL				

Araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetimine ilişkin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ölçeğin “Amirim kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır.” olan 16. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 2,95$)”; “Amirim çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.” olan 17. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,05$)”, “Amirim kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.” olan 18. maddesine “Bazen ($\bar{x} = 3,37$)”, “Amirim örgütün amaçlarını sürekli gözden geçirmektedir.” olan 19. maddesine “Bazen ($\bar{x} =$

3,31)", "Amirim kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır." olan 20. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,41$)", "Amirim kriz sonrası durum analizi yapmaktadır." olan 21. maddesine "Bazen ($\bar{x} = 3,35$)", "Amirim kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir." olan 22. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,48$)", "Amirim gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmektedir." olan 23. maddesine "Bazen ($\bar{x} = 3,35$)", "Amirim kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır." olan 24. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,41$)", "Amirim kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir." olan 25. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,40$)", "Amirim kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir." olan 26. maddesine "Bazen ($\bar{x} = 3,35$)", "Amirim krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir." olan 27. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,41$)", "Amirim yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir." olan 28. maddesine "Yeterince ($\bar{x} = 3,36$)", "Amirim kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır." olan 29. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,46$)", "Amirim olası krizle başa çıkabilmek için yeni stratejiler/ taktikler belirlemektedir." olan 30. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,55$)" ve "Amirim çalışanlara yeni beceriler geliştirebilme fırsatı vermektedir." olan 31. maddesine "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,41$)" düzeyinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Kriz yönetimi ölçeğinin "Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?" alt problemine ilişkin bulgularının karşılaştırması Tablo 3.27'de gösterilmiştir.

Tablo 3.27. Kriz Yönetimi Ölçeğinin "Kriz Öncesi Dönem", "Kriz Dönemi" ve "Kriz Sonrası Dönemi" Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	N	\bar{X}	S
Kriz Öncesi Dönem	150	3,43	0,752
Kriz Dönemi		3,06	0,934
Kriz Sonrası Dönem		3,35	0,833
GENEL		3,29	0,751

Araştırmaya katılan gösterenlerin görüşlerinin boyutlar temelinde genel olarak ortalamaları incelendiğinde çalışanların görüşlerinin "Kriz Öncesi Dönem" boyutunda "Çoğu Zaman ($\bar{x} = 3,43$)"; "Kriz Dönemi" boyutunda "Bazen ($\bar{x} = 3,06$)" ve "Kriz

Sonrası Öncesi Dönem” boyutunda “Bazen ($\bar{x} = 3,35$)” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin genel ortalamasının “Bazen ($\bar{x} = 3,29$)” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

3.7.3.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.28’de gösterilmiştir.

Tablo 3.28. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Kriz Öncesi Dönem	Erkek	106	3,44	0,755	0,403	0,68
	Kadın	44	3,39	0,753		
Kriz Dönemi	Erkek	106	3,15	0,940	2,039	0,04
	Kadın	44	2,82	0,885		
Kriz Sonrası Dönem	Erkek	106	3,39	0,870	1,056	0,29
	Kadın	44	3,24	0,732		
GENEL	Erkek	106	3,34	0,783	1,346	0,18
	Kadın	44	3,16	0,660		

Tablo 3.28 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,403$; $p_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,68$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.28’de yer alan bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Dönemi” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t_{\text{kriz dönemi}} = 2,039$; $p_{\text{kriz dönemi}} = 0,04$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Dönemi” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Dönemi”

boyutunda bulunan anlamlı farklılığın erkek çalışanlar lehine olduğu belirlenmiştir ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 3,15 > \bar{X}_{\text{kadın}} = 2,82$).

Tablo 3.28’de yer alan bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{kriz sonrası dönem}} = 1,056$; $p_{\text{kriz sonrası dönem}} = 0,29$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.28’de yer alan bulgular analiz edildiğinde cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{genel}} = 1,346$; $p_{\text{genel}} = 0,18$; $p > 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların kriz yönetimine ilişkin genel görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.7.3.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.29’da gösterilmiştir.

Tablo 3.29. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	T	P
Kriz Öncesi Dönem	Evli	116	3,35	0,677	-2,340	0,02
	Bekâr	34	3,69	0,931		
Kriz Dönemi	Evli	116	3,08	0,810	0,415	0,68
	Bekâr	34	2,98	1,283		
Kriz Sonrası Dönem	Evli	116	3,34	0,741	-0,189	0,85
	Bekâr	34	3,38	1,103		
GENEL	Evli	116	3,27	0,653	-0,382	0,70
	Bekâr	34	3,35	1,027		

Tablo 3.29 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin medeni durum değişkenine göre Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t_{\text{kriz öncesi dönem}} = -2,340$; $p_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,02$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Öncesi Dönemi” boyutunda medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Öncesi Dönemi” boyutunda bulunan anlamlı farklılığın bekar çalışanlar lehine olduğu belirlenmiştir ($\bar{X}_{\text{evli}} = 3,69 > \bar{X}_{\text{bekar}} = 3,35$).

Tablo 3.29’da yer alan bulgular incelendiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Dönemi” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{kriz dönemi}} = 0,415$; $p_{\text{kriz dönemi}} = 0,68$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Dönemi” boyutunda medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.29’da yer alan bulgular incelendiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{kriz sonrası dönem}} = -0,189$; $p_{\text{kriz sonrası dönem}} = 0,85$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.29’da yer alan bulgular analiz edildiğinde medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{\text{genel}} = -0,382$; $p_{\text{genel}} = 0,70$; $p > 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların kriz yönetimine ilişkin genel görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.7.3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.30’da gösterilmiştir.

Tablo 3.30. Katılımcıların Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi

	Yaş Aralığı	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Kriz Öncesi Dönem	25 yaş ve altı	4,31	Gruplar Arası	9,252	1,850	3,543	0,00 1>2
	26-30 yaş	3,50	Gruplar İçi	75,216	0,522		1>3
	31-35 yaş	3,26	Toplam	84,468			1>4
	36-40 yaş	3,39					1>5
	41-45 yaş	3,37					1>6
	46 yaş ve üstü	3,30					
	Toplam	3,43					
Kriz Dönemi	25 yaş ve altı	3,92	Gruplar Arası	17,507	3,501	4,479	0,00 1>3
	26-30 yaş	3,03	Gruplar İçi	112,578	0,782		1>5
	31-35 yaş	2,60	Toplam	130,085			4>3
	36-40 yaş	3,30					
	41-45 yaş	2,87					
	46 yaş ve üstü	3,22					
	Toplam	3,06					
Kriz Sonrası Dönem	25 yaş ve altı	4,08	Gruplar Arası	9,339	1,868	2,859	0,01 1>3
	26-30 yaş	3,49	Gruplar İçi	94,069	0,653		
	31-35 yaş	3,02	Toplam	103,407			
	36-40 yaş	3,40					
	41-45 yaş	3,27					
	46 yaş ve üstü	3,34					
	Toplam	3,35					
GENEL	25 yaş ve altı	4,09	Gruplar Arası	10,310	2,062	4,020	0,00 1>3
	26-30 yaş	3,38	Gruplar İçi	73,868	0,513		1>5
	31-35 yaş	2,97	Toplam	84,178			
	36-40 yaş	3,37					
	41-45 yaş	3,19					
	46 yaş ve üstü	3,30					
	Toplam	3,29					

Tablo 3.30 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz öncesi dönem}} = 3,543$; $p_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,00$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda yaş değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 26-30 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 36-40 yaş arasında olanlar; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 41-45 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 46 yaş ve üstünde olanlar çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.30’da yer alan bulgular incelendiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Dönemi” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz dönemi}} = 4,479$; $p_{\text{kriz dönemi}} = 0,00$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Dönemi” boyutunda yaş değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Dönemi” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 41-45 yaş; 36-40 yaş aralığında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş aralığında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.30’da yer alan bulgular incelendiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz sonrası dönem}} = 2,859$; $p_{\text{kriz sonrası dönem}} = 0,01$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda yaş değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey

HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş aralığında bulunan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.30’da yer alan bulgular analiz edildiğinde yaş değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}}= 4,020$; $p_{\text{genel}}= 0,00$; $p<0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların kriz yönetimine ilişkin genel görüşlerinin yaş değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geneline ilişkin belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 41-45 yaş aralığında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.7.3.5. İşe Başlama Yaşı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.31’de gösterilmiştir.

Tablo 3.31. Katılımcıların Görüşlerinin İşe Başlama Yaşı Değişkenine Göre Analizi

	İşe Başlama Yaşı	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Kriz Öncesi Dönem	20 yaş ve altı	3,81	Gruplar Arası	5,778	1,926	3,574	0,01 1>3
	21-25	3,45	Gruplar İçi	78,690	0,539		
	26-30	3,24	Toplam	84,468			
	31 ve üstü	3,30					
	Toplam	3,43					
Kriz Dönemi	20 yaş ve altı	3,38	Gruplar Arası	3,354	1,118	1,288	0,28
	21-25	2,98	Gruplar İçi	126,731	0,868		
	26-30	3,01	Toplam	130,085			
	31 ve üstü	2,96					
	Toplam	3,06					
Kriz Sonrası Dönem	20 yaş ve altı	3,73	Gruplar Arası	7,323	2,441	3,709	0,01 1>3
	21-25	3,43	Gruplar İçi	96,085	0,658		
	26-30	3,13	Toplam	103,407			
	31 ve üstü	3,14					
	Toplam	3,35					
GENEL	20 yaş ve altı	3,66	Gruplar Arası	5,398	1,799	3,335	0,02 1>3
	21-25	3,32	Gruplar İçi	78,779	0,540		
	26-30	3,12	Toplam	84,178			
	31 ve üstü	3,13					
	Toplam	3,29					

Tablo 3.31 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin işe başlama yaşı değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz öncesi dönem}} = 3,574$; $p_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,01$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda işe başlama yaşı değişkeni açısından

birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 20 ve altında bulunanlar ile 26-30 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.31’de yer alan bulgular incelendiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Dönemi” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz dönemi}} = 1,288$; $p_{\text{kriz dönemi}} = 0,28$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Dönemi” boyutunda işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.31’de yer alan bulgular incelendiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz sonrası dönem}} = 3,709$; $p_{\text{kriz sonrası dönem}} = 0,01$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 20 ve altında bulunanlar ile 26-30 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.31’de yer alan bulgular analiz edildiğinde işe başlama yaşı değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 3,335$; $p_{\text{genel}} = 0,02$; $p < 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların kriz yönetimine ilişkin genel görüşlerinin işe başlama yaşı değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geneline ilişkin belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın yaşı 20 ve altında bulunanlar ile 26-30 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.7.3.6. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.32’de gösterilmiştir.

