



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: KONYA İLİ TARIMSAL MAKİNA SANAYİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Hatice ŞENER

Yüksek Lisans Tezi

**KONYA
Şubat 2020**

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KONYA İLİ TARIMSAL MAKİNA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hatice ŞENER

KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

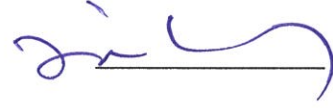
Konya
Şubat 2020

KABUL VE ONAY

Hatice ŞENER tarafından hazırlanan “Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Konya İli Tarımsal Makina Sanayiinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 27 Şubat 2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ahmet DİKEN

Necmettin Erbakan Üniversitesi



Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

KTO Karatay Üniversitesi

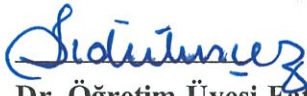


Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ

KTO Karatay Üniversitesi



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



Dr. Öğretim Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

27 Şubat 2020


Hatice ŞENER

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi Atasağın danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

27 Şubat 2020



Hatice ŞENER

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde her aşamada benden desteklerini esirgemeyen, yoğun iş yüküne rağmen sabırla beni dinleyen ve bana çok şey katan değerli hocam, tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN'a,

Gerek yüksek lisans eğitimim gerekse lisans sürecim boyunca benim nazımı çeken tüm bilgilerini paylaşan ve bana yol gösteren değerli hocam Arş. Gör. Hamide SELÇUK'a

Son olarak benim bu zamana gelmem de bana en çok yardım eden ve şüphesiz en büyük destekçilerim olan annem- babam Hasan Hüseyin- Mine ŞENER'e sonsuz teşekkür ederim.

Ocak, 2020

Hatice ŞENER

ÖZET

Hatice ŞENER

Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Konya İli Tarımsal Makine

Sanayiinde Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2020

Küreselleşmenin gitgide daha çok arttığı ve teknolojinin oldukça hızlı bir şekilde geliştiği günümüz dünyasında doğal afetler nedeniyle yaşanan krizler, ekonomilerde ortaya çıkan olumsuzluklar neticesinde oluşan ekonomik krizler ülkelerin ve organizasyonların hayatta kalabilmelerine yönelik ciddi tehditler oluşturmaktadır. Yaşanan bu güç dönemlerin atlatılabilmesi için ise liderlerin uygulayacakları stratejiler ve alacağı doğru kararlar büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma da liderlerin kriz yönetimi üzerinde ki etkisi, sergilemiş oldukları liderlik davranışları, kriz kavramına dair bilgiler, kriz türleri, kriz yönetim süreci konuları incelenerek kavramsal boyutta ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu konulara ek olarak kriz zamanlarında liderlerin özellikleri ve önemi incelenmiştir.

Araştırma bölümünde ise liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde ki etkilerinin neler olduğunun ölçülebilmesi için Pisapia (2011) tarafından geliştirilen stratejik liderlik ölçeği ile Aksu ve Deveci(2009) tarafından geliştirilmiş olan kriz yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekler sonucunda ise liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde etkin olduğu, organizasyonların hayatta kalmalarında ve itibarlarını koruma da oldukça önemli bir role sahip oldukları ancak araştırmaya dahil olan işletmelerde liderlerin stratejik liderlik tarzı sergilemedikleri gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler

Liderlik, kriz, kriz yönetimi

ABSTRACT

Hatice ŞENER

The Effect of Leadership Behaviors on Crisis Management: A Research in Konya

Machinery Industry

Master's Thesis

Konya, 2020

In today's world, where globalization is increasing more and technology is developing very rapidly, the crises experienced due to natural disasters and the economic crises caused by the adversities in the economies pose serious threats to the survival of countries and organizations. In order to overcome these difficult periods, the strategies to be implemented by the leaders and the right decisions to be taken are of great importance. In this study, the effect of leaders on crisis management, their leadership behaviors, information about the concept of crisis, types of crisis, crisis management process are examined and presented in a conceptual dimension. In addition to these issues, the characteristics and importance of leaders were examined in times of crisis.

In the research section, the strategic leadership scale developed by Pisapia (2011) and the crisis management scale developed by Aksu and Deveci (2009) were used to measure what the effects of leadership behaviors on crisis management are. As a result of these scales, it has been observed that leadership behaviors are effective on crisis management, they have a very important role in survival and reputation of organizations, but leaders do not exhibit strategic leadership style in the enterprises included in the research.

Keywords

Leadership, crisis, crisis management

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	3
2.1. Lider Ve Liderlik Kavramları	3
2.2. Liderliğin Önemi	3
2.3. Liderlik Kuramları	4
2.3.1. Özellikler Teorisi	4
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	5
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	6
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	7
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	8
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi	9
2.3.2.5. Rensist Linkert Sistem 4 Modeli	10
2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	11
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	11
2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı	12
2.3.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı	13
2.3.4. Modern Liderlik Teorileri	14
2.3.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi	15
2.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	16
2.3.4.3. Otokratik Liderlik.....	17

2.3.4.4. Demokratik (Katılımcı) Liderlik.....	18
2.3.4.5. Paternalist (Babacan) Liderlik	19
2.3.4.6. Stratejik Liderlik.....	20
2.4. Liderlerin Güç Kaynakları	27
2.4.1. Örgütsel Güç.....	27
2.4.1.1. Yasal Güç	27
2.4.1.2. Ödül Gücü.....	28
2.4.1.3. Zorlayıcı Güç.....	28
2.4.2. Bireysel Güç.....	28
2.4.2.1. Uzmanlık Gücü	28
3. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ.....	29
3.1. Kriz Kavramı İle İlgili Genel Bilgiler	29
3.2. Krizlerin Özellikleri.....	30
3.3. Krize Sebep Olan Faktörler	32
3.4. Kriz Türleri	32
3.4.1. Ekonomik Krizler.....	33
3.4.1.1.Dünya Ekonomik Krizleri	35
3.4.1.1.1.Büyük Buhran Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri	35
3.4.1.1.2. Opec (Petrol Krizi) ve Türkiye Üzerindeki Etkileri	37
3.4.1.1.3. Asya Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri	38
3.4.1.1.4. Rusya Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri	42
3.4.1.1.5. Mortgage Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri	43
3.4.1.2.Türkiye Ekonomik Krizleri.....	50
3.4.1.2.1. 1994 Krizi.....	51
3.4.1.2.2. 1998 Krizi.....	52
3.4.1.2.3.2000-2001 Krizi	53
3.4.1.2.4.2008 Krizi.....	55
3.4.1.2.5. 2013-2019 Ekonomik Sorunları.....	55
3.4.2. Yönetim Kaynaklı Krizler.....	56
3.4.3.Teknoloji Kaynaklı Krizler	56
3.5. Kriz Süreci.....	57
3.5.1. Kriz Öncesi Dönem	57

3.5.2. Kriz Belirtilerini Görememe (Körlük)	58
3.5.3. Harekete Geçememe	58
3.5.4. Yanlış Kararlar Alma	58
3.5.5. Kriz Dönemi	59
3.5.6. Krizin Sona Ermesi	59
3.5.7. Kurtarma(çöküş).....	59
3.6. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri.....	59
3.7. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	60
3.7.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	60
3.7.2. Krizi Çözme Yaklaşımı	61
3.7.3. Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım	62
3.7.4. Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım	62
3.7.5. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım	62
3.8. Kriz Yönetimi Süreci	62
3.8.1. Kriz Sinyalinin Alınması.....	63
3.8.2. Krize Hazırlık ve Koruma	63
3.8.2.1. Kriz Esnasında.....	63
3.8.3. Krizi Denetim Altına Alma	64
3.8.3.1. Kriz Yönetimi ve İletişim	64
3.8.4. Normal Durumuna Dönüş	64
3.8.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	65
3.8.5.1. Kriz Sonrası Örgütün Yönetimi	65
3.8.5.2. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması	65
3.8.5.3. Kriz Bitince Yapılacaklar	66
3.8.5.4. Kriz Sonrası Durum Analizi	66
3.8.5.5 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme	67
3.9. Krizlerin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	67
4. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	68
4.1. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü	69
4.2. Kriz Yönetiminde Liderde Olması Gereken Özellikler	70
4.3. Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri	71
4.3.1. Delphi Yöntemi.....	71

4.3.2. Beyin Fırtınası Yöntemi	71
4.3.3. Stratejik Düşünme Yöntemi	72
4.3.4. Karar Konferansı Yöntemi	72
5. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNDE Kİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	74
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	74
5.2. Evren ve Örneklem	74
5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	75
5.4. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	75
5.5. Verilerin Analizi	75
5.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	76
5.7. Analiz ve Bulgular	77
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKLAR	102
ÖZGEÇMİŞ	116
EKLER.....	117
Ek:1 Anket Formu	117

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Liderlik kuramlarının dönemleri ve konuları	4
Tablo 2: Özellikler teorisine göre liderleri diğer insanlardan ayıran kişilik özellikleri....	4
Tablo 3: Ohio State Üniversitesi liderlik yaklaşımı bağımsız değişkenleri.....	6
Tablo 4: X ve Y teorisine göre lider özellikleri	9
Tablo 5: Rensist Linkert sistem 4 modeli	10
Tablo 6: Fiedler'in durumsallık modeli	12
Tablo 7: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik farkları.....	17
Tablo 8: Pisapia'nın liderlik uygulamaları.....	25
Tablo 9: 1929 krizinin ithalat ve ihracat oranları.....	36
Tablo 10: 1929 krizinin ihraç ve ithal miktarının ton cinsinden değerleri.....	37
Tablo 11: Dünya ülkelerinin 1970-1980 arasındaki petrol varili fiyatları	37
Tablo 12: 1994 yılından itibaren Asya krizi sonucu Endonezya, Güney Kore, Filipinler, Tayland, Malezya ülkeleri enflasyon oranları.....	41
Tablo 13: Gsmh oranlarında da düşüş yaşayan Rusya'nın ekonomik göstergeleri	42
Tablo 14: Rusya Federasyonu, büyüme ve enflasyon oranları	43
Tablo 15: Türkiye ekonomik krizleri neden ve sonuçları	51
Tablo 16: 2000, 2001 ve 2002 yılında dünya ekonomik göstergeleri.....	53
Tablo 17: Türkiye'nin 2001 krizi sonrası ekonomik göstergeleri.....	54
Tablo 18: 2008 krizi ve Türkiye'nin ekonomik göstergeleri	55
Tablo 19: Katılımcıların cinsiyeti	78
Tablo 20: Katılımcıların medeni durumu.....	78
Tablo 21: Katılımcıların yaşları	79
Tablo 22: Katılımcıların eğitim düzeyi.....	79
Tablo 23: Katılımcıların kurumda çalışma süreleri	80
Tablo 24: Toplam iş tecrübesi.....	81
Tablo 25: Stratejik liderlik ölçeğinin ortalama ve standart sapmaları	81
Tablo 26: Kriz yönetimi ölçeğinin ortalama ve standart sapmaları	84
Tablo 27: Ölçek ifadelerinin basıklık ve çarpıklık katsayıları	86
Tablo 28: Stratejik liderlik boyutlarının kriz öncesi yönetimine etkisi.....	91
Tablo 29: Stratejik liderlik boyutlarının kriz durumu yönetimine etkisi	92
Tablo 30: Stratejik liderlik boyutlarının kriz sonrası yönetimine etkisi	92
Tablo 31: Kriz yönetiminin cinsiyet açısından incelenmesine yönelik t testleri	93
Tablo 32: Kriz yönetiminin medeni durum açısından incelenmesine yönelik T testleri	94

Tablo 33: Kriz yönetiminin yaş açısından incelenmesine yönelik varyans analizi	94
Tablo 34: Kriz yönetiminin eğitim düzeyi bakımından incelenmesine yönelik varyans Analizi	95
Tablo 35: Kriz sonrası yönetiminin eğitim düzeyi bakımından incelenmesine yönelik Scheffe Testi	96
Tablo 36: Kriz yönetiminin kurumda çalışılan süre bakımından incelenmesine yönelik varyans analizi.....	97
Tablo 37: Kriz yönetiminin iş tecrübesi bakımından incelenmesine yönelik varyans analizi	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Ohio State Üniversitesi çalışmaları	7
Şekil 2: Black ve Mounton tarafından geliştirilmiş yönetim ızgarası.....	8
Şekil 3: Hersey ve Blanchard liderlik modeli	13
Şekil 4: Yol-amaç kuramı	14
Şekil 5: Stratejik liderlik özellikleri	21
Şekil 6: Adair'e göre liderlik fonksiyonları	21
Şekil 7: Davies'e göre stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler.....	22
Şekil 8: Ülgen ve Mirze'nin ltratejik liderlik modeli.....	24
Şekil 9: John Pisapia'nın stratejik liderlik modeli	25
Şekil 10: Liderlerin güç kaynakları.....	27
Şekil 11: Asya krizi'nin oluşum sebepleri	40
Şekil 12: 1995 ile 2000 yılları arasında Endonezya, Güney Kore, Filipinler, Tayland, Malezya ülkelerinin kriz öncesi ve sonrası kayıt dışı ekonomisi.....	41
Şekil 13: Mortgage kredi krizinin likidite krizine dönüşüm süreci.....	44
Şekil 14: ABD' de Mortgage piyasalarının işleyişi	44
Şekil 15: ABD Mortgage piyasasında menkul kıymet ihracını gerçekleştiriren taraflar.....	46
Şekil 16: Mortgage piyasalarında kredilerin derecelendirme kuruluşları tarafından risklerin belirlenmesi.....	49
Şekil 17: İnşaat sektörünün 1993-1997 yılları arasındaki gysht oranları.....	52
Şekil 18: Kriz aşamaları	57
Şekil 19: Proaktif ve reaktif yaklaşım.....	62
Şekil 20: Kriz yönetim süreci.....	63

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABS	Varlık destekli Menkul Kıymetler
C	Cilt
Çev	Çeviren
GSMH	Gayri safi Milli Hasıla
GSYİH	Gayri safi Yurt İçi Hasıla
FED	Federal Reserve (Merkez Bankaları Sistemi)
MBS	İpoteğe Bağlı Menkul Kıymetler
S.	Sayı
ss.	Sayfa Sayısı
No	Numara
TL	Türk Lirası
TDK	Türk Dil Kurumu
TOKİ	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
Vd	Ve Diğerleri
Vol	Volume

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte gelişen teknoloji, değişen çevre koşulları, doğal afetler ve ekonomik faktörler beraberinde rekabet ortamını da yaratmaktadır. Artan rekabet ortamı özellikle işletmeler açısından oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Günümüz şartlarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yöneticilerin alacağı kararlar son derece önemlidir. Özellikle ülke ekonomisine katkı sağlama ve istihdamın sürdürülebilir olmasını sağlama açısından önem teşkil eden işletmeler ve yöneticileri değişmekte olan koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalıdır. Bu koşullara uyum sağlayamayan liderler, işletmelerinde kriz yaşanmasına neden olabilmektedir.

Krizler hiç beklenilmeyen zamanlarda ortaya çıkan oldukça yıkıcı etkilere neden olabilen riskli durumlardır. Bu nedenle liderler işletmelerinin devamlılığını sağlamak ve krizlerden korunmak adına bir yol haritası belirlemelidir. Kriz yönetimi liderlerin doğru kararlar vererek bir yönetim oluşturmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle liderlerin iç ve dış faktörleri detaylı bir şekilde inceleyerek stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Bu şekilde strateji belirleyerek ilerleyen liderlerin kriz sürecini atlatabilmeleri de kolaylaşacaktır. Doğru bir strateji uygulama hususunda ise belirsizlik sürecinde öngörülerde bulunabilen, geleceğe yönelik işletme amaçlarını gerçekleştirme ve vizyon sahibi olabilen ve hızlı kararlar verebilen stratejik liderlik tarzının en iyi liderlik tarzlarından biri olabileceği düşünülmektedir.

Tarım sektörünün gelişmiş olduğu Konya ilinde en yoğun risk ortamının bu sektör olduğu düşünülerek yapılan çalışmada, tarım makinaları imalatı gerçekleştiren işletmeler de ki yönetici grubunun görüş ve algıları çerçevesinde, liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde ki etkilerinin neler olduğu incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde çalışma ile ilgili bilgilerin yer aldığı giriş kısmı bulunmaktadır.

İkinci bölümde liderlik kavramına dair bilgiler detaylı olarak incelenerek kriz yönetimi ile bağlantısı açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise kriz kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Krize neden olan faktörler, kriz süreci gibi konular açıklanmıştır.

Dördüncü bölümünde, kriz yönetiminde liderliğin önemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Beşinci bölümde ise araştırmaya dahil olan işletmeler de görev alan yöneticilerin, liderlik davranışları ve kriz yönetimi üzerinde ki etkilerine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacı ile yapılan alan araştırmasına ilişkin bulgular ve bulgulara dair sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Araştırmanın bu bölümünde; lider kavramı, liderlik kavramı, liderliğin önemi, liderlik teorileri, bilgi çağının değişen liderlik paradigmasıyla ilgili genel literatür taramasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1. Lider Ve Liderlik Kavramları

Lider kavramı bir çok alanda incelenmiş ve halen incelenmekte olan bir kavramdır. İngilizcede anlamı yöneten ve götüren olan lider kavramının dilimizde ki anlamı ise toplum veya takımları yöneten, yönlendiren kişi olarak kullanılmaktadır (Longman, 1998:575).

Liderlik ise izleyenleri ortak amacın gerçekleştirilebilmesi adına onları etkileme yeterliliğidir. (Celep, 2014:24).

Liderlik kişinin bulunduğu yer sonucunda sahip olduğu özelliklere bağlı olarak organizasyonlarda ki diğer kişilerle arasında ki bağa istinaden etkileyip yönlendirendir (Koçyiğit, 2014:10-12).

Belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi için birilerini görevlendirme sanatıdır (Dikmen, 2012:3).

2.2. Liderliğin Önemi

Çok fazla araştırmacı tarafından araştırılan liderlik kavramı bir kişinin belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesi için grup üyelerini de aynı amaç etrafında toplayarak harekete geçirmek üzere etkileme sürecidir (Alkın, 2006:5-6).

Günümüzde organizasyonların başarısı liderlere bağlanmıştır. Kuruluşlar, çalışanlara katı emir vermek ve paydaşların görevlerini katı kontrollerle yerine getirme ve motivasyonlarını ihlal etmek yerine, çalışanları ile iletişim kuran ve motivasyonlarını destekleyen ve görevlerini yerine getirirken destek veren liderlere bağımlı hale gelmiştir (Voss, 2006:21). Liderler, kuruluştaki tüm birimlere ihtiyaç duydukları kaynakların sağlanmasını ve zamanında teslim edilmesini ve kuruluşun doğru çalışmasını sağlamaktadır. Kaos, herkesin kendi kendine yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Sınırlı kaynakların sonsuz ihtiyaç ve taleplere sahip birimlere dağıtılması, liderin önemli bir işlevidir (Aytürk ve Peker, 2000:2).

2.3. Liderlik Kuramları

Bu bölümde kısaca temel liderlik kuram ve yaklaşımları açıklanmaya çalışılacaktır. Kısaca liderlik teorileri ise aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 1: Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Önderlik Yeteneği Doğustandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Önderlik Etkililiği Önderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Önderlik Duruma Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Dönüşümsel Önderlik ve Karizmatik Önderlik Yaklaşımı	Etkin Önderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Yüksek, A. E., Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2005.

2.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisine göre liderlerin kişilik özellikleri doğrultusunda diğerlerinden ayırmaya çalışmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki özelliklerdir;

Tablo 2: Özellikler Teorisine Göre Liderleri Diğer İnsanlardan Ayıran Kişilik Özellikleri

Yaş	Zekâ	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler Arasında İlişki Kurma Yeteneği	Açık Sözlülük
İrk	İnisiyatif Sahibi Olma	Kendine Güven Duyma
Yaşlılık/Güzellik	Hissel Olgunluk	Kararlılık
Başkalarına Güven Verme Güzel Konuşabilme Yeteneği	Dürüstlük	İş Başarma Yeteneği

Kaynak: Balaban, 2018:47.