Tablo 3.32. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizi

	İşletmede Çalışma Süresi	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Kriz Öncesi Dönem	1 yıl ve altı	3,88	Gruplar Arası	5,835	1,459	2,690	0,03 1>4
	2-4 yıl	3,38	Gruplar İçi	78,633	0,542		
	5-7 yıl	3,37	Toplam	84,468			
	8-10 yıl	3,25					
	11 yıl ve üstü	3,34					
	Toplam	3,43					
Kriz Dönemi	1 yıl ve altı	3,16	Gruplar Arası	4,752	1,188	1,374	0,24
	2-4 yıl	3,03	Gruplar İçi	125,333	0,864		
	5-7 yıl	3,16	Toplam	130,085			
	8-10 yıl	2,68					
	11 yıl ve üstü	3,22					
	Toplam	3,06					
Kriz Sonrası Dönem	1 yıl ve altı	3,65	Gruplar Arası	7,477	1,869	2,825	0,02 1>4
	2-4 yıl	3,35	Gruplar İçi	95,930	0,662		
	5-7 yıl	3,43	Toplam	103,407			
	8-10 yıl	2,89					
	11 yıl ve üstü	3,40					
	Toplam	3,35					
GENEL	1 yıl ve altı	3,58	Gruplar Arası	5,452	1,363	2,510	0,04 1>4
	2-4 yıl	3,28	Gruplar İçi	78,726	0,543		
	5-7 yıl	3,35	Toplam	84,178			
	8-10 yıl	2,91					
	11 yıl ve üstü	3,34					
	Toplam	3,29					

Tablo 3.32 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz öncesi dönem}} = 2,690$; $p_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,03$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Öncesi Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın çalışma süresi 1 yıl ve altında olanlar ile 8-10 yıl olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.32’de yer alan bulgular incelendiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Dönemi” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz dönemi}} = 1,374$; $p_{\text{kriz dönemi}} = 0,24$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Dönemi” boyutunda işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.32’de yer alan bulgular incelendiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz sonrası dönem}} = 2,825$; $p_{\text{kriz sonrası dönem}} = 0,02$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın çalışma süresi 1 yıl ve altında olanlar ile 8-10 yıl olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.32’de yer alan bulgular analiz edildiğinde işletmede çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 2,510$; $p_{\text{genel}} = 0,04$; $p < 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda

çalışanların kriz yönetimine ilişkin genel görüşlerinin işletmede çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geneline ilişkin çalışanları görüşleri arasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın çalışma süresi 1 yıl ve altında olanlar ile 8-10 yıl olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.7.3.7. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.33’de gösterilmiştir.

Tablo 3.33. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi

	Eğitim Düzeyi	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Kriz Öncesi Dönem	Lise	3,57	Gruplar Arası	0,780	0,390	0,685	0,50
	Ön lisans/lisans	3,41	Gruplar İçi	83,688	0,569		
	Lisansüstü	3,31	Toplam	84,468			
	Toplam	3,43					
Kriz Dönemi	Lise	3,26	Gruplar Arası	9,814	4,907	5,998	0,00 1>3 2>3
	Ön lisans/lisans	3,12	Gruplar İçi	120,271	0,818		
	Lisansüstü	2,36	Toplam	130,085			
	Toplam	3,06					
Kriz Sonrası Dönem	Lise	3,51	Gruplar Arası	6,340	3,170	4,800	0,01 1>3 2>3
	Ön lisans/lisans	3,40	Gruplar İçi	97,068	0,660		
	Lisansüstü	2,79	Toplam	103,407			
	Toplam	3,35					
GENEL	Lise	3,46	Gruplar Arası	5,115	2,558	4,755	0,01 1>3 2>3
	Ön lisans/lisans	3,33	Gruplar İçi	79,063	0,538		
	Lisansüstü	2,79	Toplam	84,178			
	Toplam	3,29					

Tablo 3.33 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz ncesi Dönem” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,685$; $p_{\text{kriz öncesi dönem}} = 0,50$; $p > 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz ncesi Dönem” boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.33’de yer alan bulgular incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Dönemi” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz dönemi}} = 5,998$; $p_{\text{kriz dönemi}} = 0,00$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Dönemi” boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Dönemi” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın eğitim düzeyi lise olanlar ile lisansüstü; eğitim düzeyi ön lisans/lisans olanlar ile lisansüstü olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.33’de yer alan bulgular incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin ölçeğin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{kriz sonrası dönem}} = 4,800$; $p_{\text{kriz sonrası dönem}} = 0,01$; $p < 0,05$). Bu bulguya göre çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. “Kriz Sonrası Dönem” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın eğitim düzeyi lise olanlar ile lisansüstü; eğitim düzeyi ön lisans/lisans olanlar ile lisansüstü olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.33’de yer alan bulgular analiz edildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{\text{genel}} = 4,755$; $p_{\text{genel}} = 0,01$; $p < 0,05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda çalışanların kriz

yönetimine ilişkin genel görüşlerinin eğitim düzeyi değişkeni açısından birbirine benzer olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geneline ilişkin çalışanları görüşleri arasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Tukey HSD testi analizi neticesinde anlamlı farklılığın eğitim düzeyi lise olanlar ile lisansüstü; eğitim düzeyi ön lisans/lisans olanlar ile lisansüstü olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.7.4. Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın “Katılımcıların stratejik liderlik ve kriz yönetimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.34’de gösterilmiştir.

Tablo 3.34. Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

		Stratejik Düşünme Yeterliliği	Stratejik Davranış Yeterliliği	Stratejik Etkileme Yeterliliği	Stratejik Liderlik Genel
Kriz Öncesi Dönem	R	0,654**	0,629**	0,535**	0,657**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
Kriz Dönemi	R	0,493**	0,458**	0,430**	0,498**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
Kriz Sonrası Dönem	r	0,720**	0,672**	0,612**	0,723**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Kriz Yönetimi Genel	r	0,718**	0,673**	0,609**	0,722**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 3.34’de stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde stratejik liderliğin “Stratejik Düşünme Yeterliliği” boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Stratejik Düşünme Yeterliliği” ve “Kriz Öncesi Dönem” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,654$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Düşünme Yeterliliği” ve “Kriz Dönemi” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,493$; $p= 0,00$),

- “Stratejik Düşünme Yeterliliği” ve “Kriz Sonrası” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r= 0,720$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Düşünme Yeterliliği” ve “Kriz Yönetimi Genel” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r= 0,718$; $p= 0,00$) ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.34’de stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde stratejik liderliğin “Stratejik Davranış Yeterliliği” boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Stratejik Davranış Yeterliliği” ve “Kriz Öncesi Dönem” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,629$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Davranış Yeterliliği” ve “Kriz Dönemi” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,458$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Davranış Yeterliliği” ve “Kriz Sonrası” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,672$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Davranış Yeterliliği” ve “Kriz Yönetimi Genel” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,673$; $p= 0,00$) ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.34’de stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde stratejik liderliğin “Stratejik Etkileme Yeterliliği” boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Stratejik Etkileme Yeterliliği” ve “Kriz Öncesi Dönem” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,535$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Etkileme Yeterliliği” ve “Kriz Dönemi” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,430$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Etkileme Yeterliliği” ve “Kriz Sonrası Dönem” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,612$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Etkileme Yeterliliği” ve “Kriz Yönetimi Genel” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,609$; $p= 0,00$) ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.34’de stratejik liderlik ve kriz yönetimi arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde stratejik liderliğin geneline ilişkin şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Stratejik Liderlik Genel” ve “Kriz Öncesi Dönem” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,657$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Liderlik Genel” ve “Kriz Dönemi” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,498$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Liderlik Genel” ve “Kriz Sonrası” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r= 0,723$; $p= 0,00$),
- “Stratejik Liderlik Genel” ve “Kriz Yönetimi Genel” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r= 0,722$; $p= 0,00$) ilişki bulunmaktadır.

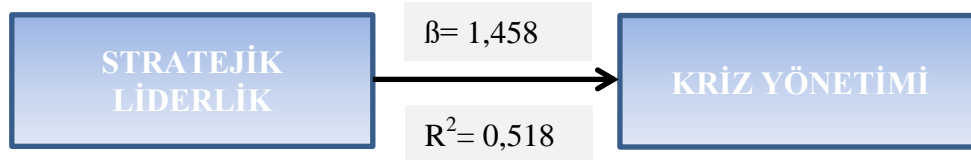
3.7.5. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimini Yordamasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Stratejik liderlik kriz yönetimini yordamakta mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 3.35’de gösterilmiştir.

Tablo 3.35. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimini Yordamasına İlişkin Regrasyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Kriz Yönetimi	Sabit	0,181	0,728	0,46	161,298	0,00	0,518
	Stratejik Liderlik	1,458	12,700	0,00			

“Stratejik Liderlik” ile “Kriz Yönetimi” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F= 161,298$; $p= 0,00$). “Kriz Yönetimi” düzeyinin belirleyicisi olarak “Stratejik Liderlik” ile ilişkisinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2= 0,518$). Orta alt kademe yöneticilerin, üst yöneticileri hakkında algıladıkları “Stratejik Liderlik” düzeyi “Kriz Yönetimi” düzeyini arttırmaktadır ($\beta= 1,458$).



Şekil 3.2. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimini Yordamasına Yönelik Sonuç Modeli

Tablo 3.35’deki veriler ışığında stratejik liderliğin kriz yönetimini olumlu yönde etkilediğine dair model Şekil 3.2’deki gibidir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşen dünyada işletmeler arasındaki rekabet şartları her geçen gün daha da artmaktadır. Çevrede yaşanan değişimler, işletmelerin faaliyet planlarını mevcut şartlara göre değiştirmelerini gerektirmektedir. Değişen durumlara uyum sağlama becerisi düşük olan işletmeler, çeşitli krizler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Krizlerin başarı ile yönetilmesi ise yöneticilerin sergileyecekleri stratejik davranışların derecesi ile mümkün olmaktadır. Kriz durumlarında yöneticilerin, ağırlıklı olarak stratejik planlar hazırlayıp bu planları en iyi şekilde yönetmek amacıyla stratejik liderlik davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir.