Bu yaklaşım liderlik sürecini tam olarak anlatamadığı için ve herkeste olan özellikler farklı anlaşılabilirdiği için yeterli ölçüm olmaması nedeniyle ve diğer katılan kişilerin liderden daha kuvvetli özellikleri olduğu halde lider olarak görülmemesi nedeniyle bu yaklaşım uygun bulunmamıştır ve bu nedenle başka bir etkenin olması gerektiği düşünülmüştür. Ayrıca bu yaklaşım yeterli ölçüm niteliğinde olmamıştır (Koçel, 2018:345).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler Yaklaşımında liderlik paritesi olarak sadece özelliklerin baz alınması tam bir sonuç oluşturmamıştır bu nedenle uygun bir etken olan ölçüm için liderin liderliğini gerçekleştirdiği ortamında ki üyelerle olan ilişkisi incelenmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:133).

Sonuç olarak liderlik; görev odaklı ve ilişki odaklı olarak iki faktörlü şekilde incelenmiştir. Daha sonrasında ise davranışsal araştırmalar çoğalmış ve “göreve yönelik”, “insana yönelik” boyutlarda inceleme şeklinde devam etmiştir (Hamarat, 2010:5-24).

(Koçel, 2018:589)’a göre liderler herhangi bir toplulukla iyi bir ilişki kurup iletişime geçmiş ise o zaman başka topluluktaki bireyler üzerinde de söz hakkı oluşturabilir ve karar alma konusunda etkin olacaktır.

(Zel, 2011:126-127)’e göre ise üç yararlı davranış ortaya çıkmaktadır. Bu çıkan sonuçlar ise Özellikler Yaklaşımına karşılaştırıldığında figürsel olan liderler daha belirgin olarak ortaya çıkar, lider ile üyeleri arasında ki ilişkisel boyut daha çok anlam kazanmaktadır.

Bu davranışsal yaklaşımlara yönelik çalışmalar ve özellikleri aşağıda verilecektir. Bunlar;

Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Blake ve Mounton Yönteseli Izgara Modeli

McGregor X ve Y modeli

Rensist Linkert Sistem 4 Modeli

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan iş adamları bürosu tarafınca 1945 yılında başlayan araştırmalar sonucunda liderlik rolleri ile ilgili yapılan anket çalışması ile birlikte 1800 adet boyut geliştirilmiştir. 1950 yıllarının sonlarına doğru ise bu rakam 150 boyuta indirgenmiştir. Anket sonucunda ise liderlik örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir kişinin bir topluluğun eylemlerini yönetme ve yönlendirme olarak tanımlanmış olup insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olarak iki bağımsız boyutta toplanmıştır (Bozyiğit ve Sartık, , 2018:50-57). İnsan ilişkilerine dönüklük liderler ile örgüt çalışanlarının arasında olan yakınlığı, güveni ve arkadaşlığı içerirken işe dönüklük ise liderin işlerini başarıyla tamamlama hususunda ki performansı ve üyelerini örgütlemesini içermektedir. C: Consideration insan ilişkilerine dönük liderliği simgeler, IS: Initiating structure ise göreve, işe dönük liderliği simgelemektedir (Tağraf ve Çalman, 2009;137).

Tablo 3: Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı Bağımsız Değişkenleri

Consideration=C	Initiating Structure=IS
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmelerini ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Kaynak: Tağraf ve Çalman, 2009:137.

Liderlik tabloda görüldüğü üzere liderlik çalışan merkezli ve görev merkezli olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışan merkezli liderler demokratik ve katılımcı liderler olarak nitelendirilirken görev merkezli liderler ise otokratik lider olarak nitelendirilmektedir. Tam serbesti benimseyen liderlik biçimi ise çalışanlarına belirli bir hedef gösterir fakat yapılması konusunda onlara yardımcı olmazlar (Giritli ve Oraz, 2004:137-138).

Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Çalışmaları



Kaynak: Güney ,2015: 142.

Bu tabloya göre eğer bir lider otoriter ise takipçilerine ilgi gösterme oranı düşük, yapıyı harekete geçirme oranı yüksek davranışlarında bulunan liderlerdir. Grup üyelerini yönlendirmeyen ve karar alma süreçlerine katılmalarına izin vermeyen liderlerdir. Demokratik lider ise herhangi bir karar sürecinde o karar alma konusunda tartışmalara katılmasını isteyen söz hakkı sağlayan bir liderdir. Tam serbesti tanıyan bir lider ise karar sürecinde hiçbir şekilde karışmaz ayrıca liderlik davranışı göstermez (Güney, 2015:143).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Liderlik konusunda önemli araştırmaların başında gelen Michigan Üniversitesi araştırması Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla aynı zamanda yapılmıştır. Burada yine iki faktör baz alınarak liderlik ölçülmüştür (Bozyiğit ve Sartık, 2018:47-53).

İlk faktör “işe dönük lider” ki bu lider etkin bir lider olarak görülmezler (Zel, 2011:106). İşe dönük yöneticilerin özellikleri şu şekildedir;

- İşleri daha küçük ve basit bölümlere bölerler,
- Her bir görevin yapılabilmesi için en iyi yol ne ise onu bulurlar,
- Verilen görevlerin en iyi şekilde yapması konusunda iş görene beceri kazandırabilmek ve daha çok bilgi sağlamak için eğitim verirler,
- İş görenin verilen bu görevleri yapıp yapmadığının anlaşılabilmesi için sıkı bir kontrol uygularlar.

İkinci Faktör ise “çalışana dönük lider”dir ve oldukça etkindir çünkü işe yönelik olan liderler de baskı hali belirgindir ve çalışan motive olamaz bu yüzden performans düşer Çalışana dönük yöneticilerin özellikleri ise aşağıdaki gibidir;

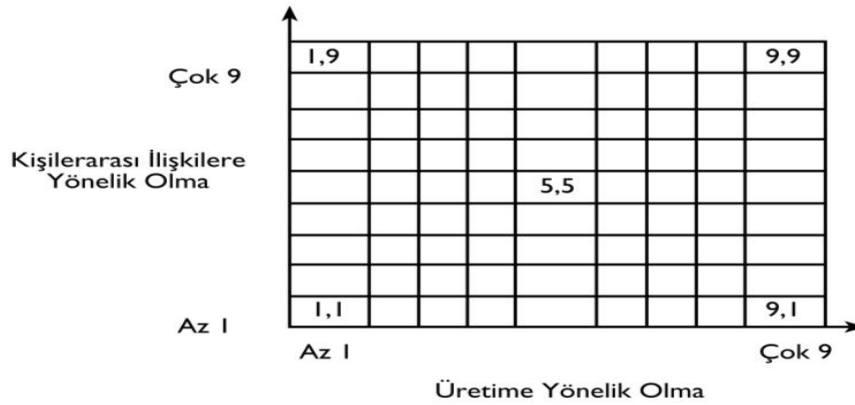
- Astlarının her türlü problemleriyle ilgilenirler ve gerekli yardımı sağlarlar,
- Verimlilik amaçlarının gerçekleştirilmesi için grup oluşturmaya önem verirler (Basım vd., 2006:17).

Yapılan bu araştırma sonucunda bu teori de kullanılan kavramların genel alınması nedeniyle basitleştirildiği ve bazı kavramların ise liderliği davranış boyutuyla iyi şekilde incelenmediği belirlenmiş ve metodolojik geçerlilik konusunda eleştirilmiştir (Koçel, 2018: 576).

2.3.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Bu model 1964 tarihinde Robert Black ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Ohio Üniversitesi çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilmiştir bu nedenle yine çift faktörlü şekilde liderler ile üyeleri arasında ki ilişkiler göz önünde bulundurulmuştur. Üretime ve ilişkiye yönelik olarak çift faktörlü olarak oluşturulmuş olan bu model ayrıca 1’den 9’a kadar numaralandırılıp ölçüm yapılmak istenilmiştir. Yukarıda gösterilen modelde her sütun ve satırlar liderlerin tiplerini oluşturmaktadır.

Şekil 2: Black ve Mouton Tarafından Geliştirilmiş Yönetim Izgarası



Kaynak: Koçel, 2018:580.

Buna göre;

(1,1): Etkili Olmayan Lider tipi; örgütte kalabilmek adına hiç çaba sarf etmez,

(1.9): Klüp lideri; çalışanlarla ilişkisi sağlam olup, çok az seviye de ilgi ile işe önem verir, (9.1 tip): Görev lideri; otoriterlerdir isminden de anlaşılacağı üzere tüm ilgisini işe veren, çok az seviye de ilgi ile çalışana önem verir.

(5,5): Örgüt lideri; uzlaştırıcılardır yapılacak olan iş miktarı ile çalışan arasında moral konusunda denge vardır,

(9.9 tip): Ekip lideri; çalışanları ile sayılı ilişkileri vardır bu nedenle verim gayet iyidir (Koçel, 2018: 582).

Bu model liderler ile çalışanların davranışlarını kavramsallaştırırsa da uygulama da ekip liderinin bu tipi verimliliğin artırılmasında olumlu sonuçların alınmadığı görülmüştür (Zel, 2011: 108).

2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor tarafından Abraham Maslow'un 1943 yılında oluşturduğu İnsan İhtiyaçları teorisi üzerine inşa edilerek ortaya çıkarılmıştır (Aydın, 2012:24-30). Yöneticileri yönetici yapan en önemli hususlardan bir tanesi de onların çalışanlara yönelik sergiledikleri davranışlardır. Bu nedenle McGregor bu davranışların gösterilmesi için zıt kutuplu X ve Y teorisini oluşturmuştur. McGregor 1. Dünya Savaşı'nı görmüştür ve o dönemde hem klasik yönetimi hem de neo-klasik yönetimi incelemiştir. Buna göre X yaklaşımı klasik yönetim yaklaşımı zamanında oluşturulmuş Y yaklaşımı ise neo-klasik yaklaşım zamanında oluşturulmuştur (Baş, 2016:81-83).

Tablo 4: X ve Y Teorisine Göre Lider Özellikleri

<p>Lider kişilerin insanı ilgilendiren X yaklaşımının neticeleri;</p> <ul style="list-style-type: none">• İnsanlar çalışkan değildir ve onları bir şey motive etmediği sürece ya da bir menfaat durumu söz konusu olmadığı sürece çalışmazlar.• Sıradan bir insan sorumluluk yüklenmeyi çok zor durumda kalmadıkça tercih etmez.• İnsanlar risk almaktan hoşlanmazlar. Onlar tarafından en tercih edilen şey güvencedir.• Tüm bu sebepler nedeniyle insanları çalıştırmak ve onları yaptıkları iş için motive edebilmenin tek yolu onları para güdüsü ile çalışmaya zorlamaktır• Aştların çalışmaları sürekli kontrol altında tutulmak zorundadır.	<p>Liderlerin katılımcı Y yaklaşımına göre;</p> <ul style="list-style-type: none">• İnsanların çalışması onların hayatlarında önemli bir parça haline gelmiştir.• İnsanlar doğuştan tembel değildir. meraklıdır ve araştırmacı ruhları vardır. Ancak moral bozuklukları onları tembel olmaya iter.• Birey hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışmaktadır. Bu esnada herhangi bir mekanizmaya ihtiyaç duymaz.• İnsanlar sorumluluk sahibidir. Her kişi bu potansiyeldedir ancak bazı koşullar insanların sorumsuz davranmasına neden olabilir. Bundan dolayı, kişiler sorumluluk duygularını pekiştiren çevresel etkenleri sağlamalıdır.
--	--

Kaynak: Kılınç, 2018: 11

Gregor'a göre X teorisinin öngördüğü şartları benimseyen liderler daha çok otoriter ve müdahaleci yöntemleri uygularken Y teorisinin öngördüğü şartları benimseyen liderler ise demokratiklerdir ve katılımcı bir yaklaşım sergilerler bu nedenle Y teorisi şartlarını benimseyen liderler motivasyonu daha çok sağlayabilecekleri için daha çok verim elde edilebilir (Durmuş, 2001:14).

2.3.2.5. Rensist Linkert Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi tarafından oluşturulan model eksik kalmıştır araştırmacılar bu teorinin yaklaşımı bayağılaştırdığı neticesine vararak eleştirmişlerdir. Bu nedenle bu çalışma bu eleştiriler çerçevesinde geliştirilmiştir (Koçel, 2018:580).

Daha sonra bu nedenle Rensist Linkert arkadaşlarıyla birlikte bir çok anket çalışması yaparak bulduğu sonuç ise işletmelerin önemli kaynağı sermayesi ve sahip olduğu çalışanlarıdır. Bu nedenle yönetimi 4 ayrı sistem de incelemenin yönetici özelliklerini ve astlarını açıklamak konusunda daha uygun olacağı kanısına varılmıştır. Yani her sistem farklı varsayımlara sahip olan kişileri ve davranışları içermektedir (Bakan vd. , 2004:153).

Tablo 5: Rensist Linkert Sistem 4 Modeli

Önderlik değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbestlik	İş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Kendilerini fazla serbest hissetmez.	Kendilerini oldukça serbest hissederler.	Kendilerini tamamiyle serbest hissederler.
Üstün astlarla ilişkisi	Sorunların çözümünde fikirleri nadiren alınır.	Bazen fikrini sorar.	Genelde fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Koçel T., 2018:582.

Sistem 1: Otokratik liderlik tarzını benimseyen liderler tarafından uygulanır. Liderler genel olarak astlarına güvenmezler ve karar alma konusunda yer vermezler. Bu tarza

sahip olan liderler astlarını korkutarak çalıştırmaya zorlarlar bu nedenle ast-üst ilişkisi yoktur.

Sistem 2: Yardımsever otokratik liderlik tarzını benimseyen liderlerdir. Liderler astlarına güvenseler de onların işlerini yapmaları konusundaki motivasyonları sırasında cezalandırma yöntemini de seçebilmektedirler.

Sistem 3: Katılımcı yönetim tarzını belirleyen liderler astlarına büyük oranda güvenseler bile tam olarak güvenmezler. Astların alt kademelerde teknik konularla ilgili kararları sorulur.

Sistem 4: Demokratik liderlerdir. Bu tarzı benimseyen liderlerle astları arasında güven tam olarak sağlanmıştır. Astlara karar esnasında fikirleri danışılmaktadır.

Buna göre Sistem 1 otokratik görev eğilimli liderlerken Sistem 4 ise demokratik çalışan eğilimli liderlerdir. Rensist Likert'e göre yönetim sistemi ne kadar çok dörde yakınsa o kadar çok verimli olacaktır (Bakan vd. , 2004:155).

2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler teorisi ile başlayan liderlik yaklaşımları davranışsal lideri sadece sahip olduğu özellikleri değerlendirmenin özgün sonuçlara ulaşamadığı ve özellikle çalışanlar arasında liderlerden daha nitelikli insanlar olduğu halde o insanların lider vasfına sahip olamaması nedeniyle davranışsal liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Fakat bu yaklaşım ise sadece iki faktör olan lider davranışı ile astları arasında ki ilişki boyutuyla ele almıştır. Durumsallık teorisi ise 1970'lerden sonra başlamış olup lider, liderin çalışanları ve liderliğin gerçekleştirildiği yer ortam boyutu ile araştırılmaya başlanmıştır (Sarpkaya vd, 2015:28). Bu yaklaşım kapsamında bir çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar ise;

-Fiedler'in durumsallık yaklaşımı

-Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı

- Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler davranışsal yaklaşımında baz alınan lider davranışlarını ve astlarıyla ilişkisini liderliği açıklama konusunda yetersiz olduğu kanaatine varmıştır. Bu nedenle bu ilişkinin meydana gelmiş olduğu ortamı da bir etken olarak görmüştür(Çetin, 2008:78).

Tablo 6: Fiedler'in Durumsallık Modeli

Lider üye ilişkileri	İyi				Zayıf			
Lider görev yapısı	Yapılandırılmış (Yüksek)		Yapılandırılmış (Düşük)		Yapılandırılmış (Yüksek)		Yapılandırılmış (Düşük)	
Lider pozisyon gücü	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf
Koşulların uygunluğu	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	Çok uygun			İlimli derecede uygun			Uygun değil	
Tavsiye edilen lider davranışı	Göreve yönlendirilmış davranış			İnsana yönlendirilmış davranış			Göreve yönlendirilmış davranış	

Kaynak: Alganer,İ. 2002: 16

Fiedler, liderlik kavramını Lider ile çalışan ilişkisi üzerinden iyi ve zayıf olarak ikiye ayırmıştır. Fiedler'e göre işletme içinde gerçekteştirilecek olan işler yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak ikiye ayrılmıştır. Zaten işler yeterli biçimde açıklanmıştır bir tek çözüml yolu vardır ve karmaşık değildir. Yapılandırılmamış işler ise tam olarak belli olmadığı için tamamen işi yapan kişinin o işe bakış açısına göre değerlendirilecektir. Olduğa karmaşıktır.

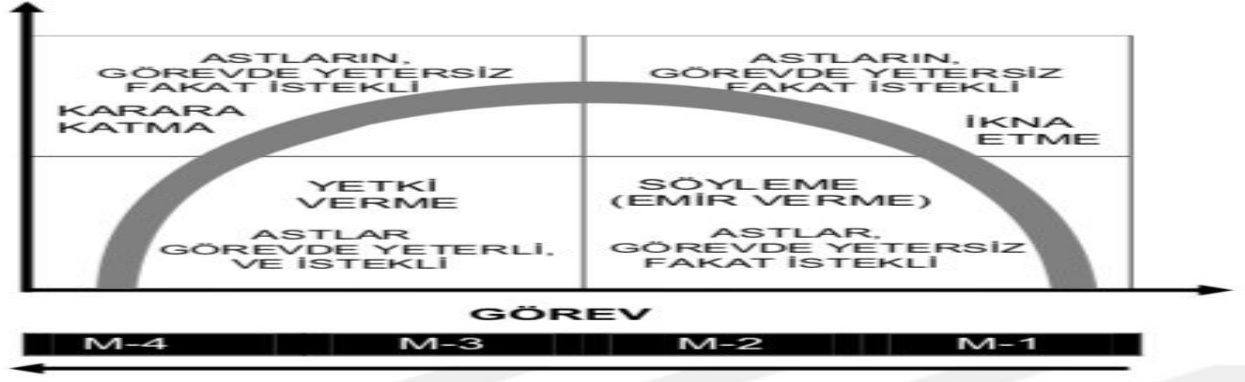
Lider ile çalışan arasında olan iletişim eğer iyiye o zaman çalışanlar ona güvenir ve işlerin yapılması konusunda etkilenmiştir ama değilse o zaman güven oluşmaz ve sonucunda işler yapılmaz.

Lider pozisyon gücü güçlü olan lider aynı zamanda çalışanları işe alma, işten çıkarma, terfi etme gibi yetki gücünden yararlanabilir. Yani bir liderin başarısı uygun ortama göre uygun davranışına bağlıdır(Koçel, 2018:586-587)

2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarından olan Blake ve Mounton tarafından geliştirilen Liderlik Matrisine eklemeler yapılarak Hersey ve Blanchard bu yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım liderlerin tüm koşullarda aynı şekilde tepki veremeyeceğini düşündüğü için yani onun için her koşula uyan tek bir liderlik yoktur. Bu nedenle liderliğin gerçekteştirildiği ortama bir de astların tecrübeleri eklenmiştir. Ve sonuç olarak dört uygun liderlik tipi ortaya çıkmıştır (Tofur, 2018:824).

Şekil 3: Hersey ve Blanchard Liderlik Modeli



Kaynak: Koçel, 2018:590.

Yukarıda ki şekle göre Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen model de;

İlk olarak çalışanların tecrübeleri ikna etme, karara dahil etme, yetki verme ve emir verme şeklinde dört gruba ayrılmıştır. Bu tecrübe düzeyleri karşısında uygulanması gereken liderlikler;

(M-1)Emir verme; Buna göre çalışanların tecrübeleri azdır bu nedenle lider onu geliştirecek adımlar atmalı

(M-2)İkna etme; Buna göre çalışan M1'e göre daha tecrübelidir. Fakat lider hem iş öncelik verip hem de çalışanla diyalog kurmalıdır.

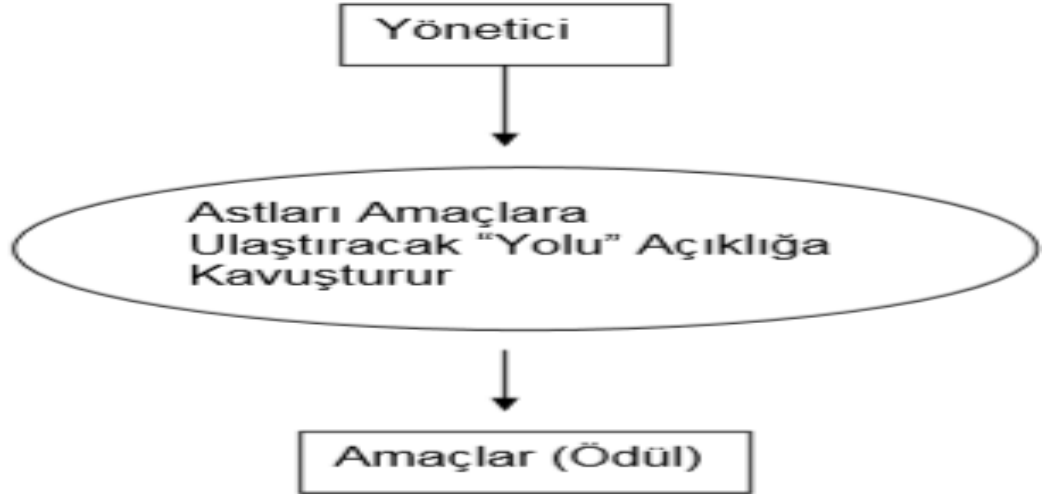
(M-3) Karara katma; Buna göre Çalışan tecrübelidir bu nedenle lider işe daha az yoğunlaşıp çalışana yönelmelidir.

(M-4) Yetki verme; Buna göre çalışan kendine yeten bir tecrübeye sahiptir lider ise ne çalışana ne de işe çok fazla önem göstermelidir (Koçel, 2018: 590).

2.3.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu kuram aslında Fiedler'in durumsallık kuramından sonra önemli bir hal almaktadır. Bu teoriye göre insanların belirli davranışlar sonucunda ulaşmayı düşündüğü şeylere karşı bir bekleyişi ve bu alınan bekleyiş sonucunda da karşısına çıkan şeye karşı vermiş olduğu bir değer vardır (Koçel, 2018: 597).

Şekil 4: Yol-Amaç Kuramı



Kaynak: Sökmen ve Boylu, 2009:2384.

Buna göre farklı durumlara karşı farklı davranışlar sergileyebilecek liderlerin olduğunu düşünürken House ve Evans' a göre dört katılımcı, destekleyici, başarı merkezli ve yönlendirici liderlik davranışları bulunmaktadır;

Katılımcı lider: karar verme süreçlerinde ve iş planlarının yapılması sırasında etkindir,

Destekleyici lider: çalışanlar önemlidir,

Başarı merkezli lider: sonuca varılması için gerekenleri yapar,

Yönlendirici lider: işi belirler ve yön tayin eder.

Tüm bu çabaların sonunda lider çalışanlarını yakından tanıyacaktır ve daha etkin olacaktır (Öztürk, 2016:3090).

2.3.4. Modern Liderlik Teorileri

Çağımızda yaşanan gelişimler ve değişimler nedeniyle artık durumsal liderlik tarzları yeterli değildir. Bu nedenle yeni sürece uyum sağlayan yaklaşımlar üzerine yoğunlaşmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014:8). Bu yaklaşımlara göre liderde bir vizyon vardır ve bu vizyonları ise astları ile paylaşmaktadırlar (Bozkurt ve Güral, 2013:5). Buna göre bir çok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır Bu liderler aşağıda incelenecektir.

2.3.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi

Bir nesneyi ya da kişiyi bir seviyeden daha yüksek bir seviyeye taşımak anlamına gelen bu kavramı ilk kez James MacGregor Burns kullanmıştır. Burns, Weber'in karizmatik liderlik teorisinden etkilenecek oluşturduğu bu yaklaşımda lider örgütün ihtiyaçlarını bilir ve buna göre bir harita oluşturur (Yazarkan ve Yiğit, 2014:73). Daha sonra Bass tarafından Burns'ün modelinde bazı eksikler bulunmuştur bu nedenle tekrar birlikte çalışarak geliştirmişlerdir. Bu kapsamda ortaya 4 temel boyut ortaya çıkmış ve bu boyutlar ise ;

- İdealleştirilmiş etki: lider astları ile birlikte karar alır, astları için rol modeldir ve ahlaklıdır
- İlham verici motivasyon: lider her zaman astlarının duygularını bilir ve işin yapılması konusunda astlarına iham verir
- Entelektüel uyarım: liderler herhangi bir sorun anında yeni ve gerçekçi çözümler bularak o sorunu ortadan kaldırmaya çalışır
- Bireysel ilgi: lider tüm astlarını bilir ve yakından ilgilenir,
- Kendisinden ziyade örgütün menfaatlerini önemseyerek daha yüksek bir duruma çıkarılabilmesi için çalışanlarının motive oranını artırarak hedefi gerçekleştiren liderlerdir (Cemaloğlu, 2007:79).

Bu kapsamda özellikleri;

Astlarıyla ilgilenir, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutar, vizyonerlerdir, bu vizyonu takipçilerine de aktarırlar (Sayılı, Baytok, 2014:126).

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekildedir;

- Her zaman daha iyi bir yol olduğu düşüncesi,
- En önemli unsurun önemli kalabilmesini sağlamak,
- İzleyenleri nelerin motive ettiğini ve etkilediğini analiz ederek bilmek,
- Performans için liderlik yapmak,
- İyi bir stratejiye sahip olmak,
- Bardağın her zaman dolu tarafını görmek,
- İş akışını iyi ve sürekli takip etmek,
- Sayılar yerine değerlere odaklanmak (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014:275).

2.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

James MacGregor Burns tarafından oluşturulan modelde kişilerin isteklerine dikkat edilmemesi ve ahlak boyutuunun eksik olması nedeniyle Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir(Keklik, 2012:78). Genel olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bir olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni ise Burns'ün etkileşimci liderlik biçimi kullanan bir liderin aynı zamanda dönüşümcü bir lider olamayacağı kanısında olmasıdır(Başol, 2005:40).

Etkileşimci liderlik tarzının en önemli amacı ise sadece işletmelerde belirlenmiş örgütsel hedeflerin geliştirilip çoğaltılması olarak tanımlanmaktadır (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimci liderlik kuramına göre astların görevleri ve sorumluluklarının yerine getirilmesi karşısında net bir ödüllendirme sistemi bulunmaktadır. Bu şekilde etkileşimci liderler ile astları arasında rutin bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle yenilik niteliği taşımayan ve eskiye bağlı kalan bir liderlik tarzı olarak bilinmektedir (Black ve Porter, 2000:43'den akt. İşcan, 2006: 165).

Yapılan araştırmalar sonucunda ise etkileşimci ve dönüşümcü liderlik farkları şu şekilde açıklanabilmektedir;

Tablo 7: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Farkları

Etkileşimci (İşlemci) Lider	Dönüşümcü Lider
<p>Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirmeye kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.</p> <p>Boşlukları kullanarak yönetir (aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır, bunları gözler ve doğru adımlar atar.</p> <p>Boşlukları kullanarak yönetir (pasif): Standartlar mevcut şartlarla uyum sağlamadığı zaman müdahale eder.</p> <p>Liberal: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.</p>	<p>Çevresindekilere örnek olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, vakarı aşılır, sevgi ve güveni kazanır.</p> <p>İlham verecek motivasyon oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, basit bir dille önemli amaçları açıklar.</p> <p>Entelektüel istek sağlama: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer.</p> <p>Herkesle özel ilgilenme: Kişilere dikkat eder, her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar ve fikirler verir.</p>

Kaynak: Bektaş, 2016: 4.

Etkileşimci liderlik dört boyutta gerçekleşmektedir;

- 1) *Ödüllendirme:* liderler çalışanları bir iş yaptıkları zaman onları ödüllendirerek motivasyonlarını artırır,
- 2) *Aktif olarak istisnalarla(boşlukları kullanarak):* liderler işlerin yapılması konusunda kuralları özümser ve buna göre adımlar atar,
- 3) *Pasif olarak istisnalarla(boşlukları kullanarak):* liderler yapılacak iş konusunda eğer mevcut durumlara uyum sağlamazsa müdahalede bulunur,
- 4) *Liberal:* çalışan sorumluluklarını belirler dağıtır fakat karar almak istemez (Keklik, 2012:78).

2.3.4.3. Otokratik Liderlik

Sahip olduğu konumun vermiş olduğu yetkiye dayanarak söz sahibidirler. Çevreyi baskı kurdukları için gözetim altında tutarlar böylece çevreden faydalanacağını düşünen bu liderlik tarzı oldukça katı kuralları olan ve diğer liderlik tarzlarının arasında en gaddar olan tarzıdır. Karar yetkisi kendine ait olup kimseye söz hakkı tanımaz. Bu şekilde daha çok etkin olacağını düşünür fakat astları daha fazla dayanamayabilirler. İstenilen hiçbir şey sorulmadan direkt olarak yapılmasıdır. İlişki bakımından oldukça zayıf kalan bu liderler kriz döneminde ise hızlı bir şekilde kararların toplanmasını sağlamaktadır (Karalar ve Küçükaltan, 2014:172).

Otokratik liderlerin çevresinde ki bireylerle iletişimi sıfırdır. Buna göre otokratik liderler ile bireylerin arasında ki ilişki yapılan araştırmalar sonucu şöyle ifade edilebilmektedir;

-Liderler otokratik liderlikte buldukça bireylerin onlara karşı düşmanlıkları artabilecektir (Güner, 2002:16),

-Astların düşünceleri önemsenmedikçe verilen görevleri yerine getirme de daha çok isteksiz olacaklardır

-Başarılı bir otokratik lider olabilmek için sürekli olarak baskın olmak isteyeceklerdir bu nedenle astları ile aralarında ki bağların kopmasına sebebiyet vermektedirler (Yörük vd., 2011:105).

Otokratik liderlikle ilgili (Taşdemir,2009:157) Adorno'nun gerçekleştirdiği bir araştırmada bireyler üzerinde oluşturulmuş bu tür tipler de ortak özellikler;

- Uyum sağlamak özellikle toplumla uyuma çok önem verirler,
- Eskiye önem verirler asla yenilik sevmezler,
- Genelde yetki veren insanlarla yakındırlar,
- Samimi olmayı sevmezler,
- Sadece kendi istekleri önemlidir,
- İletişim becerileri sıfırdır,
- Geleneksellerdir.
- Sakıncalı bir liderlik türü olsa da özellikle olağan üstü durumlarda en etkin liderlik biçimidir.

2.3.4.4. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Bu liderlik türü astlarıyla birlikte çalışmayı çok sever. Tüm kararlar alınırken astlarla birlikte alınır. Astlara işin ne olduğu ve nasıl yapıldığı en ince detayına kadar anlatılır. Bu tip liderler astların en sevdiği liderlerdir çünkü astlara karşı sevgi ve saygı bilinci vardır. Otokratik liderliğin tam tersi bir liderlik sergilerler Sosyal bir dayanışma vardır. Bu tip liderlerin etkin olup olmaması için gereken özellik lider olmadan da örgütteki takipçilerin çalışmasını sağlayabilirlerse o zaman başarılı sayılmaktadırlar (İbicioğlu v.d., 2009: 6).

Demokratik liderler, çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek amacıyla çalışanların beklentilerine cevap verebilen, çalışanlara iş güvencesi sağlayan, çalışanlarda aitlik

duygusu oluşturup daha çok çalışmaya sevk edebilen, çalışanlarına saygı gösteren, eleştiri ve geri besleme almaya çalışan, çalışanlara elverişli moral ortam hazırlayan, yeri geldiğinde ödün veren, itibar sağlayan ve var olan yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan liderlerdir (Şimşek, 2002:102). Demokratik liderler (İnce, 2013:6) ‘ ya göre hem katılımcı liderler hem de motivasyonel liderler olarak da kabul edilmektedir. Bu tür liderler son kararları hep kendileri vermelerine karşın karar verme aşamalarında astlarına söz hakkı tanımaktadırlar. Bu şekilde astların iş tatminleri de artmaktadır. Bu kapsamda demokratik liderin özellikleri ise (Güney, 2015:145);

- ✓ Tek başlarına karar vermezler,
- ✓ Tek başlarına çalışmak istemezler,
- ✓ Herhangi bir sorun olduğunda astlarına danışırlar,
- ✓ Astlarına danıştıkları için karar verme süreleri uzar,
- ✓ Kriz zamanlarında acil müdahale gereken işler için uygun değildirler,
- ✓ Eleştiri yapmazlar.

2.3.4.5. Paternalist (Babacan) Liderlik

Bu liderlik tarzı ile ilgili olarak yazılmış literatürde tanımıyla ilgili ortak bir kanıda toplanılmamakla birlikte paternaslist kelimesinin Latince bir kelime olan pater yani baba kelimesinden türetildiği düşünülmektedir. Fransızca da ise karşılığı ise babanın yaptığı iş ‘‘babalık’’ olarak belirtilmektedir. Türkçe karşılığı ise baba demektir(Baltacı ve Çetin, 2018:44).

Erkek egemenliği ile anılan bu kavram en genel tanımlamaya göre ‘‘baba gibi davranmak’’ anlamına gelmektedir. Ancak literatüre böyle yansıyan bu kavramla ilgili tartışmalar oluşmuştur. Bu tartışmalar sonucunda ise (Northouse,1997)’ de ‘‘iyi bir diktatörlük’’, (Padavic ve Ernest,1994)’ de ‘‘kanuna uygun otorite’’, (Goodell, 1985)’ de ‘‘yumuşak eldivende ki sert yumruk’’,(Jackman, 1994) olarak bu kavram farklı isimlendirilmiştir (Erben ve Ötken, 2014:85). Feinberg’e göre kişilere yarar sağlayacak nitelikte onların yönetimi olarak açıklamaktadır, Hershey ise devlet tarafından halkın bireylerine bir çocukmuş gibi anne ya da babası olarak davranması şeklinde açıklanmıştır. Tüm bu kavram açıklamalarından yola çıkılarak toplumdaki bireylerden oluşan halkın devletin bir parçası olarak görülmesidir yani bir nevi içselleştirme vardır (Çalışkan ve Özkoç, 2016:241).

Bu tarz liderler her koşulda onu izleyen kişilere karşı korumacı bir halde olup hem örgüt de hem de özel hayatta müdahale ederler. Bu tarz liderler astlarından ilgi bekleyip onları övmesini isterler (Keklik, 2012:79).

2.3.4.6. Stratejik Liderlik

Organizasyonlar da tüm değişen koşullara adapte olunabilmesi için gereken tüm şartların sağlanması ve rekabet avantajlarının ellerinde tutulabilmesi adına sahip oldukları kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (İbicioğlu vd., 2009: 32). Bu doğrultuda organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bu şartların uygun insanlar tarafından doğru şekilde yönlendirilebilmesini sağlayabilen yetenekli liderler gerekmektedir (Bakan ve Doğan, 2014:101).

Strateji; stratos (ordu) ve ago(yönetmek) kelimelerinin anlamlarının birleşmesiyle birlikte Yunanca dilinden türemiş olan bir kavramdır (Aktan, 2008:5). Strateji kavramı Yunan kökenli kelime olmasına karşın dilimizde kullanımı İngilizce kökenli olup hedef çizelgesi anlamında kullanılmaktadır (Kılınçkaya, 2013, 11-13). Sosyal bilimler de kullanımı ise 20. yüzyıl bilim adamları olan Nevman ve Morfenster tarafından hem matematik hem ekonomi alanında ekonomide rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağı konusunun araştırılıp yorumlanması sonucunda ilk olarak kavramsallaştırılmıştır (Üzün, 2000:10). Yönetim açısından ise strateji kavramı organizasyonların hayatta kalmalarının sürdürülebilmesi ve amaçlarının gerçekleştirebilmesi için gereken kararlar bütünü ve yol çizelgesi anlamlarında kullanılmaktadır. Stratejik liderlik yaklaşımı ilk olarak 1972 yılında John Child tarafından kullanılmıştır. O'na göre organizasyonlarda ki liderler karar alma ve planlar yapma konusunda en önemli kişilerdir (Aydoğan ve Şensözlü, 2015:59). Birçok araştırmacı tarafından incelenen stratejik liderlik kavramına yapılan yorumlar ise şu şekildedir;

Tüm iç ve dış faktörlerin incelenerek toplanan veriler, deneyimler, kurumda ki diğer kişilerin isteklerini de bir araya getirerek gelecekte nerede olmak istediğini belirleyen liderdir (Kumkale, 2015:58).

Rowe (2001) tarafından yorumlanan stratejik liderlik ise hem ekonomik kalkınmayı sağlayacak hem de örgütlerin varlığını sürdürmesini sağlayacak olan kararları alabilmek için takipçilerini etkileyebilmektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127).

Stratejist lider bir organizasyonda ki tüm stratejist yönetim sürecini kuran liderdir (Dinçer, 2018:352).

Şekil 5: Stratejik Liderlik Özellikleri



Kaynak; Çakmak, 2018:21.

Yukarıda gösterilen şekilde stratejik liderlik ana hatları bulunmaktadır. Bu hatlarla birlikte aslında liderliğin sonradan kazanılan bir nitelik olduğu kanısına varılmaktadır. Özellikler teorisinde teoriye zıt bir açıdan bakılmaktadır. Çünkü liderlik sadece özellikler olarak ele alınmaz liderliğin olduğu zaman ve ortam oldukça önemlidir. Liderlik tüm bu özellikleri taşıyan hem zamana hem duruma uyum sağlayan ve bu durumları önceden tahmin ederek örgütsel hedef ve vizyonlara ulaşmaktır (Çakmak, 2018:22).

Tüm bu kavramlardan çıkarılan ortak kanı ise işletmelerin iç ve dış çevreyi yakından takip ederek gelecekte ki işletme yerini belirledikleri harita, yön, kararlar, planlardır.

Organizasyonlarda meydana gelebilecek belirsizlikler için yöneticiler önceden tüm hisleriyle plan hazırlamalı bu hazırladıkları planlar ile organizasyonların yönleri belli olur. Bu yüzden stratejik liderlik önemli bir kavramdır (Sayılı ve Baytok,2014:19).

Stratejik liderlik modelleri Adair, Dawies, Ülge ve Mirze ve Pisapi tarafından araştırılıp geliştirilmiştir. Bu yaklaşımla ilgili ilk olarak Adair açıklamalarda bulunmuştur (Hırlak, 2019:33).

- Adair'in Stratejik Liderlik Modeli

Stratejik liderlik yaklaşımı hakkında ilk olarak açıklamada bulunun Adair üç fonksiyon ile açıklamıştır;

Şekil 6: Adair'e Göre Liderlik Fonksiyonları



Kaynak: Güney, 2005:30

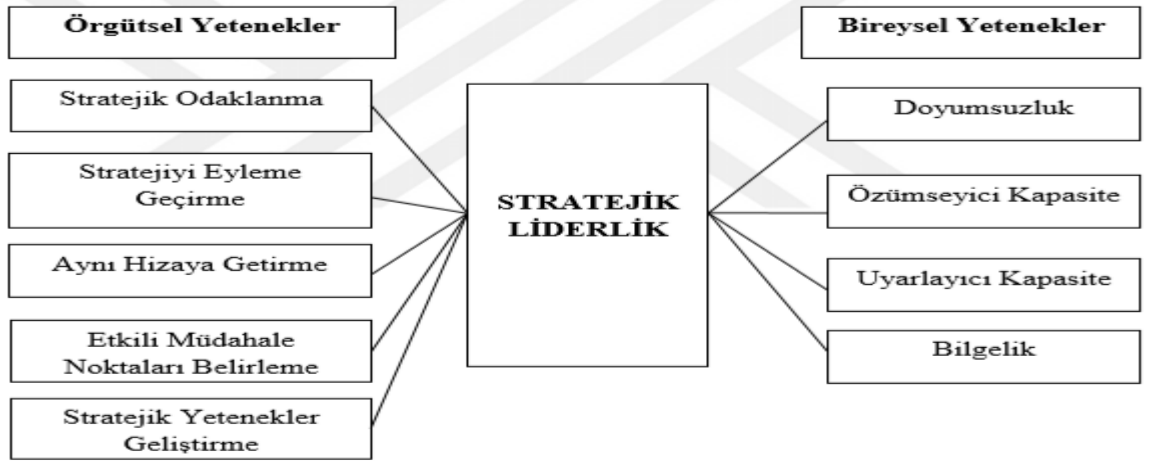
John Adair bu üç fonksiyonu kullanarak stratejik liderlik uygulamalarını ise yedi başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar ise;

- 1)Örgütlerde görev ve amaçları tanımlar(vizyon),
- 2)Kendisini takip edenleri bir araya getirir ve örgütlenmeyi sağlar(örgüt durumuna uygun olarak ihtiyaçları belirleme),
- 3)Devamlılıklarını sağlar, onların eğitim ve gelişimlerine teşvik eder ve ekip ruhu oluşturur(ekip ruhu oluşturmak),
- 4)Amaçlara uygun bir şekilde önceden planlama yapar ve başarılı bir strateji ve politika belirler(stratejik planlama),
- 5) Belirlenen stratejilerin uygulanmasını sağlama(operasyonel bağlılık),
- 6)Örgütü başka örgütlere bağlanmasını sağlama(ortaklık),
- 7)Örgüt için uygun lideri belirleme(örgütsel öğrenmeyi öğretme) şeklindedir (Adair, 2013:93; Çev: Beşenek).