Kriz dönemlerinde liderlerin serinkanlı ve sakin olmaları önemlidir. Bu durum onları acele verilmiş yanlış kararlardan korur ve liderlik yeteneklerini gösterir. Krizle mücadele ederken, örgüt içinde ekonomik zorluklar, belirlenmiş hedeflerden uzaklaşma gibi etkiler görülebilir. Bu durum kararların merkezileşmesi, örgüt içi örgüt içi sert tedbirler alınması, üst kademeye astlar arasında iletişim kopukluğu gibi durumları meydana getirebilir. Bu da, örgüt içinde huzursuzluğa, belirsizliğe ve çalışanların birbirini ve üst yönetimi suçlamasına sebep olabilir. Bunların aksine, kriz esnasında, çalışanların örgüte daha sıkı sarılması, örgütü ayakta tutmak için sorumluluk alarak daha fazla mücadele etmesi önem arz etmektedir. Dış çevrenin etkisiyle oluşan bu tarz krizlerde hedeflerin, strateji ve vizyonun yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.

İşletmelerin kriz planları olası krizlerin nasıl olabileceği, işletmeyi nasıl etkileyebileceği ve böyle bir durumla karşılaşma ihtimaline karşı ne tür tedbirler alınacağını kapsamaktadır. Bu planların her türlü kriz çeşidine karşı yapılması gerekmektedir. Kriz veya emaresi ortada yokken yapılan bu planları, o işletme veya örgütün krizi önlemeye karşı geliştirdiği strateji olarak değerlendirebiliriz. Bir krizle gardınızı alarak yüzleştüğünüzde, onun üstesinden gelme ihtimaliniz artacaktır. Bu durumda kriz stratejilerinin doğru olarak belirlenmesi ve harfiyen uygulanması, krizin avantaja çevrilmesine sebep olabilir. Aslında krizle mücadele ederken gerek planlı gerek plansız yapılan bütün faaliyetler, krizi önlemek veya üstesinden gelmek için yapılan çalışmalardır.

Krizi daha oluşmadan tamamıyla engelleyebilecek kesin sonuçlu bir metod yoktur. Alacağımız tedbirlerle krizin etkisini azaltma, yavaşlatma, üstesinden gelme gibi

sonuçlar elde edebiliriz. Krizle baş edebilmek için iyi planlama ve iyi bir liderlik gerekmektedir. Kriz planları, kriz hiç ortada yokken büyük bir ciddiyetle hazırlanmalıdır. Krizle karşılaştıktan sonra da krize neden olan faktörler detaylıca incelenmeli, ek tedbirler alınarak gelecekte oluşabilecek krizler için daha hazırlıklı olunmalıdır. Hiçbir nlem alınmadan bir krizle karşılaşmak rgt normalde alacağı hasarın kat kat fazlasıyla karşı karşıya bırakabilir. Kriz örgütün kaderi değildir ama krizle mücadele etmek örgütün görevidir. Bu mücadeleyi en iyi yapabilecek liderlerin başında da stratejik liderlik davranışı gösteren liderler yani stratejik liderler gelir. Geleceği ngren, vizyon sahibi, değişimi benimsemiş, rgt çalışanlarla birlikte hedefe götürebilen ve stratejik kararlar alabilen bu liderleri kriz yönetiminin önemli bir aktörü olarak görebiliriz.

Yöneticilerin veya liderlerin stratejik liderlik davranışları bakımından en önemli üç olumlu özelliğini:

- 1) Geleceği ngrme, vizyon sahibi olmak ve böylece rgt hedeflerine ulaştırmak,
- 2) Sürekli i ve dış vredeki gelişmeleri takip ederek değişime açık olmak,
- 3) Stratejik kararları alma becerisi ve bunları uygulamaya sokarken cesur davranmak, olarak değerlendirebiliriz.

Yöneticilerin veya liderlerin stratejik liderlik davranışları bakımından ne çıkan üç olumsuz özelliğini de:

- 1) Yönetici veya liderin sahibi olmasına rağmen bu vizyonunu astlarına yeterince anlatamaması veya inandıramaması sonucu hedeflere ulaşılamaması,
- 2) İ ve özellikle de vredeki gelişmeler neticesinde değişime karar verip bu değişimi yeterince iyi planlamadan uygulamayakoyarak, bu değişimin işletme için olumsuz sonuçlar doğurması,
- 3) Alınan uzun vadeli stratejik kararları değişen şartlara göre revise etmemesi durumunda bu hedeflerin geçerliliğini kaybetmesi olarak belirtebiliriz.

Yönetici veya liderin kriz yönetimi özellikleri açısından ne çıkan üç olumlu özelliği:

- 1) Kriz ortada yokken gerekli hazırlık ve planları yapmasının, krizin üstesinden gelmekte etkisinin büyük olması,

2) Yaşanan krizi, alınan tedbirleri ve yol haritasını çalışanlara çok iyi anlatarak örgütte oluşabilecek tedirginlik durumunu engellemesi,

3) Kriz sonrası durumda, krizden aldığı derslerle daha iyi bir kriz planı yapması olarak belirtebiliriz.

Yönetici veya liderin kriz yönetimi özellikleri açısından öne çıkan üç olumsuz özelliği ise:

1) Yapılan kriz planlarına gerekli ciddiyet verilmediği takdirde, bu planların krizin üstesinden gelmede başarılı olmaması,

2) Yaşanmakta olan kriz ve alınan tedbirler çalışanlara anlayabilecekleri ve ikna olabilecekleri şekilde anlatılmaz ve kararlar merkezileşip iletişim yolları kapandığında, örgütte kaos durumu oluşup bunun da krizin olumsuz yönde etkisini artırması,

3) Yönetici veya liderler krizden ders çıkarıp yeterince tedbir almadıklarında bir sonraki krizin daha sert vurmasıdır.

Stratejik lider, özellikleri gereği yukarıda bahsi geçen durumları önceden görebilen ve gerekli tedbirleri alan liderdir. Bu tez hazırlanırken de stratejik liderin bu özelliklerinden dolayı stratejik liderlik davranış düzeyi arttıkça kriz yönetiminin daha başarılı olduğu varsayımı kabul edilmiştir. Bu varsayımla; H1: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ve pozitif bir etki bulunmaktadır. H2: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. H2.1: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. H2.2: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir. H2.3: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. H2.4: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, işe başlama yaşı değişkenine göre farklılık göstermektedir. H2.5: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. H2.6: İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir. H3: İşletme yöneticilerinin kriz yönetim becerileri, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. H3.1: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. H3.2: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir. H3.3: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi

becerileri, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. H3.4: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, işe başlama yaşı değişkenine göre farklılık göstermektedir. H3.5: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. H3.6: İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir, hipotezleri belirlenmiştir.

Bu çalışmada, “Stratejik Liderlik” ile “Kriz Yönetimi” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F= 161,298$; $p= 0,00$). “Kriz Yönetimi” düzeyinin belirleyicisi olarak “Stratejik Liderlik” ile ilişkisinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2= 0,518$). Çalışanlarının algıladıkları “Stratejik Liderlik” düzeyi “Kriz Yönetimi” düzeyini arttırmaktadır ($\beta= 1,458$). Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, üstleri ile ilgili belirtmiş oldukları görüş ve algıları çerçevesinde stratejik liderlik davranışlarının, kriz yönetim düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da araştırmanın “İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ve pozitif bir etki bulunmaktadır” hipotezini doğrulamaktadır.

Bu bulgu, bu konuda daha önce yapılan çalışmaların ulaştıkları sonuçlarla da uyumluluk arz etmektedir. Örneğin Arslan’ın⁵⁹⁴ “Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışması ile uyumlu olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda yapılan alan araştırması sonucunda araştırmaya dahil olan şirket çalışanlarının, görüşleri çerçevesinde liderlik davranışlarının, kriz yönetim becerileri üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmaya dahil olan katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerin, stratejik liderlik davranışlarının artması, kriz yönetim becerilerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgu, stratejik liderlik ile ilgili çeşitli alanlarda yapılan diğer araştırmalarla uyumluluk göstermektedir. Örneğin Uğurluoğlu’nun⁵⁹⁵ “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmasında, yapılan analizler sonucunda hastane yöneticilerinin, yaklaşık % 50’sinin stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, aynı çalışmada stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarının bireysel başarı düzeyinin artmasında etkili olduğu

⁵⁹⁴ Arslan, G., **Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üni., SBE, İşletme Anabilim Dalı, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

⁵⁹⁵ Uğurluoğlu, Ö., **Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**, Sağlık Bilimleri Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üni., Ankara, 2009, s. 141-147.

sonucuna da ulaşılmıştır. Başka bir örnek olarak Chen'in⁵⁹⁶ "Strategic Leadership and School Reform In Taiwan" başlıklı çalışmasında Tayvan'daki bir okulda, müdürün, okulu yeniden dönüştürme çabalarını araştırmıştır. Okul müdürünün stratejik odaklı çalışmaları sonucunda okulda gelişimin ve motivasyonun arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu tez kapsamında yapılan alan araştırmasında, katılımcı işletme yöneticilerinin stratejik liderlik ile ilgili algılarının yaş ve işletmede çalışma süresine göre farklılaştığı görülürken, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve işe başlama yaşı gibi özelliklerine göre, stratejik liderlik davranışları algılarının farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin, yaş (p= 0,01) ve işletmede çalışma süresi (p= 0,01) gibi özellikleri stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştırmaktadır. Katılımcıların, cinsiyet (p= 0,62), eğitim düzeyi (p= 0,27), medeni durum (p= 0,46) ve işe başlama yaşı (p= 0,053) gibi özellikleri, stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştırmamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada, katılımcıların stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştıran yaş ve işletmede çalışma süresi gibi özellikleri ile ilgili bulguların da literatür ile benzerlik taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmada yöneticilerin, stratejik liderlik davranışları algılarının yaş değişkeni (p= 0,01) ve kurumda çalışma süresine (p= 0,01) göre ise farklılaştığı bulunmuştur. Benzer bir sonuç lker'in⁵⁹⁷ çalışmasında görülmektedir. Buna göre lker'in "Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik zelliklerinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasında Sivas Devlet Hastanesinde görevli yöneticilerin stratejik liderlik davranışları incelenmiştir. İnceleme sonunda yöneticilerin, stratejik liderlik özelliklerinin çalışma süresi, yaş, cinsiyet, mezun olduğu bölüme göre değerlemediği, kurumdaki çalıştığı pozisyonun stratejik liderlik özelliklerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, işe başlama yaşı ve eğitim düzeyi değerlekenlerine göre **benzer olduğu**, yaş değerlekenine göre yaşı 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 36-40 yaş; 25 ve altında bulunan çalışanlar ile 46 yaş ve üstünde olanlar çalışanlar arasında ve işletmede alışma

⁵⁹⁶ Chen, P., **Strategic Leadership and School Reform In Taiwan**, School Effectiveness and School Improvement, V.19, N.3, 2008, s.293-318.

⁵⁹⁷ lker, H.B., **Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik zelliklerinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet ni., Sosyal Bilimler Enst., Sivas, 2017, s. 80-81.

süresine göre çalışma süresi 1 yıl ve altında bulunan çalışanlar ile 8-10 yıl arasında olanlar çalışanlar arasında **farklılık gösterdiği** belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının sosyo-demografik değişkenlere göre **benzer olduğu** sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun da araştırmanın “İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir” **hipotezine uyumlu olmadığı** sonucuna varılmıştır.

H2'nin alt hipotezleri incelendiğinde, işletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının cinsiyet değişkeni ile benzer olduğu ve **hipotezle uyumlu olmadığı** görülmüştür. İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışının medeni durum değişkeni ile farklılık göstermediği ve **hipotezle uyumlu olmadığı** sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışının yaş değişkeni ile anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın 25 yaş altında bulunan çalışanlar ile 31-35 yaş, 25 yaş altında bulunan çalışanlar ile 36-40 yaş ve 25 yaş altında bulunan çalışanlar ile 46 yaş ve üzerinde olan çalışanlar arasında olduğu ve **hipotezle uyumlu olduğu** sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışının işe başlama yaşı değişkenine göre benzer olduğu ve **hipotezle uyumlu olmadığı** görülmüştür. İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın çalışma süresi 1 yıl ve altında bulunan çalışanlar ile 8-10 yıl arasında olan çalışanlar arasında olduğu ve **hipotezle uyumlu olduğu** sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ve **hipotezle uyumlu olmadığı** sonucuna varılmıştır.

Araştırmada, katılımcı işletme yöneticilerinin yaş değişkeni, işletmede çalışma süresi, işe başlama yaşı ve eğitim düzeyi sosyo-demografik özelliğine göre kriz yönetimine karşı algıları farklılık göstermektedir. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir ve kurumdaki pozisyonu yükseldikçe kriz yönetimine karşı bakış açıları genelde olumlu yönde artmaktadır. Bu bulgu literatür ile benzerlik göstermektedir. Nitekim Arslan'ın⁵⁹⁸ “Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında yöneticilerin yaş ($p= 0,014$) değişkenine göre kriz yönetim becerilerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu da, yöneticilerin yaş seviyesinin artmasıyla kriz yönetim becerilerinin arttığını göstermektedir.

⁵⁹⁸Arslan, a.g.e., 2013.

Araştırmada, katılımcı işletme yöneticilerinin kurumda çalışma süresi ($p= 0,04$), yaş ($p= 0,00$), işe başlama yaşı ($p= 0,02$) ve eğitim düzeyi ($p= 0,01$) özellikleri kriz yönetimine bakış açılarını farklılaştırmaktadır. Yöneticilerin, algılarına göre kriz yönetim düzeyleri ile cinsiyet ($p= 0,18$), medeni durum ($p= 0,70$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum özellikleri kriz yönetimine bakış açılarını farklılaştırmamaktadır. Nitekim benzer şekilde İbrahinoğlu'nun⁵⁹⁹ "İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi" başlıklı çalışmasında 117 kişi üzerinde yaptığı araştırmada da katılımcıların kriz algısının cinsiyet ($p= 0,127$), yaş ($p= 0,275$), çalıştığı bölüm ($p= 0,258$), öğrenim durumu ($p= 0,774$) gibi değişkenlerle ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin kriz yönetimi becerilerinin sosyo-demografik değişkenlere göre benzer olmadığı görülmektedir. Bunun da araştırmanın "İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir" hipotezi ile uyumlu olduğu görülmektedir.

H3'ün alt hipotezleri incelendiğinde, işletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği ve bu sonucun **hipotezle uyumlu olmadığı** sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ve **hipotezle uyumlu olmadığı** görülmüştür. İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın yaşı 25 ve altında olan çalışanlar ile 31-35 yaş ve yaşı 25 ve altında olan çalışanlar ile 41-45 yaş aralığında olan çalışanlar arasında olduğu ve **hipotezle uyumlu olduğu** sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin işe başlama yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın işe başlama yaşı 20 ve altında olanlar ile 26-30 yaş aralığında olanlar arasında olduğu ve **hipotezle uyumlu olduğu** görülmüştür. İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın çalışma süresi 1 yıl ve altında olan çalışanlar ile 8-10 yıl arasında olan çalışanlar arasında olduğu ve **hipotezle uyumlu olduğu** sonucuna ulaşılmıştır. İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın eğitim düzeyi lise olanlar ile eğitim düzeyi önlisans/lisans olan ve eğitim düzeyi lise

⁵⁹⁹İbrahinoğlu, a.g.e., 2011.

olanlar ile eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanlar arasında olduğu ve **hipotezle uyumlu olduğu** sonucuna varılmıştır.

Bilimsel araştırmaların genelinde karşılaşılan bazı kısıtlamalarla bu çalışmada da karşılaşılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı Malatya Organize Sanayi bölgesinde, belirli sayıda örnekleme yapılmıştır. Elde edilen sonuçların, seçilen örnekleme göre değişiklik gösterebileceği göz önüne alındığında, daha geniş bölgelerde veya farklı örneklemlerle yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlar değişebilir. Sonuçları genellemek için kamu ve özel olmak üzere bütün sektörlerde, çok daha büyük örneklemler seçilerek uygulama yapılmalıdır.

Anket uygulanması esnasında bazı firmalar, yoğunluktan veya o an için işletmelerinin fiziksel durumunun uygun olmamasından dolayı ankete katılmamayı tercih etmiştir. Diğer bir kısıt, ankete katılanlar, işletmeye bağlılıklarının sonucu olarak, sorulara gerçek durum yerine, olması beklenen duruma göre cevaplar vermiş olabilirler.

Anketlerin, hiçbir tehlikenin olmadığı sakin bir zaman yerine, kriz esnasında veya hemen sonrasında uygulanmasının, daha gerçek sonuçlar çıkarabileceği düşünülebilir.

Anket uygulanan alt/orta kademe yöneticilerin, sorular üzerinde çok düşünmeyip, ortadaki cevaplara yönlenebilme ihtimali söz konusu olabilir.

Araştırma Malatya Organize Sanayi Bölgesinde bulunan özel sektör firmalarında yapılmıştır. Bu tercihin sebebi, özel sektörün iç ve dış kaynaklı krizlerden kurtulmak için kendi planlarını uygulamak zorunda olmaları, kimi zaman da kaderleriyle baş başa kalmalarıdır. Kamu sektöründe genelde kriz yönetim prosedürleri üst makamlarda planlanıp uygulandığı değerlendirilmiştir. Daha sonraki dönemlerde bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar, kamu sektörünü inceleyerek veya kamu-özel sektör karşılaştırması yaparak orta ve alt kademenin üstleri ile ilgili stratejik liderlik davranışları ve krizi yönetme becerilerine ilişkin algılarının daha iyi tespit edilmesine yardımcı olabilir.

Araştırma esnasında, üst yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmelerinin objektif olmayacağı değerlendirildiğinden, anketler alt ve orta kademe yöneticilere uygulanmış, üstlerinin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi becerilerini nasıl gördüklerini belirtmeleri istenmiştir. Benzer araştırma yapmak isteyen araştırmacılar,

aynı metodu kullanabilecekleri gibi, anketi üst düzey yöneticilere uygulayıp sonuçları karşılaştırabilirler.

Araştırmada, Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Benzer bir çalışma yapmak isteyen araştırmacılar üçüncü bir değişken kullanarak konuyu farklı bir yönden inceleyerek ve farklı bir bakış açısı sunarak literatüre katkıda bulunabilirler.

Önümüzdeki dönemlerde farklı sektörlerde uygulamalar gerçekleştirilerek, yapılacak çalışmalarda karşılaştırılacak değişkenler artırılarak zenginlik ve çeşitlilik sağlanabilir. Ayrıca farklı sektörler ve farklı illerde yapılacak uygulamalar sayesinde, araştırmalar tek bir bölge veya sektöre bağlı olmaktan çıkarılabilir.



ÖNERİLER

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin bu değişimlere yapısal dönüşümlerle tepki vermelerine sebep olmaktadır. Bu dönüşümleri başarıyla yapabilmek, krizlerin üstesinden gelebilecek stratejik kararları verebilecek liderlerin varlığını gerektirmektedir. Bir başka ifadeyle stratejik liderlik ve kriz kavramları küreselleşmenin etkisiyle önemini bir hayli artırmıştır. Karşılaşılan bir krizin sonuçlarının işletme için çok ağır olabileceği düşünüldüğünde, kriz durumlarından kısa zamanda ve hasar almadan çıkılmasını sağlayacak stratejik liderlerin mevcudiyeti önem arz etmektedir.