- Davies'in Stratejik Liderlik Modeli

Adair'e göre bu görevler lideri stratejik lider yapmaktadır. Davies ise stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikleri kişisel ve örgütsel yetenek olarak iki boyutta incelemektedir (Şahinli, 2018:18).

Şekil 7: Davies'e Göre Stratejik Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler



Kaynak: Şahinli, 2018:18; Davies, 2018:36.

- Örgütsel Beceriler
 - Stratejik Odaklanma Becerisi: Uzun vadede geleceği görebilme ve gerekli olan koşullara daha geniş bir çerçeveden bakabilme becerisini içermektedir,
 - Belirlenen Stratejileri Hayata Geçirebilme Becerisi: Belirlenmiş olan stratejileri uygun bir hale getirerek uygulamaya koyma becerisini içermektedir,
 - Belirlenen Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Bireyleri Örgütlemeye Becerisi: Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmek adına gereken bireyleri o hedef konusunda bireyleri aynı yönde toplama konusunu içermektedir,
 - Etkin Müdahale Noktalarını Belirleme Becerisi: Stratejik liderlerin ne zaman hangi şekilde müdahale etmesi gerektiğini belirlenmesi ve anında teşhisin gerçekleştirilmesini içermektedir,
 - Stratejik Yeteneklerin Geliştirilmesi Becerisi: Örgüt üyelerinin planlanan hedeflerin başarılması konusunda sürekli öğrenebilme ve öğretebilmesini ile ilgili yetenekleri içermektedir.
- Kişisel Beceriler
 - Gelecek odaklı olma: Stratejik liderler mevcut konumla yetinmezler ve sürekli ileriye doğru gitmek isterler,
 - Olayları sentezleyici yapıya sahip olma: Stratejik liderler sahip oldukları bilgileri ve yeni öğrendikleri bilgileri sentezleyebilmektedirler,
 - Değişime açık olma: Stratejik liderler değişime açıktırlar ve sürekli olarak kendilerini revize edebilmektedirler,

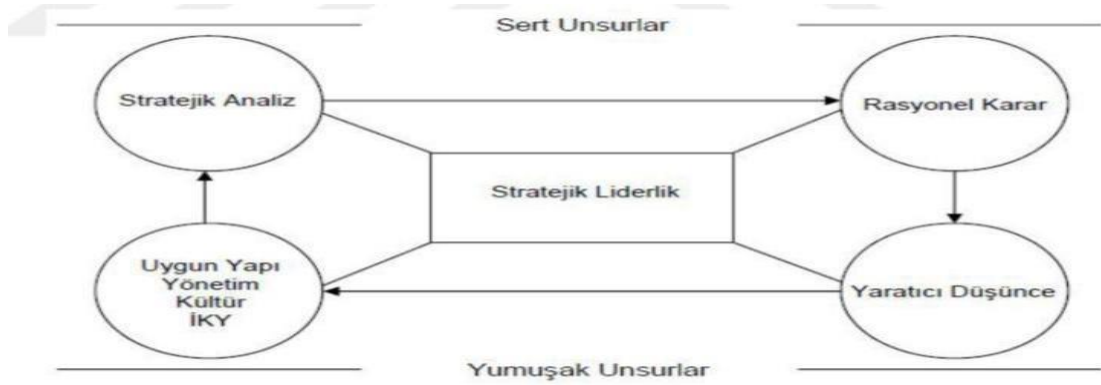
➤ Bilge olma: Stratejik liderler tam zamanında gerekli eylemi uygulayabilme yeteneğine sahip olan bilge kişilerdir (Şahinli, 2018:19).

- Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli

Ülgen ve Mirze, stratejik liderlik modelini sert ve yumuşak usurla olarak iki boyutuyla incelemiştir (Ülgen ve Mirze, 2018:53).

Ülge ve Mirze tarafından geliştirilmiş olan stratejik liderliğin yumuşak ve sett unsurları şu şekilde ifade edilebilmektedir;

Şekil 8: Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul, 2018:53

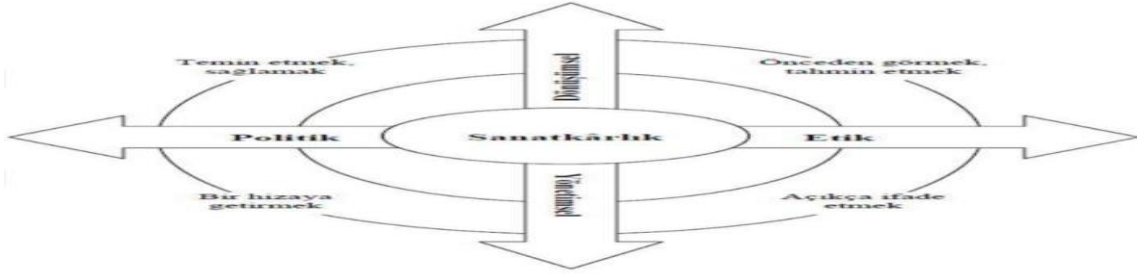
Stratejik liderliği oluşturan kişiler karar verirken gerçekçidirler yani sert olabilirler. İnsan konusunda da yumuşak stratejistler uygularlar. İnsan sermayesini oluşturan kişiler yumuşakken işletme kararları ve kültürü sert unsurlardır (Mirze ve Ülgen, 2018:53).

- Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

John Pisapia ise 2006 yılında geliştirdiği modelde stratejist liderlerin sadece tepe yöneticilerin değil aynı zamanda örgüt içindeki kilit öneme sahip olan her liderin stratejik lider olduğunu belirtmektedir. O'na göre her ülke ihtiyaçlarını karşılama konusunda zorluk yaşamaktadır (Aydın, 2012: 30-32)

Pisapia'ya göre her koşula göre yeni bir liderlik modeli geliştirilmelidir. Ona göre stratejist liderlerin temelinde dört yönlü pusulası vardır fakat daha sonrasında bir boyut daha eklenerek beş boyuta ulaşmıştır.

Şekil 9: John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: Pisapia ve Lin, 2011:17; Şahinli, 2018;19.

Bu şekil stratejist liderler için postmodern zamanlar da yapılması gerekenleri doğu ve batı olarak ikiye ayırmıştır.

Buna göre temelde 4 liderlik uygulamalarından oluşmaktadır.

Tablo 8: Pisapia'nın Liderlik Uygulamaları

Liderlik Uygulamaları	Tanımlar
Dönüşümsel	Örgütte sürekli bir öğrenme ve değişim kültürü oluşturabilmek amacıyla eylemleri ve fikirleri etkileyerek, örgütün yönünü belirlemek için gerçekleştirilen eylemlerdir.
Yönetimsel	Güncel hedeflerin etkili ve etkin bir şekilde tutturulabilmesi amacıyla istikrarı sürdürmek için kullanılır.
Etik	Takipçilerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık sergilemesi amacıyla güven ortamı oluşturmak için gerçekleştirilir.
Politik(İletişim, Kaynak ve Ödül)	Örgüte destek ve kaynak sağlamak amacıyla örgüt içinde ve dışında güç ve nüfuz sahibi kişilerle ortaklık geliştirmek için yapılan eylemleri ve ilişkinin etkililiğini artırmak ve ortaklık geliştirmek için bir şey verme eylemlerini kapsar.

Kaynak: Çakmak, 2018:29.

a) Dönüşümsel Liderlik Uygulamaları;

Organizasyonun yönü belirlenmeye çalışan stratejik liderler sürekli olarak değişim içindedirler. Örgütte bulunan diğer çalışanlara da vizyon sağlarlar. Stratejik liderlerin gerekli belirlenen hedeflere ulaşabilmesi içinse gerekli olan birkaç eyleme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu eylemler ise;

- ✓ Gerekli politikaları oluşturup uygulama,
- ✓ Bir vizyon oluşturma,
- ✓ Astlarının onlara her konuda danışabilecekleri bir lider olma,

- ✓ Takipçilerini(astlarına) lider olma konusunda teşvik etme,
- ✓ Takipçilerine hedeflerine ulaşmaları konusunda aktif rol oynama,
- ✓ Takipçilerinin herhangi bir fırsatı görmeleri konusunda yardımcı olma (Aydın, 2012:32).

b) Yönetimsel Uygulamalar;

Pisapia (2009)'ya göre yönetimsel liderlik uygulamaları stratejik liderlerin devamlı olarak örgütlerde başarı elde etme özelliğidir. Bu özelliğin sağlanabilmesi içinse gerekli olan eylemler ise şunlardır;

- Örgüt içinde yapılacak olan her şeyi kendisi belirler,
- Kuralları belirler ve uygular,
- Sonuçlardan takipçileri sorumlu tutar,
- İşlerin yürütülmesi esnasında hiyerarşik yapıyı benimser,
- Takipçilerine yapması gerekenlere karşılık söz vermelerini ister ve verdikleri sözler karşısında onları sorumlu tutar (Aydın, 2012:33).

c) Etik Uygulamalar;

Pisapia (2009)'ya göre etik liderler her zaman astlarına karşı dürüst liderlerdir. İnsanlara karşı oldukça saygılıdır. Etik liderlerin işleri doğru ve zamanında yapabilmesi için gerekli olan unsurlar ise;

- Takipçilerine karşı güven sağlamalı,
- Örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından her zaman üstün tutmalı,
- Takipçilerini her zaman doğru olanı yapmaya teşvik etmeli,
- Örgütün temel değerlerini korumalı,
- Örgüt ilkelerine bağlı kalmalıdır (Aydın, 2012:34).

d)Uzlaşma Uygulamaları;

Stratejik liderler astlarının bir işi yapması konusunda ödüllendirme gibi motive edici unsurları kullanmaktadırlar. Bu şekilde liderler ile astları arasında olan ilişki daha çok güçlenecek ve takipçiler verilen görevi daha istekli olarak yerine getireceklerdir. Bunun için stratejik liderin uygulayabileceği eylemler başlıca şunlardır;

- ❖ Liderler kendisine yardım edildiği zaman bu yardımı karşılıksız bırakmazlar,
- ❖ İşlerin yapılabilmesi konusunda uzlaşmacılardır,

❖ Ödül vaat ederler (Önder, 2014:41).

e)İlişkisel Uygulamalar;

Stratejik liderler hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ilişkiler kurar. Bu şekilde örgütün devamlılığı sağlanmaktadır. Bunun için gereken eylemler ise şu şekildedir;

- ✓ Nüfuzlu kişilerle sağlam ilişki kurmaktadırlar,
- ✓ Örgüt dışında insanlarla ve örgütlerle iyi ilişkileri bulunmaktadır,
- ✓ Geniş insan ağı ile aktif olarak iletişimde olmaktadırlar (Önder, 2014:41-42).

2.4. Liderlerin Güç Kaynakları

Liderler başkalarını etki altında bırakabilmek için bir takım yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemler ise literatür de güç kaynakları olarak geçmektedir. Bu güç kaynakları ise; Bireysel güç ve örgütsel güç olarak ikiye ayrılmaktadır.

Şekil 10: Liderlerin Güç Kaynakları



Kaynak: Balaban, 2018:81

2.4.1. Örgütsel Güç

2.4.1.1. Yasal Güç

Liderlerin organizasyonda bulunduğu yer ile ilgili olarak aldığı “mevki gücüdür”. Liderlerin takipçileri bu güç dolayısıyla onların verdiği tüm emirleri yerine getirme konusunda kendilerini mecbur hissederler. Aslında sadece örgütler için değil aynı zaman da devlet içinde çok önemli olan bu güç hiçbir şekilde yadsınamaz. Aslında liderlerin

otoriter olmalarının sebebi yasal güçtür. Bu güç kullanımı için uygun bir ortamın olması gereklidir (Eraslan, 2004:162).

2.4.1.2. Ödül Gücü

Liderler takipçileri tarafından izlenilirler ve eğer liderler bir işin iyi bir şekilde yapılması sonucunda takipçilerini ödüllendirir ise takipçiler bu işin yapılması konusunda daha çok istekli olacaklardır. Bu tür liderler organizasyonda motivasyon gücünün artmasını sağlarlar (Arun, 2008:4). Fakat terfi, maaş, tatil vb bu ödüllerin çok fazla kullanılması astlarda daha sonra bu ödülleri beğenmeme gibi bir takım olumsuzluklara yol açabilir. Değerli örgütsel ödül ve kaynak kullanımını kontrol edebilme yeteneği üzerine kurulmuş olan bu güç eğer insanlar kendi çıkarlarına olumlu yönde fayda sağlayacak bir sonuca ulaşacaklarsa o zaman diğer bireylerinde isteklerini yerine getireceklerdir. Bu nedenle ödül veren kişiler karşısında çalışanlar daha çok istekli olacaklardır (Büyükbeşe ve Bakan, 2004:75).

2.4.1.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç kişilerden psikolojik ve sosyal olarak yararlanmayı içermektedir. Liderlerin cesaret, bilgi, dürüstlük, saygınlık ve alçakgönüllülük bakımından yetersiz kalması nedeniyle otoritelerini kullanarak çalışanlarına baskı yapmasıdır (Barutçugil, 2015:21). Aynı zamanda ödül gücünün zıttı olan bu güç bir işin yanlış yapılması ya da hiç yapılmaması nedeniyle astların liderler tarafından ceza almalarına sebebiyet oluşturur. Çok fazla kullanımı tavsiye edilmemektedir. Çalışanlarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Büyükbeşe ve Bakan, 2015:75).

2.4.2. Bireysel Güç

2.4.2.1. Uzmanlık Gücü

Liderlerin işine özgü deneyimlere, bilgilere sahip olması ve bunları kendilerini takip eden kişilere yaymaları ve onları da o yönde eğitmeleridir. Eğer bir lider astlarına göre bilgili ise o zaman astlar kolaylıkla etkileneceklerdir ve işlerin yapılması konusunda daha çok motive olabileceklerdir. Bu gücün French ve Raven tarafından yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu sonuçlara neden olduğu belirlenmiştir (Büyükbeşe ve Bakan, 2015:76).

2.4.2.2. Karizmatik Güç

Liderlerin karizmatik liderlik özellikleri nedeniyle uyguladıkları kendinden emin olma durumları sonucu ortaya çıkan güçtür. Bu güce sahip olan liderlerin takipçilerini yönetmeleri daha kolay olmaktadır. Çünkü olağanüstü özelliklere sahiptir. Bu güç liderlerin etkiledikleri astlarının onlara daha çok güvenmelerini sağladığı için iş yapma oranları daha da çok arttıracaktır ayrıca çalışanlar üzerinde inisiyatifleri de oldukça yüksek olacaktır (Bakan vd., 2015:77).

3. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

Araştırmanın bu bölümünde; kriz kavramı ve bu kavrama dair genel bilgiler, krizin özellikleri, kriz türleri, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetim sürecinin aşamalarıyla ilgili genel literatür taramasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Kriz Kavramı İle İlgili Genel Bilgiler

Kriz kavramı ülkemizde ilk kez 1858 yılında dönemin önde gelen tarihçisi Ahmet Cevdet Paşa tarafından yazılmış olan “Tezâkir-i Cevdet” adlı eser de kullanılmıştır. Ahmet Cevdet Paşa bu eserini devlet ve ekonomi bağlantısını kurarak yazmıştır. Bu eser de devletin gelirlerinin harcamalarının çok gerisinde kalması nedeniyle, hazinenin yaşadığı ekonomik güçlüğü Fransızca “crise” kelimesiyle ifade etmiştir. Fakat Fransızca olan bu kavramın kullanımı uygun bulunmamıştır. Bu nedenle Fransızca crise kavramının yerine Türkçe bir kavram kullanılması konusu tartışılmıştır. Tartışmalar sonucunda ise adı geçen eserinde Ahmet Cevdet Paşa kriz kelimesi yerine “buhran” kelimesini kullanmıştır (Bardakçı, 2001:1; Yılmaz, 2003:2).

Kapitalizmin başladığı yüzyıl olarak kabul edilen 18. Yüzyılda hâlâ buhran kavramının kullanıldığı Osmanlı belgelerinde de görüldüğü üzere aşıkardır. Kapitalizm öncesi buhranlar sel, kuraklık, hayvan istilası gibi doğal nedenler sonucunda oluşmuştur. Bu doğal nedenler sonucu oluşan buhranlara ise Osmanlı da “kâht” adı verilmiştir. Daha sonra bu doğal olaylar sonucunda olan kâht buhranları nedeniyle köylerden şehirlere yerleşmeler başlamıştır. Artan bu göçler sebebiyle şehirlerde nüfusta artmıştır. Şehirlerde ki nüfusun artmasıyla tüketici ihtiyaçları da aynı oranda artmıştır ve bu ihtiyaçların karşılanması için pazarlar kurulmuştur. Ancak pazar ve tüketici ihtiyaçları arasında uyumsuzluklar oluşmuştur. Bu nedenle aradaki uyumsuzluğun anlatılabilmesi için kitaplar da kâht kavramı yerine “teali-nas da haleli” (ekonomik bir ihtilal) ve “bey’e şıra muamelesinde külli ihtilal”(insanlarda olan helal alışverişte genel ihtilal) gibi kelimeler

kullanılmıştır. Fakat oluşan ekonomik dengesizliklerin beraberinde daha büyük buhranlara yol açacağı düşüncesiyle birlikte tüm bu uzun ve zor söylemli kelimeler yerine “bunalım” kelimesinin Türkçe kaynaklarda kullanılması tercih edilmiştir (Ülgener, 1984:77).

Türk Dil Kurumu ise “kriz” kelimesini “*bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*” olarak tanımlamıştır (TDK Sözlük). Kriz kavramı özünde “beklenmedik” durumları “öngörülemeyen” halleri ya da hayati önem taşıyan bir ihtiyacın kıtlığını içermektedir. Kıtlık, iktisat bilimi açısından yönetilmesi gereken bir durumdur (Seçilmiş ve Sarı, 2010:502).

Kriz, “*katılımcıların içerisinde çalıştıkları sistem hakkındaki temel varsayımlarını zayıflatan bir aksamadır.*” Bir durumun kriz olabilmesi için iki şartı sağlaması gerekmektedir: Birincisi, Mitroff tarafından önerildiği gibi, “sadece operasyonların temel olarak aksaması şeklinde değil, ayrıca yöneticilerin ve diğer çalışanların temel varsayımlarının sorgulandığı şekilde de bütün bir sistemin aksaması gerekir”. İkinci olarak, organizasyonun hayatta kalmasına yönelik ciddi bir tehdidin bulunması gerekir (Çiftçi, 2015;5). Örgütler açısından bu denli önemli olan kriz kavramına ilişkin; krizin özellikleri, krize neden olan faktörler, kriz türleri, kriz süreci ve yönetimi ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.2. Krizlerin Özellikleri

Krizlerin özellikleri bir çok araştırmacı tarafından araştırılıp yorumlanmıştır. Bu yorumlar ise; Genellikle ani, acil dikkat ve çözümden kaynaklanan normal işletme işlevlerinin yerine getirilmesini engelleyen olağandışı ve zor bir durumdur (Erkan, 1996:547).

Krizler bireylerde korku, gerilim, heyecan, stres, panik, üzüntü, kızgınlık ve tükenmişlik gibi duygulara neden olan, kimi zaman da örgütün saygınlığını zedeleyen durumlardır (Bozgeyik, 2008:40).

Bir organizasyonun veya bir toplumun yaşamında görünebilir; belirsizlik, zarar ve risk olasılığını içeren zor bir an (Olgun, 2006:6). S. Fink’e (1986) ’e göre de krizler, örgütleri değişmeye ve yeniden yapılanmaya zorlarlar. Bu açıdan krizler örgütlerin gelişmesine neden olacak fırsat niteliği taşırlar (Akt: Yılmaz, 2003:1).

Örgütlerdeki krizlerin temel özellikleri, karar vericilerde tahmin etmek için yeterli zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektiren acil durum mekanizmalarının, kuruluşun amacını ve varlığını tehdit ettiğinde yeterli zaman olmaması, örgütün önleme mekanizmalarının yetersiz kalması gerçeğidir (Can, 2011:312).

Kuruluşun hayatta kalabilmesine yönelik ciddi tehdit barındıran ve dengesini bozan durumlardır. Örgüt ve/veya yöneticileri gerçekten zorlayan gerçek ve eksiksiz bilgilere, iletişim engellerinin toplanmasına, çalışanların beklentilerinden kaynaklanan sorunlara da kriz denemez (Dinçer, 2013:384). Koçel'e göre (2018), kriz beklenilmeyen ve öngörülemeyen acil ve hızlı hareket gerektiren bir durumdur.

Kriz durumu, piyasada ki diğer işletmeler için avantajdır, çünkü onları egale edebilmektedir (Tüz, 2005:10-11).

Krizler kontrol edilemeyecek kadar karmaşıktır, örgütlerin itibarı zedelenir bir kriz başka bir krize neden olabilmektedir (Baran, 2009:13).

Belirsizlik, kriz ve kriz dönemlerinin en önemli ve stresli özelliğidir (Baltaş, 2005:6). Belirsizlikle kriz aynı yönlüdür yani kriz arttıkça belirsizlikte artmaktadır. Yapılması gereken işler, alınması gereken kararlar üzerinde ne yapılacağı belirsizdir (Tutar, 2016:18).

Kriz bir usulsüzlük hali yaratır ve bu usulsüzlük ortamı kriz öncesi belirtilerle başlar ve dengeyi yeniden tesis edene kadar kuruma hükmeder (Pira ve Sohodol, 2015: 26).

Dinçer'e göre; kriz belirsizlikle orantılı olarak sertleşir. Bu sertleşmenin devam etmesiyle birlikte yönetim panikler, kriz oluşur (Dinçer ,2013: 384).

Belirsizlik beraberinde işletmeler için zaman baskısını getirir (Ataman, 2009: 231).

Burhan Aykaç ise krizin özelliklerini örgütlerde beklenmedik zamanlar da beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarak örgüt yönetiminde gerilime neden olan olaylar şeklinde tanımlamaktadır (Aykaç, 2001:123-125).

Genel olarak, krizin özellikleri, kriz durumunu öngörememe ve kuruluşun öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır. Sorunların halledilebilmesi için zaman olmamasıdır (Tutar, 2007:18).

3.3. Krize Sebep Olan Faktörler

Krize sebep olan faktörler iki şekilde ele alınmaktadır;

a) İç Faktörler

Organizasyonun içinde oluşan etmenlerdir. Krizler için önceden önlem alınabilmesi için yeterli erken uyarı sistemlerinin kurulamaması ya da kurulmasına rağmen tam olarak uygulanamaması, organizasyonların dış çevreyle olan ilişkilerinin yakından izlenmemesi, erken uyarı sistemleri yeterli ve uygun olarak çalışsa bile umursanmaması, kurum içi üyelerinin iletişim konusunda yetersiz kalması, gelişen ve değişen teknolojinin takip edilmemesi, edilse bile bu duruma uyum sağlanamaması, krizle karşılaşılsa bile bu durumu çözebilmek için yeterli adımın atılmaması, işletmenin her türlü ihtiyacını bilmeyen bir liderin olması, liderin kriz için gerekli önlemleri almaması ve stratejileri uygulamaması, kaynakların doğru şekilde finanse edilememesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler örgütlerin yönetim yanlışlarından başlayarak en üst mevki de olan kişilerce alınan yanlış kararlar şeklinde sıralanabilmektedir (Göksu, 2011:3).

b) Dış Faktörler

Organizasyonların dışında yani müdahale de bulanamadıkları, deprem, sel gibi doğal afetlerin oluşması, toplumda ki siyasal olayların değişmesi gibi organizasyonların müdahale edemeyeceği faktörlerdir. Dışsal faktörler organizasyonun yapısını oluşturan müşteri, pazar koşulları, rekabet, devlet, sosyo-kültürel faktörlerdir. İç faktörler ise yapılacak iş, personel niteliği, kullanılan teknolojidir. İşte tam olarak burada organizasyonun bu faktörleri iyi değerlendirmesi ve analiz etmesi gerekmektedir. Çünkü beklenmedik bir anda bu faktörler de görülen bir durum anında kriz ortaya çıkabilir (Genç, 2004:338). İşletmenin içsel ve dışsal faktörlerini ise (Akıncı, 2010:54)'e göre şu şekilde göstermek mümkündür;

3.4. Kriz Türleri

Genel olarak krizler araştırmacılar tarafından örgüt yapısına, nedenlerine ve şiddetine göre sınıflandırılmıştır (Sucu, 2010:14-19). Krizlerin ortaya çıkışı ise ani ve ani olmayan şeklinde ikiye ayrılmıştır. Ani kriz beklenmedik bir zaman da meydana gelmiş olan genel olarak doğal afetlerin neden olduğu krizlerdir ani olmayan krizler ise meydana geldiği ülkeler de daha çok etkili olan ekonomik ve siyasal nedenlerle ortaya çıkan krizlerdir

(Okumuş, 2003:2). Amerika'daki kriz yönetimi enstitüsü ise (ICM-Internatioal Crisis Management) krizleri ekonomik faktörlerden kaynaklı krizler, mekanik arızalardan kaynaklı krizler, insan hatasından kaynaklı krizler, yönetsel sorunlardan kaynaklı krizler olarak dört ana gruba ayırmaktadır (Tutar, 2016:15).

Dünya genelinde en etkili krizler ekonomik krizler olarak kabul edilmektedir. Ekonomik krizler hem siyasal hem de toplumsal alanlarda oluşan krizlerinde sebebi olabilmektedir. 1998 yılında yaşanmış olan Asya Krizi sebepleri H. Chang tarafından ahabap çavuş kapitalizmi, devletin sanayileşme konusunda ki aşırı hevesi ve banka ile firmalara verilen yoğun destekler olarak üç ana başlığa ayırmıştır (Yılmaz, 2003:60-63).

Bu kapsamda kriz türleri; ekonomik krizler, yönetim kaynaklı krizler ve teknolojik krizler olarak ana başlıklar halinde toplanacaktır.

3.4.1. Ekonomik Krizler

Ekonomik kriz; *“herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya finans piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalardır”* (Kibritçioğlu, 2001: 9).

Diğer bir tanımlamaya göre ekonomik kriz; *“ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçların oluşmasına neden olan olayların tamamı”* şeklinde tanımlanmıştır (Aktan ve Şen, 3:2002).

Candleberger ise ekonomik krizi üç aşamadan meydana gelen ve ülkelerin ekonomilerini ciddi boyutlarda sarsan bir durum olarak yorumlamaktadır. Ona göre ekonomik kriz: çılgınlık, panik ve çöküş aşamalarından oluşan sonucunda ise makro ekonomik boyutlarda sarsıntı yaratacak durumlardır. Her kriz üç ya da dört belki de daha fazla olan yıllık faiz oranlarının iki veya üç kat yükselmesi nedeniyle benzer borçlu grupların borçlarının daha da çoğaldığı bir “kredi balonu” oluşturur. Bu kredi balonları ise uğradığı her ülke de kur değerlerini, emlak fiyatlarını ve hisse senedi fiyatlarını artırır. İlk başta faizlerle borçlar gayet dengelidir. Fakat geri ödenmek istenen faiz oranları için yeni kredilere baş vuran yatırımcılar gerekli nakdi bulamazlar ve balon patlar hisse senedi fiyatları düşer. İşte yatırımcıların piyasa da paradan para kazanma hırsıyla başka hiç bir şey düşünememeleri ve sürekli yatırım yapmaları çılgınlık sürecini, çılgınlık sürecinin ülke insanları üzerinde oluşturduğu psikolojik baskı panik sürecini, artık geri ödemek

üzere alınacak krediler için nakit bulunamaması ise çöküş sürecini belirtmektedir (Kindleberger ve Aliber, 2015:250).

Ekonomik krizler reel sektör krizleri ve finansal sektör krizleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Ergenç,2009:12). Reel sektör krizleri doğrudan ekonomik faktörlerle ilgiliyken finansal sektör krizleri ise ülkelerde daha büyük çöküşlerin gerçekleştiği krizleri barındırır (Afşar, 2004:77). Reel sektör krizleri mal ve hizmet piyasalarında meydana gelen enflasyon ve durgunluk krizleri ile iş gücü piyasalarında oluşan işsizlik krizlerini içermektedir. Finansal sektör krizleri ise finansal piyasalardaki aşırı dengesizlikler sonucu oluşan para krizleri, bankacılık krizleri, borç krizleri içerdikler (Korkmaz ve Tan, 2011:112).

- Para krizleri; merkez bankalarının döviz kuru sistemlerinde yer alan piyasalarda ki faktörlerin isteklerinin yerine getirilmesi sırasında yerel para yerine yabancı paranın kullanımın tercih edilmesiyle birlikte bu durumu engellemek adına döviz rezervlerini tüketmesi ile yaşanan güç durumlarıdır (Delice, 2003:57). Asya finansal krizinde olduğu gibi döviz kurunda ki aşırı dalgalanmalar, yüksek oranda artış gösteren cari hesap gibi nedenlere bağlı olarak oluşan kriz türüdür. Bankacılık krizleri; gerçek ya da tüzel kişiler tarafından bankalara yatırılan paraların makro ekonomik ya da mikro ekonomik boyutlar da oluşan sıkıntılar neticesinde geri çekilme taleplerinin artması sonucu bankaların sorumluluklarını yerine getiremeyerek meydana getirmiş olduğu krizlerdir,
- Borç krizleri; özel ya da kamu kesimine ait olan borçların ödenmemesi ile meydana gelmektedir. Bir ülkenin başka bir ülkeye olan borçlarını ödeyememesi ya da ödemek için tekrar borçlanması gibi sorunların baş göstermesiyle birlikte bu kriz tetiklenmektedir,
- ✓ Finansal krizler; bir ülkede ki ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda ki değişikliklerin neticesinde finansal piyasaların ciddi boyutlarda bozulmasıyla ortaya çıkan krizlerdir. Krizler birbiriyle iç içe geçmiş sarmal bir yapıya sahiptirler bu nedenle bir kriz başka bir krizin oluşumuna sebebiyet verebilmektedir. Doğal olarak bir ülke de oluşan bir krizin etkileri tüm ekonomiyi kuşatabilmektedir (Altıntaş, 2004:40-45;Honohan, 1997).

Bu kapsamda Dünya ve Türkiye de ki önemli olan ekonomik krizler incelenecektir.

3.4.1.1.Dünya Ekonomik Krizleri

3.4.1.1.1.Büyük Buhran Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

1929 yılında başlayıp etkileri ancak 1930'lu yılların sonlarına doğru hissedilebilmiş olan dünya ekonomileri üzerinde derin ve yıkıcı etkilere neden olduğu için "Büyük Buhran" olarak isimlendirilmiş ekonomik krizdir. 1923 yılında Amerika ekonomisi oldukça olumlu göstergelere sahipti 1925 ile 1929 yılları arasında ise özellikle imalat yapan şirketlerin sayısı artmış aynı zamanda otomobil sektöründe de otomobil üretimi çoğalmış olup yaklaşık 5.700.000 otomobil üretilmiştir. Bu gelişmelere ile birlikte imalat sektöründe istihdam oranı yükselmiş olup çalışan sayısı ise 10.198'e çıkmıştır. Amerika 1923 ile 1929 yılları arasında oldukça parlak bir dönem yaşamıştır. Ancak bu dönem de tarım ile uğraşan nüfus kentte yaşanan büyük gelişmeler karşısında daha iyi şartlarda yaşama isteğiyle birlikte şehirlere göç etmeye başlamıştır. Artan bu göçler ve teknolojinin gelişmesi sonucu sanayileşme daha da çok ilerlemiştir. Teknolojinin gelişmesiyle üretim hızı iki katına çıkmış ve verimlilik artmıştır dolayısıyla insan gücüne olan ihtiyacın azalmasıyla birlikte şirket kârları artarken işçi sayısı ise sabit kalmıştır (Turan, 2011:59).

Büyük Buhranın yaşanmasına sebep olan nedenler birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde yorumlanmıştır. Ancak bu nedenleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür;

- I. Amerikan şirketlerinin sahip olduğu ekonomik güç; 1. Dünya Savaşı'nda yaşanan zorluklar karşısında küçük şirketler birleşmiştir. Ancak bu durum savaşın sona ermesiyle birlikte tekelleşmeye neden olmuştur. Yani o yılda Amerikan ekonomisi üzerinde hakim olan yaklaşık 200 şirket bulunmaktadır bir şirketin batması bile ekonominin ciddi boyutlarda etkilenmesine sebep olacaktır,
- II. İyi yapılandırılmamış bankalar; bankaların sermaye esasları, rezervleri ve kredi oranlarını belirleyen bir yasa yoktur. Ayrıca bankaları ticari ve yatırım bankası şeklinde ayırımı sağlayacak özellikler bulunmamaktadır. Bu nedenle banka ile ilgili işlem yapacak olan kişilere ya da şirketlere güvenirlilik için bilgi sağlayabilecek hiçbir yapı bulunmamaktadır,
- III. Hoover yönetimi; ABD de o dönemin başkanı olan Herbert C. Hoover 1920li yılların başında ekonomide liberal bir yönetim tarzını kabul etmiştir. Ona göre ekonomide kesinlikle devlet müdahalesi yapılmamalı piyasalar serbest

bırakılmalıdır. Ancak Hoover 1929 tarihinde krizle karşı karşıya kalınca bu yönetim tarzının yanlış olduğunu anlasa da müdahale için oldukça geç kalmıştır. Daha sonrasında bir takım önlemler olsa dahi başarılı olamamıştır. Devletin ekonomik anlamda tecrübesizliği pahalıya mâl olmuştur,

- IV. Altın standardı; bir ülke de ulusal para biriminin satın alma gücünün sabit bir altın miktarına endekslenerek belirlendiği sistemdir. Bu sistemi ilk olarak 1821 yılında İngiltere uygulamıştır. Daha sonra ABD, Fransa ve Almanya tarafından benimsenmiştir.
- V. 1929 yılına kadar üretim sektöründe artan istihdam kısa süre sonra durmuş ve işsizlik artmıştır.
- VI. New York Wall Street Borsası'nda ki hisse senetlerinin aşırı değer kaybetmesi sonucunda borsa çökmüştür,
- VII. İngiltere de savaş için gereken tedbirleri almamıştır ve bu yüzden büyük oranda işsizlik yaşanmıştır (Ezer, 2010:420-429).

Bu kriz dalga dalga yayılarak tüm dünya ekonomilerini derinden etkilemiştir.

Türkiye'de 1929 yılında iklim şartlarının iyi olması nedeniyle o yıl içinde ekilen tüm tarım ürünlerinden toplanan hasılat yüksek olmuştur (Müdesiroğlu, 1974:248). Ayrıca bazı yabancı firmalar Türkiye de yatırım yapmak istemişlerdir. Amerikan otomobil üreticisi Ford İstanbul da bir fabrika kurmak amacıyla anlaşma imzalamıştır ancak kriz nedeniyle bu anlaşma feshedilmiştir (Parasız, 2011:25). Bu dönemde büyük buhranın ülkemiz üzerinde meydana getirdiği olumsuzlukları ve genel olarak ekonomiyi korumak için tedbirler almak amacıyla Milli Tasarruf Cemiyeti kurulmuştur (Kuruç, 1993:22). 1930 yılında ülkemizde sanayileşmenin daha kontrollü bir şekilde gelişebilmesi için gerekli şartların daha hızlı ve planlı şekilde yapılabilmesi için Devlet planlı kalkınma modeli uygulamaya başlamıştır. Beşer yıllık hazırlanan bu ekonomik planların ilki 1930 ikincisi ise 1935 yılında yürürlüğe girmiştir. Ancak tüm bu önlemlere rağmen dış ticaretimiz krizden olumsuz etkilenmiştir (Töre, 1982:59).

Tablo 9: 1929 Krizinin İthalat ve İhracat Oranları

Yıllar	İhracat	İthalat	Dış Ticaret Dengesi	Dış Ticaret Hacmi
1928	173.537	223.532	-49.995	397.069

1929	155.214	256.296	-101.082	411.510
1930	151.454	147.550	3.903	299.005
1931	127.275	126.660	615	253.935

Kaynak: Ezer Feyzullah, 2010:334

Tablo 10: 1929 Krizinin İhraç ve İthal Miktarının Ton Cinsinden Değerleri

Yıllar	İhraç Miktarı (Ton)	İthal Miktarı
1928	626.682	968.482
1929	669.664	965.606
1930	776.668	616.229
1931	883.221	496.609

Kaynak: Ezer Feyzullah, 2010:434

3.4.1.1.2. Opec (Petrol Krizi) ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

OPEC 16 Eylül 1960 yılında Irak, İran, Venezuela, İran, Kuveyt ve Suudi Arabistan'ın bir araya gelmesiyle petrol fiyatlarının belirlenmesi ve petrol ile ilgili herhangi bir sorunun çözülmesi amacıyla kurulmuş bir örgüttür (Demir, 2008:232).

16 Ekim 1973 de Suriye ve Mısır'ın birlikte İsrail devletini yok etmek amacıyla saldırması sonucu başlayan savaş krizin başlamasında büyük rol oynamıştır. ABD ise İsrail Devleti'nin yanında olmuş ve ona destek vermiştir. Bu durumun üzerine OPEC üyesi olan Arap ülkeleri petrolü tamamen bir siyasi baskı aracı olarak kullanmış olup petrol kullanımına ambargo koymuşlardır. Bahsi geçen bu ülkelere petrol verilmemesi kararlaştırılmıştır. Ayrıca İngiltere, Japonya, Kanada, ve Hollanda'nın da İsrail'i desteklediği düşünülerek bu ülkelere de ambargo konulmuştur. Bu ambargolar nedeniyle petrol fiyatları bir anda artmıştır. Normal şartlarda bir varili 2 dolar olan petrol fiyatları bir an da 11,651 dolara çıkmıştır. Gerçekleşen rekor fiyatlar ve olaylar neticesinde ise bu duruma ise "petrol krizi" adı verilmiştir (Öksüzler, vd. 2011:16).

ABD gibi gelişmiş ülkeler önceden petrolü ucuza mâl ettikleri için üretim sektöründe oldukça fazla kullanılmaktaydı. Fakat petrol fiyatları yükselince maliyette artmıştır bu nedenle enflasyon hızlanmıştır. Benzin fiyatları iki katına çıkarak ABD de New York Borsasının yaklaşık 100 milyar dolar kaybetmesine neden olmuştur. Tüm bu nedenler ile birlikte dünya ülkelerinin GSMH oranları da değişmiştir (Balkanlı, 2002:18-20).