Yöneticilerin kriz sürecinden başarılı bir şekilde çıkabilmeleri, gösterecekleri stratejik liderlik davranışları ile olacaktır. Kriz döneminde (öncesi, sırası ve sonrası), geleceği öngören, paylaşılan vizyon oluşturan, gelişen durumlara karşı esnek olabilen, stratejik düşünen, örgütünü aynı hedefe yönlendirebilen, personeli ve mali gücü etkili yöneten stratejik liderlere ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerdeki orta ve alt kademe yöneticilerin, üstlerinin sergilemiş oldukları, stratejik liderlik davranışları ve bu davranışların kriz yönetimi üzerindeki etkisine dair gözlem ve düşüncelerinin ölçülmesidir. Ayrıca araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin, üstlerinin, sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair algılarının değerlendirilmesi, gözlem ve düşünceleri çerçevesinde katılımcı yöneticilerin, üstlerinin, stratejik liderlik davranışları ve kriz yönetiminin, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın özel sektörde yapılmasının sebeplerinden biri, özel sektörde rekabet şartlarının daha çok olması ve rekabetten oluşacak avantajın elde edilme düşüncesidir. Bu sebeple özel sektörün, kamu kurumlarına göre değişen çevre koşullarını daha çok takip ederek hızla adapte olmaya çalışmaları ve özel sektörde çalışmanın yapılmasının daha objektif olacağı ve daha doğru sonuçlara ulaşılacağı düşüncesidir.

İşletmelerde yönetici pozisyonunda görev yapanların bu görevlerini icra ederken iç-dış kaynaklı krizlerle başbaşa kalmaları kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir.

Yöneticiler bu durumların üstesinden gelebilmek için, olası bu anları hayal edip gerekli tedbirleri almalı, krizle mücadele konusundaki becerilerini geliştirmeli, özellikle dış çevredeki gelişmeleri takip etmeli, doğru stratejileri belirlemelidir, böylece krizleri daha hazırlıklı karşılayarak, üstesinden gelmede daha başarılı olacaklardır.

Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi kavramları arasındaki ilişkiden yola çıkılarak hazırlanan bu tezin, literature olumlu bir katkı sağlaması ve küreselleşmenin etkisiyle değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmaya çalışan örgütlere yeni bir bakış açısı sunması fikri bu çalışmanın yapılmasında etkili olmuştur.

Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi kavramlarının etkileşimi konusunda yapılan bu çalışma, işletmelerin kriz yönetiminde farklı bakış açılarıyla hareket ederek, değişimin bir rutin haline geldiği günümüzde, daha dikkatli adımlar atılmasını sağlayacağı düşünülerek hazırlanmıştır.

Araştırmanın bu sonuçları çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma, işletmelerdeki orta ve alt kademe yöneticilerin, görüş ve algılarına göre üstlerinin, stratejik liderlik davranışlarını ve bunun kriz yönetimi üzerindeki etkisini değerlendirmeleri açısından önemlidir. Etkin bir yöneticilik için stratejik liderlik davranışlarına sahip olmak ve işletmenin iç ve dış çevresindeki gelişmeleri yakından takip etmek ve bu gelişmelere göre hazırlıklar yapmak işletmelerin devamlılığı açısından önemlidir. Kısacası, rekabetin sert ve yoğun olduğu günümüzde, yöneticiler, stratejik liderlik ve kriz yönetim becerilerini artırmaları için çevrelerindeki gelişmeleri takip etmeli ve incelemelidirler.

- Araştırmada katılımcı yöneticiler, üstlerinin stratejik liderlik davranışları ve kriz yönetim becerilerinin iyi olduğu algısındadırlar. Araştırmanın bu bulgularına dayanarak, yöneticilerin krize hazırlık ve kriz dönemlerinde orta ve alt kademe ile iletişimlerinin iyi olduğu değerlendirilmektedir.

- İşletmeler krizin yıkıcı etkisinde kaldıklarında iç ve dış çevrenin etkisiyle beklenmedik olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. İşletmelerde başlayan bu sorunlar, çözüm bulunamadığında diğer firmaları etkilemektedir. Hatta küresel bir etkiye bile sebep olabilmektedir. Yani küreselleşmenin etkisiyle krizlerin küresel nitelik kazandığından yola çıkarak, kriz-stratejik liderlik ilişkisinin küresel boyutlarının araştırılması uygun olacaktır.

- Araştırma esnasında işletmelerin çoğunda işletme sahibinin aynı zamanda lider durumunda olduğu görülmektedir. Bilimsel yöntemler kullanılarak verimli faaliyetler gösterilmesi için profesyonel liderlere ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Bu liderlerle, işletme yöneticisinin duygusal ve yanlış kararlar vermesinin önüne geçilebilir.



KAYNAKÇA

- Adair, John, **Etkili Stratejik Liderlik**, Babiâli Kùltür Yayıncılığı, İstanbul, 2005.
- Akat, İ. Vd., **İşletme Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 1994.
- Akat, İ., vd., **İşletme Yönetimi**, Barış Yay., İzmir, 1999.
- Akbıyık, N. ve Koç, M., **Küresel Krizler ve Sosyal Politikalara Etkileri**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010.
- Akgemci, T.,**21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları**,
www.kso.org.tr 08.01.2008.
- Akgemci, T., **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Akgemci, T., vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
- Akgemci, Tahir, **21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları**,
www.kso.org.tr 08.01.2008.
- Akın, A., **Stratejik Karar Verme Modelleri**, www.stratejikanaliz.com, 05.02.2015.
- Akın, Ahmet, **Stratejik Düşünmek: Stratejik Düşünme Yeteneğini Geliştirme Yöntemleri**,
- Akın, H.B., **Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- Akıncı, Z., (2010), **Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), S.D.Ü., S.B.E., Isparta.
- Akiş, Y.T.,**Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Basım Yayın, 1. Basım, İstanbul, 2004.
- Akkoç, S., (2002), **Örgütlerde Kriz ve Kriz Yönetimi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üni. Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Bölümü, Niğde.

- Aksu, Ali, Deveci, Sevinç, “**İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Kriz Yönetimi Becerileri**”, Education Of Sciences, 2009/4(2): 448-464.
- Aktan, C.C., **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- Aktan, Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yay., İstanbul, 1997.
- Alas, R.K. Tafel, vd., “**Leadership style During Transition in Society: Case of Estania**”, Journal of Global Strategic Management, 2007/1(1).
- Altunoğlu, E., **Stratejik Planlama Süreci ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.
- Ansoff, Igor H., “**The Emerging Paradigm Of Strategic Behaviour**”, Strategic Management Journal, 8/1987, (6).
- Arslan, G., (2013), **Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arun, K., (2008), **Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, Ş., A. Atabey, vd., “**Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği**”, Khazar Journal Of Humanities And Social Sciences, 2007/12.
- Ataman, G., **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Ataş, B., (2013), **Küresel Ekonomik Krizler ve Ülkelerin Küresel Krizlerden Sonraki Toparlanma Performanslarına Yönelik Bir Araştırma**, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Augustine, N. R., **Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**, Harward Business Review Kriz Yönetimi, Çeviren: Saim Atay, Mess Yayınları, İstanbul, 2000.

- Augustine, N., “**Managing The Crisis You Tried to Prevent**”, Harvard Business Review, Vol.73/1995, (6).
- Avolio, B.J., B.M. Bass, vd., “**Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using Multifactor Leadership Questionnaire**”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999/72(4).
- Aydede, C., **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat, İstanbul, 2002.
- Aydemir, M., Demirci, M. K., “**Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/29, 1.
- Aydın, Ekmel Onur, **Kısa Çalışma Kavramı, Çeşitli Ülke Örnekleri ve Türkiye uygulaması İle İşkur İçin Model Önerisi**, Türk-İş Kurumu Genel Md.lüğü, Ankara, 2014.
- Aydın, M.,**Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Basım Yayın, Ankara, 2010.
- Bakan, İ., “**Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**”, TİSK Akademi, V.4/2009, (7), (138-172).
- Bakan, İ., **Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**, Beta Yayın, İstanbul, 2004.
- Bamberger, I., “**Developing Competitive Advantage In Small and Medium-Size Firms**”, Long Range Planning, 1989/22,(5), S.80-88.
- Bass, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York, 1985.
- Bass, B.M., **Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998.
- Baysal, C.A., ve Tekarslan, E., **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım, İstanbul, 1996.
- Beceren, Eray, **Yönetim Stratejileri ve Liderlik**, www.sunumerkezi.com, 07.01.2008.

- Begeç, S., (1999), **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Besler, S., **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Yay., İstanbul, 2004.
- Beyer, J.M., “**Taming and Promoting Charisma to Change Organizations**”, The Leadership Quarterly, 10/1999, (2), S.307-330.
- Birekul, M., **Temel Liderlik Kuramları**, www.mbirekul.com, 22.12.2014.
- Boal, K.B. ve R, Hooijberg, “**Strategic Leadership Research: Moving On**”, The Leadership Quarterly, V.11/2000, (4), S.515-549.
- Boal, K.B., vd., **Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective**, Westport, CT: Quorum, 1992.
- Boal, Kimberly B. ve Schultz, Patrick L., “**Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems**”, The Leadership Quarterly, 2007/18,
- Boal, Kimberly B., Hooijberg, R., “**Strategic Leadership Research: Moving On**”, Leadership Quarterly, 2001/11 (4).
- Budak, G. ve Budak, G., **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, Barış Yay., İzmir, 2004.
- Burnett, J.J., “**A Strategic Approach to Managing Crises**”, Public Relations Review, 24/1998, (4).
- Burns, J. M., **Leadership**, Harper & Row, New York, 1978.
- Büyüköztürk, Ş., vd., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, (14. Baskı), Pegem Akademi Yayınevi, Ankara, 2016.
- Cabar, İ., (2005), **Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Caldiero, C., **Crisis Communication Effectiveness in the Context of the Relational Perspective of Public Relations and Benoit’s Image Repair Strategies**, Rutgers Uni.Pub., New Jersey, 2006.

- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- Canbolat, S.G., (2016) “**Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları**”, (Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üni. SBE, Çorum.
- Chen, P., “**Strategic Leadership and School Reform in Taiwan**”, School Effectiveness And School Improvement, V.19, N.3, 2008.
- Çelik, A., (1995), **İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Çalışma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üni., S.B.F., Konya.
- Çelik, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Cemaloğlu, Necati ve Kılınç, Ali Çağatay, “**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki**”, MAE Üni., Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran, 2012/12, (23).
- Cener P., **Kriz Yönetimi-1**, www.danismend.com, 20.02.2018.
- Çetin, G. ve Beceren, E., “**Lider Kişilik: Gandhi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007/Vol. 3(5).
- Charan, Ram, **Zor Zamanlarda Liderlik**, Çeviri:Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N., “**Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings**”, Academy of Management Review, 1987/12(4).
- Conlow, R., **Yönetimde Mükemmellik, Excellence in Management**, Alfa Yayınları, 1999.
- Coombs, T., “**Teaching the Crisis Management/Communication Course**”, Public Relations Review, 27/2001.
- Coombs, W.T., “**Deep and Surface Threats: Conceptual and Practical Implications For Crisis vs. Problem**”, Pubic Relations Review, 28/2002, (4).
- Çoroğlu, Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım, İstanbul, 2003.

- Coşkun, R., ve Bayraktaroğlu, S., **Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002.
- Crossan, M. ve Hulland, J., **Leveraging Knowledge Through Leadership of Organizational Learning**, In C. Choo, N. Bontis (Eds.), **Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings**, Oxford University, New York, 2002.
- Crossan, M., vd., “**Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments**”, The Leadership Quarterly 19/2008, (5), S.569-581.
- Cuaresma, J. C., , Hlouskova, J. vd., “**Natural Disasters as Creative Destruction? Evidence From Developing Countries**”, Economic Inquiry, 2008/46(2).
- Çubukçu, M., “**İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler**”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1/2018, (2).
- D.G. Sirmon, vd., **Managing Firm Resources for Advantage: Creating Value For Stakeholders**, Paper Presented At The Academy of Management, Seattle, August, 2003.
- Dasborough, M. T., Ashkamasy, N. M., “**Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationship**”, The Leadership Quarterly, 2002/13(5).
- Deliveli, Ö., (2010), **Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Demir, F. O., “**Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi**”, Review of Social, Economic and Business Studies, 11/2008, (12).
- Demirtaş, H., “**Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**”, İnönü Üniversitesi, 6/2000, (23), s.353-373.
- Denison, D.R., R. Hooijberg, vd., “**Paradox and Performance: A Theory of Behavioral Complexity in Leadership**”, Organization Science, 1995/6(5).
- Deniz, M., Sağlam, M., “**Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2007/6, www.e-sosder.com, 04.04.2020.

- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., **İşletme Yönetimi**, (1.Baskı), Beta Yay., İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (8. Baskı), Alfa Yay., İstanbul, 2007.
- Doğan, İ., Marangoz, Ö., vd., “**İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003/5, (2).
- Draft, R. ve Marcir, D., **Understanding Management**, (2 nd Ed.) Forth Worth: The Dryden Press, 1998.
- DuBrin, A.J., **Essentials of Management**, South-Western College Publishing, Ohio, 1997.
- Efil, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, (7.Baskı), Dora Basım Yayın, Bursa, 2010.
- Ekici, K.Mehmet, **Vizyoner Liderlik**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2006.
- England, W.George, **The Manager and His Values**, Cambridge Pub., Cambridge, 1975.
- Erdem, Aybike, **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Mersin Üni.SBE, Mersin, 2006.
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, (2. Baskı), Beta Yay., İstanbul, 1993.
- Ergeneli, A., (1992), **Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Fink, S., **Crisis Management: Planning For the Inevitable**. American Management Association, New York, 1986.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C., **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1996.
- Finkelstein, Sydney, **Strategic Leadership**, Oxford University Press, New York, 2009.
- Fox-Wolfgramm, S.J., K.B. Boal, vd., “**Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks**”, Administrative Science Quarterly, 43/1998, (1), S.87-126.

- Gioia, D., Chittipeddi, K., “**Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation**”, Strategic Management Journal, 1991/12(6), S.433-448.
- Goleman, D., vd., **Yeni Liderler**, Çev.Filiz Nayır, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.
- Green, S., F. Hassan vd., “**In Search Of Global Leaders**”, Harvard Business Review, 2003/8, (81).
- Grundy, T. ve Wensley, R., “**Strategic Behaviour: The Driving Force of Strategic Management**”, European Management Journal, 17/1999, (3), S.326-334.
- Guest, D.E., **Leadership and Management**, In P. Warr (Ed.), Psychology at Work, 3rd ed., London: Penguin Press, 1987.
- Gümüş, M., **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Güney, S., **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 2011.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (5. Baskı), Seçkin Yay., Ankara, 2018.
- Güven, M. ve Mısırlı, K., “**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği**”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/1 (1).
- Güvercin, B., (2008), **Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- H., Ma, “**Anatomy of Competitive Advantage: A Select Framework, Management Decision**”, 37/1999, (9).
- Hakman, Michael ve Johnson, E.Craig, **Leadership**, Waveland Pres Inc, USA, 1996.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K., **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Haşit, G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üni. Yay., Eskişehir, 2000.
- Hatipoğlu, Z., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (4.B.), Temel Araştırma Yayınları, , İstanbul, 1986.

- Heath, R., “**Working Under Pressure: Crisis Management**”, Pressure Groups and The Media, Safety Science, 30/1998.
- Heath, Robert, “**Dealing with The Complete Crisis – The Crisis Management Shell Structure**”, Safety Science, 30/1998, (1-2), S.139-150.
- Heinze, R., **Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen’in Galaksiler Arası Vizyon Arama Gezisi, Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünölmüş Başarı**, (Derleyen: Ulrich Solman ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karagöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995.
- Hickman, G.R., **Leadership and The Social Imperative of Organizations in The 21st Century**, In G. R. Hickman (Ed.), **Leading Organizations: Perspectives For a New Era**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Hitt, Michael A., vd., **Strategic Management**, (Third Ed.), South-Western Collage Pub., 1999.
- Hitt, M., vd., **Strategic Management: Competiveness and Globalization: Concepts and Cases**, South-Western College Pub., Cincinnati, 1999.
- Hofer, C. W., ve Schendel, D., **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Co., St. Paul, MN, 1978.
- House, R.J., “**A Path Goal Theory of Leader Effectiveness**”, Administrative Science Quarterly, 16/1971, (3), S.321-339.
- Howell, J.M., Hall-Merenda, K.E., “**The Ties That Bind: The Impact of Leader–Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance**”, Journal of Applied Psychology, 1999/84(5).
- Hughes, R. L. ve Beatty, K. C., **Becoming Strategic Leader**, Jossey-Bass A Writing Imprint, USA, 2005.
- Hurst, D. K., **Kriz ve Yenilenme: Krizin Sunduğu Fırsatlar**, (Çeviren: Ela Gürdemir), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- İbrahimoglu, N., “**İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi**”, Gaziantep Üni., Sosyal Bilimler Dergisi, 10/2011, (2):731-747.

- İnci, M., (2001), **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni., İstanbul.
- Ireland, R.D., ve M.A. Hitt, **Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st century: The Role of Strategic Leadership**. Academy of Management Executive, 13/1999, (1).
- İrvasa, M.Ü., (2010), **Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması**, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, FBE, Ankara.
- Işık, M.B., (2010), **Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- James, E.L.W., “**Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis**”, Organizational Dynamics, 24/2005, (2).
- Jaques, T., “**Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear Relational Construct**”, Science Direct, Public Relations Review 33/2007, (2), S.147-157.
- Kadıbeşegil, S., **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat, İstanbul, 2002.
- Kağıtçıbaşı, Ç., **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Sosyal Bilimler Derneği Yay., Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.
- Kalaycı, Ş., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, (6.Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2017.
- Karabulut, E. ve Pekdemir, I., **Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002.
- Karadal, F., Türk, M., “**İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği**”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2008/1, (1).
- Karakaya, A., “**Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma**”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksek Okulu Teknoloji Dergisi, 7/2004, (2).

- Kay, J., “**The Structure of Strategy**”, Business Strategy Review, 4/1993, (2).
- Kaya, S., (2009), **Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ FBE, İstanbul.
- Ke, W., Wei, K.K., “**Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation**”, Decision Support Systems, 2008/45(2), S.208-218.
- Keçecioğlu, T, **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yay., İstanbul, 2003.
- Kındır, S. ve Kılınç, İ., Editör. M.Tikici, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2005.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, (9.Bas.), Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Korkusuz, M.Hişyar, Kutluk, Ersoy, “**Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri**”, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2015/4, (7).
- Korkusuz, Mehmet H.,**Mukaddime’den Muahhire’ye: Modern Dünya’nın, Ulus-Devlet’in, Din’in ve Milliyetçiliklerin Ekonomi, Kültür ve Siyaset Atlası**, (2.Baskı),: Bilge Kültür Sanat, İstanbul, 2012.
- Kotter, J., “**Vizyon,Strateji ve Liderlik**”, Executive Excellence Dergisi, 16/1998.
- Küçüközkan, Yasemin, **Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework**,
- Kuruşcu, Mehmet ve Aydoğan, Sefer,” **Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**”, Sosyal Bilimler Dergisi, Kasım, 2018/Cilt:17, (2).
- Küskü, F., **Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi BildiriKitabı, Antalya, 2002.
- Kutman, Ö., “**Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2/2001, (2).
- Lawrence, J. ve Glueck, W., **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw Hill Book Company, U.S.A, 1998.

- Lerbinger, O., **Managing Corporate Crisis-Strategies for Executives**, Barrington Press, Boston, 1986.
- Levey, Charlotta, “**Charismatic Leadership in Resistance to Change**”, The Leadership Quarterly 21/2010, (1), S.127-143.
- Littlejohn, R.F., **Crisis Management: A team Approach**, AMA Management Briefing, New York, 1983.
- Luecke, R., **Felaketleri Önleme Becerisi, Kriz Yönetimi**, Harvard Business Essentials, Çev. Önder Sarıkaya. Yayıncılık Matbaa, İstanbul, 2008.
- Luthans, Fred, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, USA, 1992.
- Maak, T., Pless, N.M., “**Responsible Leadership in A Stakeholder Society: A Relational Perspective**”, Journal of Business Ethics, 2006/66.
- Maitlis, S., “**The Social Processes of Organizational Sensemaking**”, Academy of Management Journal, 48/2005, (1), S.21-49.
- McClamroch, Jo, vd., “**Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning**”, The Journal of Academic Librarianship, 27/2001, (5), S.372-378.
- McCull-Kennedy, J. R. ve Anderson, Ronald D., “**Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment**”, Journal of Business Research, 2005/58(2).
- McGregor, D., “**Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**”, Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını ,1970/16, Ankara.
- McWilliams, A., ,D.D.Van Fleet, vd., “**Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage**”, Journal of Business Strategies, 18/2001, (1).
- Merih, Kutlu, **Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları**, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, Mayıs, 2002.