Tablo 11: Dünya Ülkelerinin 1970-1980 Arasındaki Petrol Varili Fiyatları

	Almanya	Fransa	B. Krallık	İtalya	Japonya	ABD	Hollanda	DÜNYA
1970		5.727118	5.957660774	5.268697	-1.01991	3.206807	5.694196	4.37336
1971	3.1327	5.345712	3.479335184	1.818108	4.698992	3.295477	4.31698	4.254017
1972	4.300341	4.541579	4.294469811	3.690486	8.413547	5.263263	3.533875	5.68378
1973	4.777487	6.310451	6.516075417	7.125862	8.0326	5.643125	5.444223	6.465183
1974	0.890069	4.291352	-2.47267036	5.500141	-1.22524	-0.51713	3.438717	1.488196
1975	-0.86674	-0.98016	-1.488343177	-2.09016	3.091576	-0.19768	0.002029	0.908827
1976	4.949258	4.314246	2.921780444	7.125385	3.974984	5.38609	4.456312	5.2695
1977	3.347218	3.451369	2.463214174	2.560501	4.390338	4.608597	2.52044	3.996588
1978	3.008493	3.978807	4.195284943	3.24014	5.271942	5.561685	2.696247	4.098683
1979	4.150363	3.559112	3.735497418	5.959159	5.414042	3.175691	2.014166	4.108487
1980	1.408829	1.588198	-0.4116444	3.430016	2.817591	-0.2446	1.341914	1.966133

Kaynak: Dünya Bankası (www.worldbank.org)

Pek çok ülke yaşanan petrol krizi nedeniyle tasarruf başlatılırken ülkemizde devlet desteği verilerek kömür tüketimi artırılmıştır ancak Türkiye petrolü ithal eden bir ülke olduğu için dış ticaret açığı yaşamıştır. Bu dönemlerde yani 1970’li yıllarda Türkiye ilk kez enflasyon ile durgunluğun aynı zamanda gerçekleştiği stagflasyon durumuyla karşılaşmıştır (Arzova,

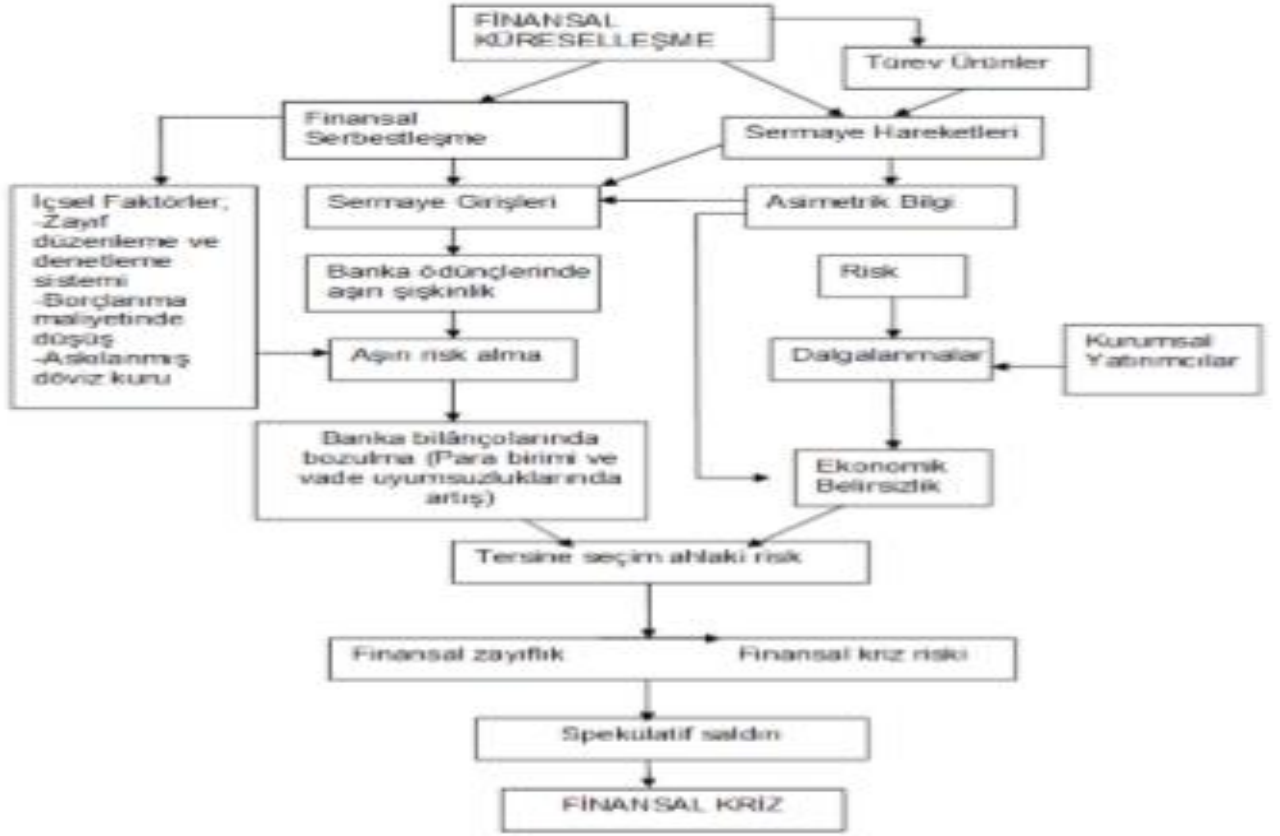
2019:143-150). Bu durum sonucunda ise istihdam oranı azalmış bununla birlikte gelir düzeyi de düşmüştür (Bilgili, 2016:120).

3.4.1.1.3. Asya Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

1990 yılının başlarında oldukça hızlı büyümeleri nedeniyle “dört kaplan” olarak nitelendirilen Doğu Asya ülkeleri Hong Kong, Singapur, Tayvan, Güney Kore yabancı yatırımları kendi ülkelerine çekerek milli gelir düzeylerini artırmak amacıyla istihdam ve dış ticareti oranlarını o dönemlerde artırmıştır. Bu ülkeler krizden önce özellikle makro ekonomik alanda önemli boyutlarda bir dengesizlik meydana gelmemiştir ve hatta %8 oranında bir büyüme gerçekleşmiştir (Sarıgedik, 2008:9). Devlet desteğinin o dönemlerde yoğun olarak hissedildiği Asya ülkelerinde teşvik amacıyla parasal yardımlar artmış olup bankaların özel sektöre sağlamış olduğu kredi oranları da çoğalmıştır (Balmumcu, 2006:10). Ancak bu aşırı krediler neticesinde bu sektörlerin bankalara olan borçları da artmıştır .Bahsi geçen ülkeler o dönem de ekonomi piyasalarında serbest piyasa

politikasını izlemiş olup kriz için gerekli önlemleri alamamışlardır (Güloğlu ve Altunoğlu, 2002:116). Asya krizi ilk olarak ÷lke de oluşan bir takım finansal zayıflıklar ile başlayıp daha sonrasında finansal serbestleşmenin etkisiyle sermaye girişlerini besleyen banka ödünçlerinde ki aşırı şişkinlikler dolayısıyla banka bilançolarında bozulma ile devam edip nihayet finansal krizin ortaya çıkışı ile son bulmaktadır;

Şekil 11: Asya Krizi'nin Oluşum Sebepleri



Kaynak: Mishkin'in Finansal İstikrarsızlık Faktörleri ve Asya Krizi (Bustelo, et al., 1999, Kazak, 2019;34).

Özellikle Asya ülkelerine yönelik büyük miktardaki özel sermaye girişlerinin bir anda ülkeyi terk etmesiyle krizin ilerlemesi daha hızlı olmuştur. Ülkelerin kredi notları ise ciddi boyutlarda düşmüştür. Endonezya beş Tayland dört Güney Kore ise dokuz basamak düşüş yaşamıştır. Ülke dışına para çıkışlarının çok yüksek miktarlara ulaşmasıyla birlikte 1997 yılının Temmuz ayında Tayland bahtı %40 oranında devalüe edilmiştir. Bu durumla birlikte kriz bulaşma etkisi göstererek Malezya, Endonezya ve Filipinleri de etkilemiş olup Hong Kong, ve Singapur'u da kriz basınç etkisiyle içine alırken Güney Kore ise özel sektörde aşırı borçlanma nedeniyle krizden etkilenmiştir (Öztürk, 2003:174).

Tablo 12: 1994 Yılından İtibaren Asya Krizi Sonucu Endonezya, Güney Kore, Filipinler, Tayland, Malezya Ülkeleri Enflasyon Oranları

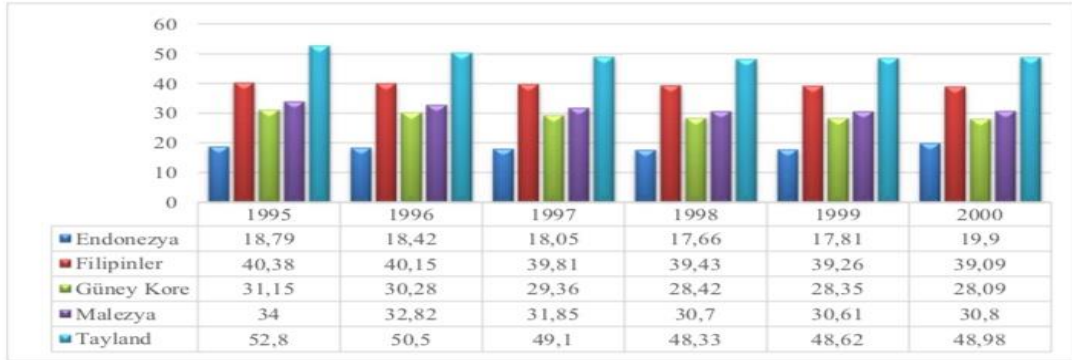
	Endonezya	Filipinler	Güney Kore	Malezya	Tayland
1994	8,5	8,4	7,7	3,7	5,1
1995	9,4	8,0	7,1	3,4	5,8
1996	7,9	9,0	3,9	3,5	5,6
1997	6,6	5,9	3,1	2,7	5,9
1998	58,0	9,7	5,1	5,3	8,1
1999	20,8	6,7	-1,6	2,8	0,3
2000	3,2	5,0	1,7	3,2	1,7

Kaynak: Toprak, M., 2002;870.

1997 yılında başlayan bu kriz özellikle Endonezya’da bir sene içerisinde faizi %6,6 oranından %58’ e çıkarmıştır.

O dönemlerde bahsi geçen ülkelerde GSYH oranlarında bir düşüş yaşanmış olup bir de ekonomik sorunların yaşanmasıyla birlikte kayıt dışı ekonomi sorunu ortaya çıkmıştır.

Şekil 12: 1995 ile 2000 yılları arasında Endonezya, Güney Kore, Filipinler, Tayland, Malezya ülkelerinin kriz öncesi ve sonrası kayıt dışı ekonomisi



Kaynak: Elgin C., Öztunalı O. ve Ateşşığaoglu, O. , 2018, Shadow Economies:45

İlk başta bölgesel olan Asya Krizi daha sonra uluslararası ölçeklerde yaşanmıştır. Tüm dünyayı etkileyen bu kriz Türkiye’yi de etkilemiştir. Türkiye ile Doğu Asya ülkelerinin ürettikleri mallar genel olarak aynı özellikleri taşımaktadır. Ancak krizden çıkma düşüncesi ile Asya ülkeleri mallarını daha ucuza satma yolunu tercih etmişlerdir bu durum ülkemizin bahsi geçen ülkelerle rekabet etme şansını azaltmıştır (Samur, 2010:7). Ayrıca krizden etkilenen ülkeler de riskli olan piyasalardan çekilmeye başlamışlardır. Bu

nedenle Türkiye'nin ihracat hacmi küçülmüştür. Aslında bu krizden Türkiye sektörel bazda etkilenmiştir. İstihdam oranı giyim ve tekstil sektöründe daha negatif sonuçlar doğururken makine üretim sektöründe daha az olumsuzlar oluşturmuştur. Giyim ve tekstil sektöründe istihdam oranı %12,4 azalırken makine üretim sektöründe %23,2 azalmıştır (Akdiş, 2000:18).

3.4.1.1.4. Rusya Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

1991 yılında Sovyetler Birliği'nden ayrılan Rusya hem ekonomik olarak hem de siyasi olarak zayıflık yaşayan bir ülke olmuştur. Özellikle ekonomi de merkezi planlı sistemden serbest piyasa ekonomisine geçen Rusya ilk olarak Asya krizden etkilenmiştir. Rusya'nın temel geçim kaynağı ihraç ettiği petroldür ancak bu krizle birlikte ihraç yapabileceği ülkeler de etkilenmiş olup Rusya'nın ihracat hacmini daraltmıştır (Akarsu, 2015:54).

Tablo 13: GSMH Oranlarında da Düşüş Yaşayan Rusya'nın Ekonomik Göstergeleri

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
GSYH Önceki Yıla Göre % Değişim	-8,70	-12,70	-4,10	-3,50	0,80	-0,50
Brüt Sabit Sermaye Oluşumu	25,80	-26,00	-7,50	-18,50	-5,00	-6,00
İşsizlik Oranı	5,50	7,50	8,80	10,00	11,30	11,50
Ortalama Brüt Ücret(ABD Doları	-	71,00	9,30	32,40	6,30	9,40
Ruble% ABD Doları	0,99	2,19	4,56	5,12	5,78	6,12
Reel Kullanılabilir Gelir	14,0	-8,0	-13,0	5,0	-15,1	-13,8
Tüketici Fiyatları	940,0	320,0	131,0	22,0	11,0	85,0
Bütçe Açığı	-1,4	-4,0	-2,9	-3,1	-2,7	0,6

Kaynak: Osmanov Ş., 2004:77

Rusya devleti hem bu koşulların değişmesi için hem de ulusal parası olan Ruble'nin ABD doları karşısında değer kaybının %15 olması nedeniyle ve rublenin devalüe edilmesi sonucu 90 günlük bir moratoryum ilan etmiştir. Ancak bu durum iş yaramamıştır enflasyon, işsizlik ve kişi başına düşen milli gelir oranları da düşmüştür ve hiperenflasyon yaşanmıştır (Bilgin, 2019:5).

Tablo 14: Rusya Federasyonu, Büyüme ve Enflasyon Oranları

	Enflasyon Oranları	İşsizlik Oranları	Kişi Başına Düşen Gelir
1990	-	-	3.485
1991	-	12,1	3.427
1992	-	5,2	3.095
1993	874,6	5,9	2.929
1994	307,6	8,1	2.663
1995	197,5	9,4	2.670
1996	47,7	9,7	2.651
1997	14,8	11,8	2.749
1998	27,7	13,3	1.844
1999	85,7	13,0	1.339
2000	20,8	10,6	1.775

Kaynak: I., Mustafaoğlu, 2018:8.

Türkiye ile Rusya arasındaki ihracat hacmi 1992 yılında 442 milyon dolarlık değerinden yüzde 365 oranında bir artışla 1997 yılında 2.1 milyar dolara ulaşmıştır. Ancak Rusya'nın kriz yaşaması ve Asya krizi etkilerinin bir sonucu olarak ihracat oranları düşmüştür (Seyidoğlu, 2003: 11). Ayrıca rublenin devalüe edilmesiyle birlikte Türkiye'nin Rusya'ya olan borçlarının artmasına neden olmuştur. Ayrıca kriz öncesi Rusya'dan çok fazla turist gelmiştir ve turizm gelirlerimiz artmıştır. Ancak kriz ile birlikte turizm gelirlerimiz azalmıştır (Mustafaoğlu, 2018:8-10).

3.4.1.1.5. Mortgage Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

2007-2008 yılında küresel boyutlarda dalgalanma yaşanmasına sebep olan olay ABD mortgage krizidir. Bu krizin ortaya çıkmasında ki en büyük rol ise mortgage piyasalarının taraflarına, işleyişine ve otoritelerine aittir (Demir vd., 2008:1).

Bu kriz daha sonra likidite krizine dönmüştür. Bahsi geçen bu durum şu şekilde gösterilebilmektedir;

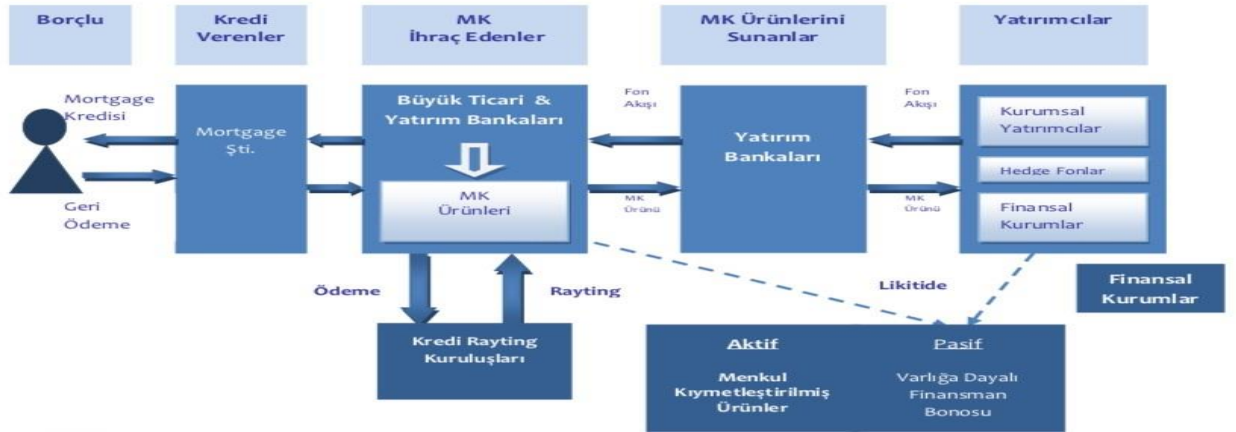
Şekil 13: Mortgage Kredi Krizinin Likidite Krizine Dönüşüm süreci

2007 Temmuz	2007 Ağustos	2007 Eylül	2007/Ç4 ve Sonrası
<p>Subprime/Kredi Krizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piyasalar subprime kredi ödemelerinin yapılmamasıyla şoka girdi • Subprime kredilerine dayalı finansal ürünler tekrar değerlendirildi • Yüksek profilli olan yatırımcılar zarar kaydetti • Yatırımcılar risk ten kaçınmaya başladı • Kredi riskleri yeniden fiyatlandı • Yatırımcılar nakit varlıklarını sattı 	<p>Likidite Krizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • İlk kredi sorunları sonuçlarını göstermeye başladı • Risk iştahı azaldı • Yatırımcılar varlığa dayalı finansman bonosu almakta isteksiz davrandı • Kısa vadeli finansman talepleri oluştu • Bankalar talepleri karşılamak için nakit tutmaya başladı • 3 aylık LIBOR oranları yükseldi • Borçlanma maliyetleri etkilendi 	<p>Kredi ve Likidite Krizi Devam Ediyor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Likidite açığı devam etti • Bankalar hala kısa vadeli borçlanmaya devam etti ve dönem faizlerini yükseltti • Yeni kredi kullanıcıları için koşullar sıkılaştırıldı • Avrupa Merkez Bankası, FED ve BoE gecikmeli olarak acil likidite sağladı • FED faizleri %0,5 puan indirdi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek dönem faizleri • Spekülatif davranışlar kredi kullananları olumsuz etkiledi • Tüketiciden kaynaklı riskler azaldı • Merkez bankası yardımlarını tahmin etmek kolaylaştı

Kaynak: Davidson, Weaver; Demir vd.,2008:1

Mortgage piyasalarının işleyişi ve tarafları ise şu şekildedir;

Şekil 14: ABD' de Mortgage Piyasalarının İşleyişi



Kaynak: Demir vd., 2008:3

Mortgage piyasasının işleyişi ve ilgili taraflarca yapılan eksiklikler;

✓ Borçlular açısından

ABD mortgage piyasasında ilk olarak yatırımcılar gayrimenkul almak amacıyla

mortgage kredisi sunan bir bankaya başvurusuyla süreç başlamaktadır. Daha sonra kredi veren kurumun gayrimenkul değerinin ne olduğunu öğrenmek üzere tespitler yapılması ve kredi başvurusu yapan tarafın o krediyi ödeyip ödeyemeyeceği yani kredibilitesinin öğrenilmesiyle devam etmektedir. Bu işlemin sonunda ise taraflar arasında ipotēge dayanan bir kredi sözleşmesi oluşturulur. Kredi kullananlar için geleneksel, faiz ödemeli, her şey dahil gibi bir çok kredi çeşidi bulunmakla birlikte hangi kredi çeşidinin yatırımcılar için uygun olduğu ise yine kredi kullanıcıları tarafından belirlenmelidir. Çünkü mortgage kredisi sağlayan kurumlar kredi verecekleri tarafın faydasından ziyade kendi çıkarlarını düşünmektedirler.

ABD mortgage piyasasında üç tip kredi bulunmaktadır. Bu krediler;

-Prime (A kalite) kredi: üst gelir grubu

-Alt a kalite kredi: orta gelir grubu

-Subprime kredi: riskli grup, düşük gelir grubu şeklindedir (Öztürk ve Gövdere, 2010:384).

ABD hükümeti ise o yıllarda özellikle dar gelire sahip olan vatandaşlarında bir konut sahibi olması adına subprime krediler için teşvikte bulunmuşlardır. Ancak bu durumu bir teşvik değil de bir hak gören bazı vatandaşlar yoğun kredi talebinde bulunmuşlardır. Riskli ödeme grubunda olan subprime krediler sonucu daha yüksek faiz oranları kullanılmasıyla birlikte faiz oranlarında ve anapara ödemelerinde sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Bu durum sonucunda ise konut balonu oluşmuştur. Fakat piyasa da dengeler bozulduğu için teminat olarak gösterilen konut fiyatları da düşmüştür (Nathan ve Dokko, 2010:2;Kazak, 2019:40).

- Kredi veren kuruluşlar açısından:

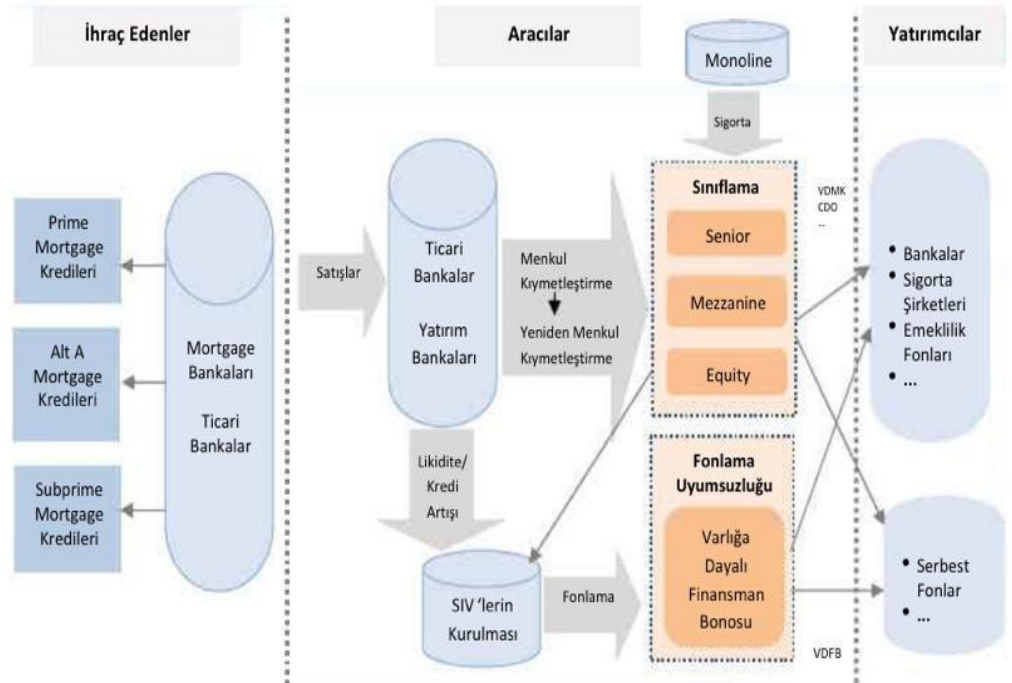
Mortgage piyasasında işleyiş sürecini devam ettiren bir diğer önemli taraf kredi veren kuruluşlardır. Bu kuruluşların ise düşük kredi standartları belirlemesi, kredi standartlarının her bir kuruluş için farklılık göstermesi, kredi sağlanacak kişi ya da kurumların finansal geçmişinin detaylı olarak incelenmemesi sonucunda kredi kaliteleri düşmüştür. Bunun üzerine 2005-2007 yılları arasında bankaların bu duruma aldırış etmemesiyle birlikte daha çok kredi kullandırmaları sonucu piyasalarda ki riskler de daha çok artmıştır. Aynı zaman da mortgage kredilerine olan bu yoğunluk bir balon oluşturmuş

mortgage ipoteklerine dayalı olan ihraçların azalmasına neden olmuştur (Kroszner, 2008:10;Kazak, 2019:41).

- Menkul kıymet ihraç edenler açısından:

Menkul kıymetleştirme: Kira ödemeleri, kredi kartı alacakları, otomobil kredileri gibi likit olmayan herhangi bir aktifin ihraç edilebilip piyasa da alım satımını gerçekleştirebilecek seviyeye getirilerek menkul kıymete dönüştürülmesidir. ABD Mortgage piyasasında ise menkul kıymetleştirme işlemi birincil piyasa ürünü olan mortgage kredilerinin ikincil piyasalarda da işlem görmesini sağlayacak olan gayrimenkullerin ilk olarak üzerine ipotek konulmasıyla işlem başlamaktadır. Daha sonra banka üzerine ipotek konulan gayrimenkulün bedeline karşılık olarak menkul değeri ihraç eder. Mortgage piyasasında kullanılan krediler banka tarafından yatırım amaçlı müşterilerine uzun ya da kısa vadeli olarak satılmaktadır (Erdal, 2011:91).

Şekil 15: ABD Mortgage Piyasasında Menkul Kıymet İhracını Gerçekleştiren Taraflar



Kaynak: Demir vd, 2008:47

Mortgage piyasalarında menkul kıymetleştirme yapılırken yatırımcılara gerekli olan bilgilerin doğru aktarılabilmesi için otoriteler tarafınca sürekli olarak kontrol edilmelidir. Fakat 2006 yılında FED tarafından “supprime kredilerin kalitesinin bozulmuş olduğu ancak bu bozulmanın bir kriz olarak kabul edilmediği” açıklaması yapılmıştır. Ayrıca dönemin başkanı George Bush ise herhangi bir kısıtlamanın olmaması gerektiği ve

ardından da piyasaların kendiliğinden düzelmesi için herhangi bir müdahalede bulunmaması ile birlikte mortgage krizine davetiye çıkarılmıştır.

- Kredi derecelendirme kuruluşları açısından:

Kredi derecelendirme kuruluşları bir ülke, banka ya da bir finansal yapı ile ilgili araştırmalar yaparak yatırımcılara tarafsız olarak bilgi sağlayan bu yapıların kredi yönünden güvenilir olup olmadıklarını ölçen kuruluşlardır. Bu kuruluşların özellikle ülkeler için önemi oldukça büyüktür çünkü kredi notu oluştururlar. Kredibilitenin ölçüldüğü kuruluşlardır. ABD Mortgage piyasasında ise özellikle fiyatlanma konusunda oldukça önemli role sahip olan derecelendirme kuruluşları kredi notlarını oluştururken gerekli olan ürünleri baz almak yerine bu ürünleri ihraç eden kuruluşları baz alınmaktadır. Bu durum ise oluşabilecek riskin ortaya çıkmasını engellemiştir ve ayrıca diğer kuruluşlardan daha çok kâr elde eden kredi derecelendirme kuruluşları olmasına rağmen daha çok kâr elde etmek amacıyla riskli olan yatırımları saklamıştır,

- Yatırımcı açısından:

Özellikle bankalar ve derecelendirme kuruluşu gibi kurumların oluşabilecek riskleri üstlenmeleri sonucunda yatırımcılar piyasa üzerinde bir araştırma yapmaksızın ve kredibilite oranını bilmeksizin yatırım yapmaktadır. Bu durum sonucunda ise riskli yatırımlar bilinmeksizin ve net değerler görülmeden yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Bu krizin nedenleri birçok araştırmacı tarafından araştırılıp yorumlanmıştır. Nedenleri genel olarak şu başlıklar altında özetlemek mümkündür;

a) Kredi yapısında ki bozulmalar;

ABD de 1995 yılı ile 2005 yılı arasında oluşan kredi yapısında ki bozulmalar şu şekil ile ifade edilebilmektedir. ABD Mortgage krizinden önce düşük faiz oranına sahip bir ülkeydi bu nedenle vatandaşların kredi geçmişlerine bakılmadan supprime krediler verilmiştir. Bu durumu fırsata çevirmek isteyen bankalar daha çok mortgage kredileri satmıştır. Ancak faizlerin yükselmesiyle birlikte kredi için belirlenen zamana uyum sağlanamamış ve bu nedenle bankalarda icra yoluyla boçlarını karşılamaya başlamışlardır. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sorunlar piyanın tamamına yayılmıştır. 2007 yılının ortalarında ise bu durum mortgage kredilerinin üzerinde de hakim olmuş ve olumsuz etkilemiştir. Özellikle bireysel konut piyasasında bu durum daha çok belli olmuştur. %87 subprime kredisi %13 ise prime kredilerinden oluşan mortgage

kredilerinde gecikme sayısı ise 45,4 milyona ulaşmıştır. Kredilerin ödenmesi için temerrüt ve icra yoluna başvurulmuştur. Ancak taksitlendirilen mortgage kredilerinin geri ödenememesi krizin nedenlerinden birisi olmuştur.

b) Faiz yapısının uyumsuzlaşması;

Başkan Bush yönetiminde olan ABD’de özellikle düşük gelire sahip olan vatandaşların da ev sahibi olabilmesi adına bankalar tarafından subprime kredilerin kullanılması sonucunda değişken faizli konut kredileri artmıştır. Fakat devletin güvencesinde olduğunu düşünen halk doğru bir planlama yapmamış olup kredilerin geri ödenmesi gecikmiştir.

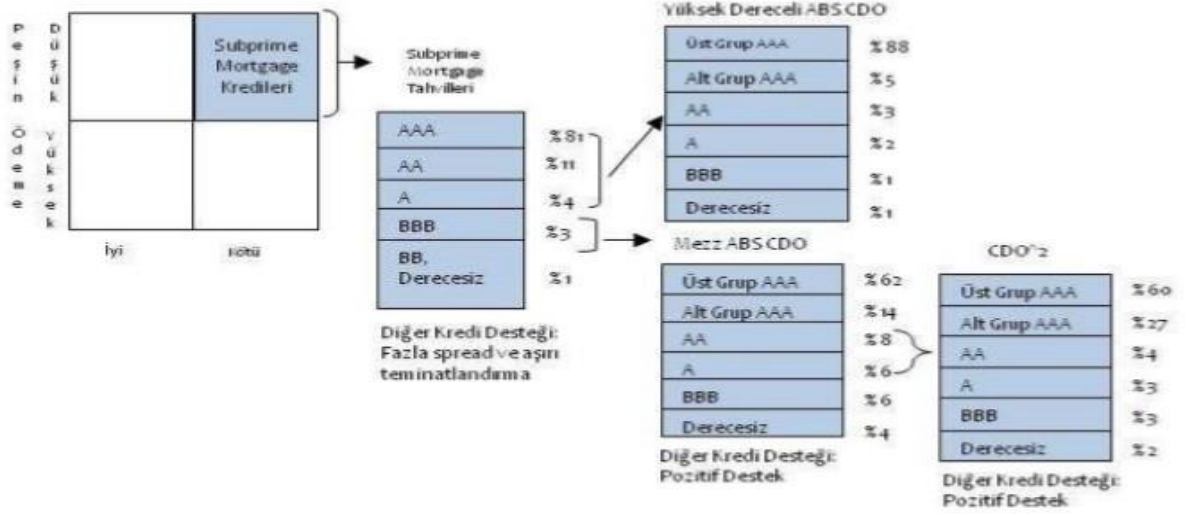
c) Konut fiyatlarında ki balon;

ABD’ de 2000’li yıllarda konut sektörüne yapılan yatırımlar oldukça fazladır ve tüketicilerin bu yoğun yatırımları sonucu konut fiyatlarında bir balon oluşmuştur. Yapıma başlanmış konut sayısı 2001 yılında 900 adetken yapılan yatırımlar sonucu 2006 2.300 adete ulaşırken var olan konut sayısı ise 4.500 adetken 7.500 adete ulaşmıştır. Ancak 2006 yılından itibaren düşük gelirli gruba sunulan subprime kredileri yanlış anlaşılması sonucu ve bu kredilerin devlet tarafından verildiği düşüncesiyle birlikte kredilere teminat olarak gösterilen konut fiyatları düşmeye başlamıştır. Ayrıca kısa vadeli dolar fiyatlarının da artması ve gayrimenkul piyasasında oluşan durgunluk bu duruma katkıda bulunmuştur.

d) Kredi derecelendirme sürecindeki problemler;

ABD’de genellikle kredi kullanacak yatırımcılar adına riskleri araştıran kredi derecelendirme kuruluşları mortgage piyasası için farklı işlemiştir. AAA ile derecelendirilen devlet borçlarından çok farklı olan mortgage kredileri normalde CMO ile derecelendirilmesi gerekirken AAA ile derecelendirilmiştir.

Şekil 16: Mortgage Piyasalarında Kredilerin Derecelendirme Kuruluşları Tarafından Risklerin Belirlenmesi



Kaynak: Turnbull,2008.

Mortgage piyasası için kriz oluşumuna sebebiyet veren olayın subprime kredileri için verilmiş olan A grubuna ait olan kredi notudur. A grubu derecelendirme notu genel olarak durumu oldukça iyi olan kişilere veya şirketlere verilen nottur. Kriz öncesinde pek bir etkisi görülmemiş olsa bile kriz sonrasında CMO notu ile derecelendirilmesi gerekli olan sözleşmeler sonucunda kredi derecelendirme kuruluşları oldukça hızlı bir şekilde notları düşürme yoluna gitseler bile bu mümkün olamamıştır ve piyasa da likidite krizine neden olmuştur.

e) Menkul kıymet fonlaması yaşanan sıkışıklık;

Mortgage piyasalarında temel fon kaynağı olarak mortgage kredileri kullanılmaktadır. Subprime kredilerinin çok kullanılması sonucunda ise geri ödemeler yapılamamış ve ikincil piyasaların fonlanmasında sorunlar oluşmuş ve işleyişi bozmuştur. ABD 1996 yılında mortgage kredisine dayalı sadece 492,6 milyar dolar menkul kıymet kullanırken 2007 yılında ise bu rakam 2.050,1 milyar dolara yükselmiştir. Ancak geri ödemelerin gerçekleşmemesi yatırımcıların bankalardan paralarını geri çekmesine ve finansal kuruluşlarında zarara uğramasına neden olmuştur (BDDK, 2008:54).

f) Kredi türev piyasalarının genişlemesi;

ABD hazine bonosunun çok fazla üzerinde getiri ve daha fazla kazanç sağladığı için kredi sağlayan kuruluşlar mortgage piyasalarında konutları teminat göstermiştir. Ayrıca kredi sağlayan kuruluşlar tarafından teminatlandırılmış borç yükümlülükleri adına ki karmaşık yapıli kredilerin yeni bir kazanç imkanı sağlaması ve yatırımcıların yüksek getiri getirmesinden dolayı tercih ettikleri için menkul kıymete dayalı serbest fonlar kullanılmıştır. Ancak ABD piyasalarının beklenenin tam tersi oluşumları göstermesi sonucunda kredi sağlayan kuruluşlar riskli gruplara kredi vermeyi bırakmıştır dolayısıyla likidite krizi oluşmuştur. Ayrıca merkez bankaları bu durumdan kurtulabilmek için piyasalara para sürmüştür (Demir vd., 2008;49).

Mortgage krizi tüm dünyayı etkilemiştir. Dünya genelinde birçok ülke de işsizlik artmış olup bu ülkeler de halk duruma karşı eylemler de bulunarak eşitsizliğe karşı çıkmışlardır. ABD’ de 2011 yılında Occupy Wall Street isminde tam katılımcı bir demokrasinin olmasını isteyen bir grup tarafından başlatılan bu eylem kendilerini yüzde 99 olarak nitelendirmekte kalan yüzde birlik kısmı ise toplam gelirden en fazla pay alan kısım olmaları nedeniyle büyük şirketleri ve bankaları eleştirmektedirler. Ayrıca Tunus, Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır, Libya, İspanya, Yunanistan gibi ülkelerde de halk bu duruma karşı ayaklanmışlardır. Birçok ülke de finansal kuruluşlar iflas etmiştir (Kaygusuz, 2014: 34).

Türkiye ise konut ve inşaat sektörü Mortgage krizinden etkilenmiştir. 2004 yılında yatırımcıların konuta olan taleplerinde artış meydana gelmiş olup TOKİ konut projelerine devlet tarafından teşvik olmuştur, inşaat sektörü ise konut yapımını fazlalaştırmıştır. Ancak 2008 yılında ülkemizde faizin artması nedeniyle iç talepte daralma yaşanmış ve tüketicilerin konuta olan talebi azalmıştır. Ayrıca konut sektöründe azalan talep nedeniyle bu sektör de çalışanlar da olumsuz etkilenmiş olup işsizlik artmıştır. Tekstil sektöründe de ihracat azalmıştır. Özellikle Denizli de bulunan büyük tekstil fabrikaları batma noktasına kadar gelmiştir. Ancak bankacılık sektöründe subprime kredilerin kullanılmaması ve özellikle Türkiye de henüz mortgage sektörünün gelişmemesi nedeniyle çok fazla etkilenmemiştir (Sönmez, 2010: 33).

3.4.1.2.Türkiye Ekonomik Krizleri

Türkiye’de yaşanan 1994, 1998, 2000-2001 ve 2008 ekonomik krizlerinin nedenleri ve sonuçları şu şekildedir;

Tablo 15: Türkiye Ekonomik Krizleri Neden ve Sonuçları

KRİZLER	KRİZİN NİTELİĞİ	KRİZLERİN NEDENLERİ	KRİZLERİN SONUÇLARI
1994	ULUSAL KRİZ	Ülke içi nedenler Çok büyük cari ve kamu açığı sorunu Yüksek faiz oranları	Dolar/TL paritesi bozuldu Enflasyon arttı Yatırımlar azaldı Üretim düştü İstihdam azaldı
1999	KÜRESEL KRİZ	Ülke dışı nedenler 1997-1998 Asya global krizinin gecikmeli etkisi Globalleşme 1998 Rusya Krizi Nisan 1999 erken seçimleri	Faizlerdeki artış Borsanın düşmesi Enflasyon arttı
2001	ULUSAL KRİZ	Ülke içi nedenler: • İstikrarsız büyüme • Enflasyon • Borçlanma • Borçlanma kısır döngüsü • Bankacılık sistemindeki çöküş	Faiz artışı Enflasyon arttı Döviz kurunda dalgalanma Talepte azalma Üretim düştü İşyeri kapanmaları İstihdamın düşmesi Yatırımların azalması
2008	KÜRESEL KRİZ	Ülke dışı nedenler Globalleşme ABD Mortgage Krizi	Talepte azalma Enflasyon arttı

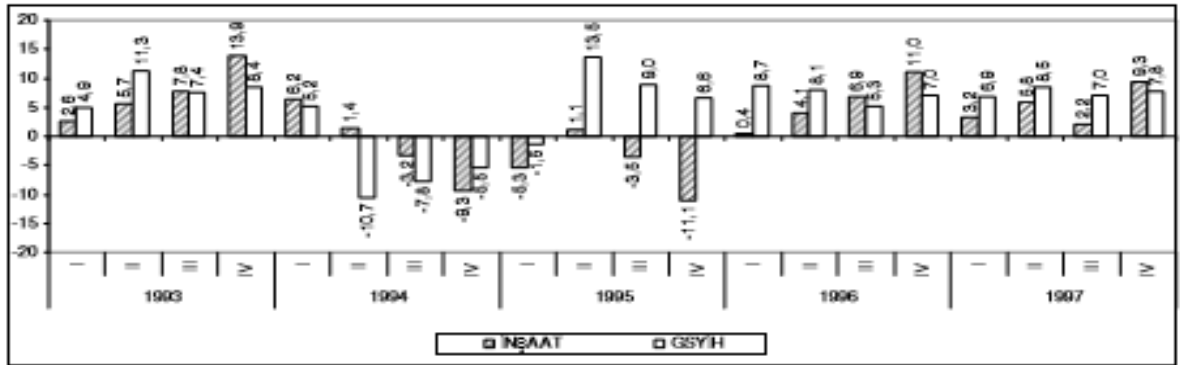
Kaynak: Karaca, 2016:19

3.4.1.2.1. 1994 Krizi

Türkiye’de ekonomik anlamda 1980’li yılların sonlarına doğru tıkanmalar meydana gelmiştir. Liberal ekonomi yerine neo-liberal ekonomi politikasına geçilerek ekonomi de serbestleşme politikası izlenmiştir. Bu dönemde özel kesimin daha yoğun olduğu bir piyasa oluşturulmuştur. Sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesinin ardından ise bu politikalar sağlıklı şekilde yönetilememiştir. Aynı zamanda siyasi olumsuzluklarında yaşandığı 1990’lı yıllarda ekonomide iç ve dış kaynaklı dalgalanmalar yaşanmaya ve etkileri hissedilmeye başlamıştır. Türkiye’nin dışa açılma isteği ile serbestleşme

politikaları gerektiği şekilde yönetilemediği için bu durumu düzenlemek amacıyla geçici istikrar paketleri kullanılsa da siyasi çıkarlar nedeniyle başarılı olamamıştır. Özellikle kamu kesimi finansman açığı ve cari açık sonucunda 1994 yılının başında ekonomimizde makroekonomik boyutlarda dengesizlikler yaşanmaya başlamıştır (Gaytancıoğlu, 2010:139-145). Bu olumsuzlar sonucu dolar ve TL paritesi de bozulmuş olup enflasyon artmıştır. Aynı zamanda hazine içeride borçlanamaz bir hale gelmiştir. İç ve dış borçları artan Türkiye için Amerika’da ki kredi derecelendirme kuruluşları risk düzeyinin altında olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle Türk Lirasının değeri de düşmüştür. Ayrıca 1980 yılında ivme kazanan inşaat sektöründe de faiz ve altyapı maliyetlerinin artışı nedeniyle talep düşmüştür. Ekonomide yaşanan bu olumsuzluklar sonucu ise ekonomide bir denge kurulması amacıyla 5 Nisan 1994 yılında yeni istikrar paketleri oluşturulmuştur. Fakat bu ekonomi politikaları sonucunda faiz oranları artmış olup üretim ve istihdam oranları da düşmüştür. Bununla birlikte özel sektöre yapılan yatırımlar da azalmıştır. Tüm bu olumsuz olaylar neticesinde GSYİH %5,5 küçülmüş olup inşaat sektöründe ise %4,7 küçülme yaşanmıştır (Eğilmez ve Kumcu, 2007:379-383).