- Meydan, M., (2005), **Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)**, (Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmit.
- Millar, D. P., ve Heath, R. L., **Responding to Crisis, A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, Mahwah, New Jersey, 2004.
- Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., **We're So Big and Powerful Nothing Bad Can Happen To Us: An Investigation of America's Crisis-Prone, Corporations**, Birch Lane, New York, 1990.
- Mitroff, Ian I., ve Anagnos, Gus, **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management**, Amacom, Broadway, New York, 2000.
- Mitroff, L.Lan, **"Effective Crisis Management"**, The Academy of Management Executive, Vol.1/1987, (3).
- Mücevher, M.H., (2015) **"X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları"**, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Murat, G., Mısırlı, K., **"Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği"**, ZKİ Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/1, (1).
- Narin, M. ve Özer, A., **Küresel Krizin Reel Sektör Üzerine Etkileri: Türkiye İmalat Sanayi**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010.
- Nemanich, L.A., Keller, R.T., **"Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees"**, The Leadership Quarterly, 2007/18(1).
- Neubert, M.J., **"Too Much of a Good Thing or The More The Merrier? Exploring The Dispersion and Gender Composition of Informal Leadership in Manufacturing Team"**,. Small Group Research, 30/1999, (5).
- Newstorm, W.John ve Davis, Keith, **Organizational Behavior (Human Behavior At Work)**, Mc Graw Hill Inc., USA, 1993.

- Nutt, P.C., **Why Decisions Fail: Avoiding The Blunders and Traps That Lead to Debacles**, VT: Berrett-Koehler Publishers, Williston, 2002.
- Ogbonna, E., ve Hanis, L.C., “**Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**”, International Journal of Human Resource Management, 11/2000, (4).
- Önder, H.C., (2014), **Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin Akademisyen Alguları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Öz, Ü., (2015) **XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi**, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.
- Özalp, İ., **İşletme Yönetimi**, (1.B.), A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2000.
- Özalp, Ş., “**Üst Yönetici ve Yönetim Kurulu**”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 1/1983, (1).
- Özdemir, L., (1998), **Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetimsel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Cumhuriyet Üni., İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- Özdemir, L., “**2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme**”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 12/2014, (23).
- Özdemir, L., “**2008 Küresel Ekonomik Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 14/2013, (2).
- Özdemir, L., Uçar, Y., **Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri**, Erciyes Üni., İİBF Dergisi, 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, Malatya, 2020.
- Özdemir, L., H. Erdem vd., “**Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algularının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2016/7, (15).
- Özdemir, Lütfiye, “**Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki**”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13/2015, (25).

- Özdemir, Lütfiye, “**Kişilik Özelliklerinin Bir Girişimcilik Boyutu Olan Denetim Odağı Üzerindeki Etkisi**”, Doğuş Üni.Dergisi, 17/2016, (2).
- Özdemir, L., Balkan, M.O., “**The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application**”, Conference. Turgut Özal Int., Conference on Economics and Politics-I, Global Crises and Economics Gvernance Conference Book, Malatya, 2010.
- Özdemir, Ö., “**Kriz Yönetimi ve Samsung Note 7 Örnekleme**”, Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 3/2017, (1).
- Özdevecioğlu, M., “**Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, (19), S.93-114.
- Özer, A.Kadir, **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli**, Varlık Yay., 1997.
- Öztürk, B., (2010), **Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), YTÜ, FBE, İstanbul.
- Paige, J., **Crisis Management**, Sciencedirect, USA, 2002.
- Paksoy, Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Yayın, İstanbul, 2002.
- Papatya, N., **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- Patan, G.N., (2009), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, (Yüksek Lisans Tezi), SÜ, SBE, Konya.
- Pearce, J.A. II ve Robinson, R.B., **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, McGraw Hill Co. Inc., Irwin, 1997.
- Pearson, C.M., Clair, C.A., “**Reframing Crisis Management**”, The Academy of Management Review, 1998/13, (1) .
- Peker, Ö. ve Aytürk, Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

- Penpece, D. ve Madran, C., “**Üniversitelerde Kriz İletişimi**”, Marmara Üni. Öneri Dergisi, 2015/11, (44).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. N. vd., “**Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee, Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior**”, Journal of Management, 1996/22.
- Porter, M.E., **Rekabet Stratejisi**, Gülen Ulubilgen (çev.), (2. Bas.), Sistem Yay., İstanbul, 2003.
- Reddin, W.J., **3-D Theory by W.J.Reddin**, www.reddinassessments.com, 02.05.2017.
- Reger, M. ve Larkin, J., **Risk Issues and Crisis Management—A Casebook of Best Practice** (2nd ed.), Kogan Page, London, 2002.
- Robbins, S., **Managing Organizational Conflict**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1974.
- Rotemberg, J.J. ve G, Saloner, “**Visionaries, Managers and Strategic Direction**”, Rand Journal of Economics, 18/2000.
- Roux-Dufort, C., Metais, E., “**Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning**”, The Case of the French Nuclear Power Producer, Technological Forecasting and Social Change, 1999/60, (2), S.113-127.
- Rowold, J., Heinitz, K., “**Transformational and Charismatic Leadership**”, The Leadership Quarterly, 2007/18(2), S.121-133.
- Russell, Robert F. ve Stone, A.Gregory, “**A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model**”, Leadership & Organization Development Journal, 2002/Vol.23, (3).
- S. Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Semra Arıkan, **Liderlik**, 1.Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- Sabuncuoğlu, Z., **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2008.
- Saunders, M.,vd.,**Research Methods For Business Students**, (Fifth Ed.),Prentice Hall, 2009.

- Şahin, A., H. Temizel, vd., “**Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma**”, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Ün. Yayın, 2004/8.
- Şahin, S., (2005), **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme**, (Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Saruhan, C. ve Sulaoğlu, T., **Değer Hedefli Yönetimde Bilgi Yönetiminin ve Yaratıcılığın Önemi**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002.
- Schermerhorn, J.R., vd., **Basic Organizational Behaviour**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1995.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y., “**Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**”, SDÜ, İİBF Der. 2010/15, (1).
- Selznick, P., **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**, Berkeley: University of California Press, SF, 1984.
- Sevinç, A. A., (2009), **İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Seymour, M. ve Moore, S., **Effective Crises Management**, Cassell, New York, 2000.
- Sezen, H.K., **Yöneylem Araştırması**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.
- Shamir, Boas, “**An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories**”, Leadership Quarterly, Vol:10/1999, (2).
- Shook, C. L., R. L. Priem, vd., “**Venture Creation and The Enterprising Individual: A Review and Synthesis**”, Journal of Management, 2003/29(3), S.379-399.
- Sims, H., S. Faraj vd., “**When Should a Leader Be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership**”, Business Horizons, 2009/52.

- Skinner, C. ve Mersham, G., **Disaster Management**, Oxford University Press, Cape Town, 2002.
- Soyer, A. ve H, Erkut, “**Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması**”, İTÜ Dergisi, 7/2008, (4).
- Soysal, A., **Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ’lerin Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010.
- Stocker, K., **A Strategic Approach to Crisis Management**. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications* , McGraw-Hill, New York, 1997.
- Stoner, J.A.F. ve Freeman, R.E., **Management** (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc., London, 1992.
- Sullivan, G.R. ve Harper, M.V., **Umut Bir Yöntem Olmaz**, Çev., Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yay., İstanbul, 1997.
- Şen, A. ve Saray, M.O., **Küresel Krizler ve Gelişmekte Olan Ülkeler: İstikrar İçinde Büyümenin Zorlukları Nasıl Aşılır?**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010.
- Şimşek, M. Şerif, vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (2.Baskı), Nobel Yay., Ankara, 2001.
- Şimşek, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset A.Ş., Konya, 1998.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., **Using Multivariate Statistics**, (6th Ed.), Allyn and Bacon, Boston, 2013.
- Tabak, Akif, (1997), **Askeri Liderlik ve Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tağraf, H., Arslan, N.T., **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2003/4, (1).
- Tekin, Halil, “**Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**”, (27.Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara, 2019.

- Tekin, M., vd., **İşletmelerde Kriz Yönetimi: Konya Ayakkabı Sanayi İşletmelerinde Bir İnceleme**, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Siyaset ve Ekonomi Kongresi, Malatya, 2010.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y., **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2004.
- Thite, M., “**Leadership Styles Information Technology Project**”, International Journal of Project Management, 18/2000, (4).
- Thomas, Joe, **Strategic Management Concepts, Practice and Cases**, (1th Ed.), Harper&Row Publishers, New York, 1988.
- Thomson, Arthur Jr., ve Strickland, A., **Strategic Management: Concepts and Cases**, (5th ed.) Homewood, Irwin, 1990.
- Tichy, Noel M., ve Ulrich, O.David, **SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call For The Transformational Leader**, Sloan Management Review, Fall, 1984.
- Titiz, İ., Çarıkçı, İ., “**Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri**”, C.Ü., İktisadi ve İdari İlimler Dergisi, 2001/2 (1).
- Titiz, İ., Çarıkçı, İ., “**Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003/2, (1), S.203-216.
- Topçu, E.,(1999), **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik**, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üni. SBE, Ankara.
- Toruntay, H., (2011) “**Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Tsang, A., “**Military Doctrine in Crisis Management: Three Beverage Contamination Cases**”, Business Horizons, 45/2000, (5), S.65-73.
- Tse A.C.B., So, S. vd., “**Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to SARS**”, Hospitality Management, 2006/25.

- Tsui, A.S., vd., “**Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behaviour and Organizational Culture**”, The Leadership Quarterly, 17/2006, (2), S.113-137.
- Tuğcu, Ş.T., **Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**, www.ekocerceve.com, 15.07.2009.
- Tutar, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, (İkinci Baskı), Hayat Yay. İstanbul, 2007.
- Uğur, S.S., Özdemir, L., “**Örgütsel Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış ve Bir Araştırma**”, Kesit Akademi Dergisi, 2016/2, (6).
- Uğur, Suat, “**Türkiye’de İşsizlik Sigortasının Gelişimi**”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9/2011, (2).
- Uğurluoğlu, Ö., “**Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**”, (Doktora Tezi), Hacettepe Üni., Sağlık BE, Ankara, 2009.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., “**Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri**”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2009/12(2).
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kari, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (7.Baskı), Beta Yay., İstanbul, 2013.
- Ülker, G., “**Yönetici ve Lider**”,**21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt-1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.
- Ülker, B.Ü., “**Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**”, (Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üni., SBE, Sivas, 2017.
- Ulutaş, S., (2010), **Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik**, (Yüksek Lisans Tezi) DEÜ, Eğt.Bil.Enst., İzmir.
- Uyan, Ö.,**İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması**, International Conference On Eurasian Economies, Session 4D, Finans IV, 2016.
- Vera, D., Crossan, M., **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Review, 2004/29(2), S.222-240.

- Vigitrus, M.G., “**Crisis Management Best Practice-Where Do We Start From?**”, Computer Fraud&Security, 2006, (6), S.10-13.
- Waldman, D.A., vd., “**Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty**”, Academy of Management Journal, 44/2001, (1), S.134-143.
- Watson, W., W.H., Stewart,vd., “**The Effects of Human Capital, Organizational Demography and Interpersonal Processes on Venture Partner Perceptions of Firm Profit and Growth**”, Journal of Business Venturing, 18/2003, (2), S.145-164.
- Weiseth, L., “**Technological Disasters, Crisis Management and Leadership Stress**”, Journal of Hazardous Matareials, 93/2002, (1), S.33-45.
- Westley, F. ve H., Mintzberg, “**Visionary Leadership and Strategic Management**”, Strategic Management Journal 10/1989, (1), S.17-32.
- Willner, A.R., **The Spellbinders: Charismatic Political Leadership**, Yale University Press, New Haven, 1984.
- Wright, P., vd., **Strategic Management: Text and Cases**, (2nd Ed.), Aliya and Bacon, Needam Heights, 1994.
- Yalçinkaya, M. F., (2006), **Erken Uyarı Sistemlerine Göre Bankacılık Krizlerinin İncelenmesi ve Kriz Dönemlerinde Banka Personelinin Eğitimi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yeniçeri, Özcan, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Basım A.Ş, Ankara, 1993.
- Yılmaz, Hakan, **Stratejik Liderlik**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.
- Yörük, D.,Dünder, S., vd., “**Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler**”, Ege Akademik Bakış, 2011/Cilt.11(1), (103-109).
- Yukl, G., “**An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories**”, Leadership Quarterly, 10/1999, (2).

Yukl, G.A., **Leadership in organizations** (5th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Zaccaro, S.J. ve Banks, D.J., **Leadership, Vision, and Organizational Effectiveness**, In S. J. Zaccaro, R. J. Klimoski, (Eds.), **The Nature of Organizational Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

Zaccaro, S.J., **Models and Theories of Leadership.**, Army Research Institute For The Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA, U.S. 1996.

Zahra, S.A., , ve Das, S.R., , **“Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources, Long Range Planning”**, 1993/26, (2).

Zehir, C., vd., **Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Uyum Ajans, Ankara, 2003.

Zel, U., **Kişilik ve Liderlik**, (1. Baskı), Seçkin Yay., Ankara, 2001.

İnternet Yayınları

3-D Leadership Model, www.wjreddin.co.uk, 09.05.2020.

AMA., **Crisis Management and Security Issues Survey**, American Management Association, http://www.amanet.org/research/pdfs/2002_CrisisMgmtSurvey.pdf. 24.01.2006.

Argüden, Yılmaz, **Yılmaz Argüden ile Yönetim Sırları-3**, www.insankaynaklari.com, 30.10.2006.

Arslan, A., **“Kriz Yönetiminde Liderlik”**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2009, (18)https://www.researchgate.net/profile/Ayktut_ARSLAN/publication/228221602_Leadership_in_Crisis_Management_Kriz_Yonetiminde_Liderlik/links/00463519e325483986000000.pdf., 03.07.2014.

- Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**, <http://www.insankaynaklari.com>, 18 Eylül 2003.
- Aslan, Ş., Atabey, A. ve Yörük, E., **Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması:Konya Örneği**, Journal of Azerbaijani Studies, www.jas-khas.com, 10.05.2010.
- Baran, H., **İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)**, A&G Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, www.izto.org.tr, 17.04.2010.
- CCL, **Strategic Leadership: The Work of Many**, www.ccl.org, 07.10.2008.
- CCL, **What's Working What Isn't: Understanding a Typical Strategic Leadership**,www.ccl.org, 07.10.2008.
- Erturgut, R. ve Erturgut, P., **“Transformasyonel Lider Karizmatik Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010/9(34), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/70234>, 04.04.2020.
- Kişisel Başarı, Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi**, www.kisiselbasari.com, 07.01.2009.
- Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**, www.argunmuratercan.com, 24.04.2010.
- Sezgin, F., **“Kriz Yönetimi”**, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003/4, (8), www.yordam.manas.kg, , 17.10.2010.
- Sezgin, Feridun, **Kriz Yönetimi**, www.journals.manas.edu.kg, 16.06.2020.
- Şen, Ceyda, **Modelleme ile İlgili Temel Kavramlar: Karar Verme, Sistemler**, www.yildiz.edu.tr, 14.10.2011.
- Tengilimioğlu, Dilaver, **“Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/4, (14), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/69862>, 04.04.2020.
- Tuçcu, Ş.T., **Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**, www.ekocevre.com, 23.04.2010.

Yavuz, C. A., **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, www.insankaynaklari.com, 20 Eylül 2003.

Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik, www.aku.edu.tr, 15 Mart 2007.



EKLER

Ek 1. Anket

ANKET

1- Cinsiyetiniz nedir? A) Kadın () B) Erkek ()	2- Kaç yaşındasınız?.....
3- İşe başlama yaşıınız?.....	3-Medeni durumunuz?() Evli () Bekar
4- Bu işletmede ne kadar süredir çalışmaktasınız?	5- Eğitim düzeyiniz?() İlköğretim () Lise ve dengi () Yüksek okul / Üniversite () Lisansüstü

Aşağıda amirinizin stratejik liderlik becerisini değerlendirmeniz için cevaplandırmanız istenen sorular yer almaktadır. Bu sorular çok az, yeterince, büyük ölçüde olmak üzere üç seçeneğlidir. Her soru içindeki bir seçeneği seçmelisiniz.

STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Sıra No	Değişkenler	Çok az	Yeterince	BüyükÖlçüde
1	Rakip firmalar karşısında işletmenizin rekabet gücünü artırabilecek çevresel fırsatları amirinizin araştırma eğilimi ne düzeydedir?	()	()	()
2	Önemli kararlar alınırken, amirinizin gerekli bilgileri dikkate alma eğilimi ne düzeydedir?	()	()	()
3	Firmanızda önemli konular değerlendirilirken, yöneticinizin bu konuya etki edebilen çok sayıda faktörlerden kilit rol oynayan unsurları belirleyebilmedeki gelişim düzeyi nedir?	()	()	()
4	İşletmeniz için hayati önem taşıyan konular değerlendirilirken amirinizin konuya farklı yönlerden bakabilme kabiliyeti ne düzeydedir?	()	()	()
5	Bağlı bulunduğunuz amirin kendi önyargılarının farkında olma düzeyi nedir?	()	()	()
6	Amirinizin firmanın birimleri arasındaki ilişkiyi görebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
7	Amirinizin yaratıcı düşünceler üretebilme beceri ne düzeydedir?	()	()	()
8	Amirinizin belirsizlik durumlarında kararlı olma becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
9	Kısa ve uzun vadeli amaçların başarılması açısından bir çatışma yaşandığında, amirinizin bu çatışmayı yönetebilme becerisi ne düzeyi nedir?	()	()	()

10	İşletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında amirinizin beceri düzeyi nedir?	()	()	()
11	Amirinizin işletme birimlerine ait hedefleri firmanın genel hedefiyle uyumlu hale getirebilme düzeyi nedir?	()	()	()
12	Amirinizin bir yandan size hedeflerinizi gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşabilmede inisiyatif kullandırma imkânı tanıma konusunda dengeyi sağlayabilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
13	Amirinizin risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
14	Amirinizin mevcut planları değişen durumlara adapte edebilme beceri düzeyi nedir?	()	()	()
15	Amirinizin firmanın geçmişteki deneyimlerini gelecekteki kararlarında dikkate alma becerisi nedir?	()	()	()
16	Amirinizin “doğru olduğunu zannederek ısrarla uygulamaya çalıştığı yanlış davranışlardan vazgeçme” düzeyi nedir?	()	()	()
17	Amirinizin işletmedeki bütün personelin çalışmalarının iş birliği içinde yapılmasını etkileme düzeyi nedir?	()	()	()
18	Amirinizin işi gereği nadiren ilişki kurmak durumunda olduğu insanlarla etkili bir iletişim kurabilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
19	Amirinizin güvenilirliği zedelemeyen grupları idare edebilme becerisine düzeydedir?	()	()	()
20	Amirinizin ulaşılabilirliği zor ideal bir vizyon geliştirebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
21	Amirinizin çalışanların gelecekle ilgili düşünce-eylemlerini anlayarak onlarda bu konuda coşku ve heyecan yaratabilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
22	Amirinizin işle ilgili tabuları tartışılabilir hale getirebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
23	Amirinizin astlarla empati yapabilme (kendini onların yerine koyabilme) becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
24	Amirinizin astların ihtiyaçlarını anlayarak onları etkileyebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()

KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

S.No.	Kriz Öncesi Dönem	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Amirim kriz ortaya çıkmadan farklı kaynaklardan gelebilecek kriz sinyallerini önceden algılayabilmektedir.					
2	Amirim kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					

3	Amirim örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Amirim çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Amirim krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Amirim kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Amirim krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					

Kriz Dönemi

8	Amirim krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Amirim kriz dönemi için acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Amirim kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Amirim kriz kontrol/veya risk denetim takımları kurmaktadır.					
13	Amirim tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14	Amirim çalışanlara yaşanan krizler hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15	Amirim tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					

Kriz Sonrası Dönem

16	Amirim kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır.					
17	Amirim çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Amirim kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır					
19	Amirim örgütün amaçlarını sürekli gözden geçirmektedir.					
20	Amirim kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21	Amirim kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22	Amirim kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23	Amirim gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmektedir.					
24	Amirim kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					

25	Amirim kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26	Amirim kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27	Amirim krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28	Amirim yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29	Amirim kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30	Amirim olası krizle başa çıkabilmek için yeni stratejiler/ taktikler belirlemektedir					
31	Amirim çalışanlara yeni beceriler geliştirebilme fırsatı vermektedir					