Şekil 17: İnşaat Sektörünün 1993-1997 Yılları Arasındaki GSYH Oranları



Kaynak: Karaca, 2016:20.

3.4.1.2.2. 1998 Krizi

1997 Asya ve 1998 Rusya krizi yaşanması sonucunda Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler büyük oranda zarar görmüştür. Özellikle yeni ivme kazanmaya başlayan yabancı yatırımcıların daha yoğun olduğu pazarlarımız bu krizlerden dolayı olumsuz etkilenmiştir çünkü yatırımcılar paralarını alıp ülkelerine geri dönmüşlerdir. 1999 yılında yaşamış olduğumuz Marmara Depremi ile birlikte bütçemizde daralma yaşanmıştır. Faiz oranları yükselmiştir. 1998 yılının dördüncü çeyreğinde başlayan ekonomik kriz 2000

yılıının birinci çeyreğine kadar devam etmiş olup GSYİH'in %3,1 olmuştur. 1999 yılına gelindiğinde krizin etkilerinin derinleşmesiyle GSYİH %3,4 oranında küçülmüştür ayrıca inşaat sektöründe de %3,1 oranında küçülme meydana gelmiştir (BBC).

3.4.1.2.3.2000-2001 Krizi

1994 yılından itibaren başlayan Türkiye ekonomik krizi 1998 yılında yaşanan ekonomik krizle devam etmiştir. Asya ve Rusya krizlerinin sonucunda ise Dünya genelinde olumsuz sonuçlar meydana getirmiştir. 2000 yılıının ilk yarısında ise özellikle sanayileşmiş ülkeler büyüme hızlarının en yüksek oranlarına ulaşmıştır. Ancak 2000 yılıının son çeyreğinde ABD'de ekonomik durgunluk yaşanmıştır. Bu nedenle 2001 yılında dünya ekonomileri olumsuz etkilenmiştir (Yükseler, 2019:6).

Tablo 16: 2000, 2001 ve 2002 Yılında Dünya Ekonomik Göstergeleri

	1980 Krizi			1994 Krizi		
	1979	1980	1981	1993	1994	1995
1. Dünya Hasılası				2.4	3.7	3.7
-Sanayileşmiş Ülkeler	3.5	1.3	1.6	0.8	2.8	2.5
-Gelişmekte Olan Ülkeler	4.8	3.5	1.2	6.2	6.4	6.9
2. Dünya Ticaret Hacmi (1)	7.0	1.5	1.0	3.8	9.0	9.5
-Sanayileşmiş Ülkeler İthalatı	8.6	-1.5	-1.9	0.8	9.1	8.9
-Gelişmekte Olan Ülkeler İthalatı	5.2	8.1	7.2	8.9	9.0	11.4
3. Tüketici Fiyatları						
-Sanayileşmiş Ülkeler	9.0	11.7	9.9	2.9	2.3	2.5
-Gelişmekte Olan Ülkeler	21.6	27.7	27.1	42.5	48.0	22.7
4. İşsizlik Oranları (2)						
-Sanayileşmiş Ülkeler	6.0	5.6	6.5	8.2	8.1	7.3
	2001 Krizi			Global Finansal Kriz (3)		
	2000	2001	2002	2008	2009	2010
1. Dünya Hasılası	4.7	2.2	2.8	3.2	-1.3	1.9
-Sanayileşmiş Ülkeler	3.6	1.2	1.6	0.9	-3.8	0.0
-Gelişmekte Olan Ülkeler	5.7	3.8	4.8	6.1	1.6	4.0

2. Dünya Ticaret Hacmi (1)	12.6	0.3	3.5	3.3	-11.0	0.6
-Sanayileşmiş Ülkeler İthalatı	11.8	-1.2	3.1	0.4	-12.1	0.6
-Gelişmekte Olan Ülkeler İthalatı	15.9	2.8	6.3	10.9	-8.8	0.6
3. Tüketici Fiyatları						
-Sanayileşmiş Ülkeler	2.3	2.2	1.5	3.4	-0.2	0.3
-Gelişmekte Olan Ülkeler	6.1	7.7	6.8	9.3	5.7	4.7
4. İşsizlik Oranları (2)						
-Sanayileşmiş Ülkeler	5.9	5.9	6.4	6.0	6.4	9.9

Kaynak: Kriz Dönemlerinde Uluslararası Temel Göstergeler (Yüzde Değişim);(IMF, World Economic Outlook ve DPT, (Yükseler, 2019:7).

Dünya genelinde yaşanan ekonomik kriz ise Türkiye’de 22 Kasım 2000 yılında patlak vermiştir. Faiz oranları 81,45 oranına ulaşmıştır. 15 Şubat 2001 krizi de 2000 krizinin hemen ardından Başbakan ile Cumhurbaşkanı arasında yaşanan bir tartışma sonucunda meydana gelmiştir. GSYİH’nın küçülmesi %5,7 oranında olmuştur (Uygur, 2001).

Tablo 17: Türkiye’nin 2001 Krizi Sonrası Ekonomik Göstergeleri

	2001 Krizi		
	2000	2001	2002
1.GSYİH Büyüme Hızı (1)	6,80	-5,70	6,20
2.GSYİH Deflatörü (1)	49,20	52,90	37,40
3. TÜFE			
- Yıl Sonu	39,00	68,50	29,70
- Yıllık Ortalama	54,90	54,50	45,00
4. İşsizlik Oranı	6,50	8,40	10,30
5. Cari İşlem Dengesi/ GSYİH	-3,70	1,70	-0,60
6. İhracat (3)	16,00	3,90	6,90
7. İthalat(3)	21,80	-24,80	20,90
8. KKBG/GSYİH (4)			
-Toplam	8,90	12,10	10,00
- Faiz Dışı	-4,30	-5,90	-5,50

Kaynak: Yükseler, 2019:9

3.4.1.2.4.2008 Krizi

Dünya genelinde ekonomiyi olumsuz etkilemiş olan Mortgage krizi ülkemizde henüz mortgage sisteminin gelişmemesi nedeniyle konut sektörünü çok fazla etkilememiş olsa da sanayi üretimi üzerinde etkisini göstermiştir. Özellikle ülkemizde ihracatın gerçekleştiği pazarlar hep Avrupa'da yer aldığı için ihracatımızda daralma yaşanmıştır (Susam ve Bakkal, 2008:34).

Tablo 18: 2008 Krizi ve Türkiye'nin Ekonomik Göstergeleri

İktisadi Faaliyet Kolları	Değer (Bin TL)			Pay (%)			Değişim (%)	
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2008	2009
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	8.736.944	9.141.424	9.446.469	8,6	9,0	9,7	4,6	3,3
İmalat Sanayi	24.326.791	24.290.306	22.537.090	24,0	23,8	23,2	-0,1	-7,2
İnşaat	6.573.647	6.040.811	5.058.491	6,5	5,8	5,2	-8,1	-16,3
Toptan ve Perakende Ticaret	13.436.516	13.237.437	11.859.848	13,3	13,0	12,2	-1,5	-10,4
Oteller ve Lokantalar	1.921.011	1.882.737	1.956.950	1,9	1,8	2,0	-2,0	3,9
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	14.811.164	15.026.108	13.952.800	14,6	14,7	14,4	1,5	-7,1
Sektörler Toplamı	98.864.796	100.110.905	96.637.694	97,6	98,2	99,5	1,3	-3,5
GSYİH (Alıcı Fazlasıyla)	101.254.625	101.921.730	97.087.661	100,0	100,0	100,0	0,7	-4,7

Kaynak: (TOBB, 2010).

3.4.1.2.5. 2013-2019 Ekonomik Sorunları

2013 yılından 2019 yılına kadar geçen zamanda büyümenin ivme kaybetmesi, doların Türk Lirası karşısında değerinin sürekli artması, enflasyonun yükselmeye başlaması ve işsizlik rakamlarının artması ile birlikte 2019 yılının içinde oluşabilecek bir krizin göstergesi olabilmektedir (Eğilmez,2019).

3.4.2. Yönetim Kaynaklı Krizler

Yönetim kaynaklı krizler işletme yönetiminin yanlış kararlar alması, kuralları yanlış uygulaması ya da kurallara uymaması sonucunda ortaya çıkan krizlerdir. Bu krizlerin sonucunda ise ülke ekonomisi zarara uğramaktadır. Dünya’da meydana gelen en önemli yönetim kaynaklı kriz Amerika Birleşik Devletleri’nin yedinci büyük şirketi konumunda olan ve ekonominin simgelerinden biri olarak tanıtılan Enron’un çöküşünün meydana gelmesidir. Bu olay büyük ölçüde beklenmeyen bir gelişme olarak nitelendirilmiştir. Enron şirketinin muhasebesiyle ilgilenen Arthur Andersen firmasının şirket muhasebesiyle ilgili gerekli iç kontrolleri yapmaması ve finansal raporlama denetiminin yeterli olmaması sonucunda bu olay meydana gelmiş olup 85.000 çalışan işsiz kalmıştır. Kuruluşundan 2001 yılına kadar olan yaklaşık 16 yıllık dönem (1985-2001) zarfında, aktiflerini 10 milyar dolardan 63.4 milyar dolara çıkararak Enron’un yükselişi gibi çöküşü de çok hızlı yaşanmış ve ABD’de kaydedilen en büyük şirket iflası olarak tarihe geçmiştir. Enron olayının ABD ekonomisine maliyeti 64 milyar dolar olarak tahmin edilmiş ve bu büyük olayın ABD milli gelirini, izleyen iki yıllık süreçte % 0.67 oranında azalttığı hesaplanmıştır. Üretim kaybı 35 milyar dolar olmuştur (Süer, 2011:5). Türkiye’de ise meydana gelmiş en büyük yönetim kaynaklı kriz ise Soma faciasıdır. 13 Mayıs 2014 yılında meydana gelen facia günü madende 20 ihmal ve ölümcül hata tespit edilmiştir. Olay günü, gaz izleme sensörleri yangını haber vermiş, ancak bu durum dikkate alınmamıştır. Ayrıca Türkiye Kömür İşletmeleri’ne (TKİ) bağlı yasal statüde çalışan kömür madeninin elektrik aksamı başta olmak üzere, birçok sisteminin kaçak ya da eksik olduğu tespit edilmiştir. Bilir kişiler tarafından hazırlanan raporda, faciadan şirket yönetimi ve devlet yetkililerinin de sorumlu olduğunu belirtmiştir (Soma Maden Faciası Raporu, 2016).

3.4.3. Teknoloji Kaynaklı Krizler

Günümüzde teknolojik değişimlere uyum sağlamak işletmeler için bir gerekliliktir. İşletme tarafından kullanılan teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişiklik varsa, bunun işletmenin temel hedeflerini etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişimlerin hızı, değişime uyum süreci ve teknolojiye bağımlılık oranı önemli derecede etkili olacaktır. Özellikle, gelişen bir teknoloji, işletmenin sağladığı mal ve hizmetler ile

ikame edilebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları yarattıysa, kuruluş için kriz kaçınılmaz olabilir (Atay, 2011:39-41).

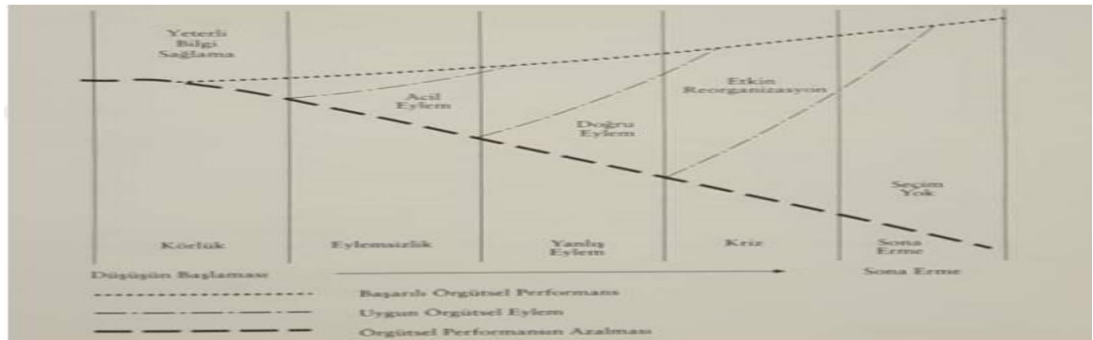
Dünya ve Türkiye genelinde yaşanmış olan en büyük teknoloji kaynaklı kriz ise Çernobil reaktör krizidir. Ukrayna’da meydana gelen bu patlama dünyadaki tüm canlılar üzerinde önlenemez ve kalıtsal zararlar vermiştir. Özellikle tiroid kanseri ve lösemi vakaları artmıştır (https://www.cnnturk.com/turkiye/cernobil-faciiasi-neydi-turkiyeyi-nasil-etkilemist).)

3.5. Kriz Süreci

Kriz süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Kriz örgütleri etkileyen süreç açısından aynı anda oluşabilen ya da farklı zaman dilimlerinde meydana gelebilen sonrasında ise çevresiyle ilişkilerinde ve örgüt içinde oluşabilecek olumsuzluklarla sonlanabilen bir süreçtir (Gedikçi vd., 2015:39). Kriz sürecine dair yapılan birçok araştırma bulunmaktadır fakat Weitzel ve Jonsson ise bu süreci;

- I. Körlük aşaması,
- II. Eylemsizlik aşaması,
- III. Yanlış eylem,
- IV. Kriz aşaması,
- V. Sona erme aşaması şeklinde beş aşama olarak sıralamıştır. Bu aşamalar ise krizde düşüşün uygun olarak yönetilmemesi sonucunda oluşmaktadır.

Şekil 18: Kriz Aşamaları



Kaynakça: Asunakutlu vd. 2003:4

3.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem kriz belirtilerinin gitgide arttığı örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirme de sorunlar yaşadığı dönemdir. Kriz öncesi dönem krizin seyrini

belirleyecek olan en önemli dönemdir. Çünkü krize karşı gerekli olan önlemlerin alınması, kriz planının oluşturulması gibi önemli olan kararların alınması ve yönetilmesini kapsamaktadır. Bu dönemde alınabilecek kararlar iyi bir yönetim ile birlikte krizden etkilenme oranı azalabilmektedir (Sezgin, 2015:189). Kriz gelişim dönemleri ise kriz belirtilerini görememe, harekete geçememe ve yanlış kararların alınması şeklinde üç dönemden meydana gelmektedir.

3.5.2. Kriz Belirtilerini Görememe (Körlük)

İlk aşama örgüt yöneticilerinin bir kriz esnasında oluşabilecek ya da oluşan tehditleri almasına rağmen bunları tam olarak algılayamaması ve teşhis edememesiyle başlamaktadır. Kriz öncesi dönemde örgüt durumunun iyi olması olumsuz durumların tam olarak algılanmamasına neden olmaktadır. Yöneticilerin olumlu gidişat nedeniyle durumu detaylı olarak kontrol etmemesi yani körlük durumu oluşmaktadır (Tağraf ve Arslan., 2003:151).

3.5.3. Harekete Geçememe

İşletmeler bir kriz esnasında yapılacak olan herhangi bir değişikliğin pahalıya mâl olacağı, dengeleri bozacağı, eski başarıları ve var olan yöntemlerle elde edildiği düşüncesi ve bir şey yapmayıp beklemenin ise oluşabilecek olan fırsatlardan veya zararlardan daha iyi olacağı düşüncesiyle rutin düzeni bozmak istemezler (Baran, 2009:31).

Krizde oluşan sorunları eski yöntemlerle çözmeye çalışmak daha büyük problemlere yol açabilmektedir. Genel olarak üst yönetim tarafından yapılan hatalar alınan kararlar ve yeni çözümler bulunmaması nedeniyle oluşan bu aşama krizlerin daha etkili olmasına ve olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olabilir (Sever vd., 2005:5).

3.5.4. Yanlış Kararlar Alma

Bu aşamada örgüt içinde ve dışında oluşan sorunlar sonucu artık birlikte karar almak yerini bireysel kararlara bırakmaktadır. İşletmenin durumu ve geleceği için karar verenler ikna etmek için herkesçe iyi bilinen yöntemleri uygulama yoluna giderler. Fakat bu durum örgüt için oluşan değişikliklere doğru ve zamanında cevap vermeyi engeller (Tağraf vd., 2003:153).

3.5.5. Kriz Dönemi

Kriz sinyallerinin alınamamış olduğu dolayısıyla örgütün krizin oluşturduğu sorunlarla karşı karşıya kaldığı aşamadır (Sezgin, 2015;234).

Bu dönem de işletme yönetiminin olumlu, olumsuz, güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi bilmeleri ve stratejilerini bu şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde krize dönük olarak bir yol haritası belirlenmiş olmaktadır (Özdaşlı ve Karayel, 2010:92-93).

İşletmeler bu dönemde belirlenmiş olan hedeflerinin gerçekleştirilmesi esnasında ortaya çıkan bu olumsuzlukları daha hızlı bir şekilde atlatabilmektedir. Bu nedenle bu aşama krizin ortadan kaldırılabilmesi için önemli bir adım olabilmektedir (Göral, 2014:91).

3.5.6. Krizin Sona Ermesi

Bu aşama kriz aşamasından sonra oluşan bir aşamadır. Eğer işletmeler krizi başarılı bir şekilde atlatabilmiyorsa ve kriz oldukça şiddetli bir şekilde gerçekleşmiş ise işletmenin hayatta kalması oldukça zorlaşabilir hatta varlığı sonlanabilmektedir. İşletmenin çevresine vermiş olduğu güven sarsılabilir ve itibarı zedelenebilir. Fakat işletme yeni bir strateji geliştirip yol haritası belirlemiş ise krizi olumlu bir şekilde atlatabilmektedir. Kriz sonrası dönem işletmeler için yeniden yapılanma gereğini de meydana getirmektedir. Yönetim açısından ise değişim hedeflerine uygun olarak planlama yapılması gerekmektedir ayrıca krizden sonra oluşan fırsatlar ve zararlar belirlenerek yeni bir strateji geliştirilmelidir (Pira & Sohodol, 2012:53).

Krizin kontrol altına alınabilmesi sonrasında ise işletmeler ayakta kalabilmek ve tekrar bir krizle karşılaşmamak adına revize edilmelidir (Budak, 2004:574).

3.5.7. Kurtarma(çöküş)

İşletmelerin hayatta kalıp kalmayacağıının belli olduğu son aşamadır. Yönetimde olan kişiler tarafından krize karşı gerekli önlemler alınamamış ve yeni bir yönetim stratejisi geliştirilememiş ise işletmenin ayakta kalması imkansızlaşır ve sona ermektedir. Fakat tam tersi iyi bir yönetim stratejisi geliştirilmişse işletme krizi atlatabilir ve ayakta kalabilir (Dinçer, 2013:282).

3.6. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Kriz yönetimi organizasyonlar açısından oldukça önemli bir süreçtir. Bu süreçte asıl olan

krizi krizle karşılaşmadan önce fark edebilmektir. Ama organizasyonlar bu durumu fark edememiş ise ya da tüm önlemleri almalarına rağmen krizle karşılaşmış ise o zaman krizi çözebilmek için krizi çözme yaklaşımları geliştirmelidir (Koçel, 2014:582).

(Kupperman vd., 1975: 405)'e göre; '*bir yöneticinin, krizi sezdiği anda, organizasyon vizyonunu makul bir maliyetle gerçekleştirmeye çalıştığı süreçtir*' şeklinde tanımlanmıştır.

Mitroff'a göre kriz yönetimi; '*krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri etkinliği içeren bir süreçtir*' (Özden, 2009:49).

Kriz yönetimi organizasyonlar için fırsat ve tehdit olarak şeklide ortaya çıkan ve organizasyonun bu süreci kendi durumlarına göre ve krizin boyutlarına göre belirlediği yaklaşımlardır (Göksu, 20114-6).

Krizi fırsat ve korku krizi olarak ikiye ayıran Dinçer'e göre her durumda kriz krizdir. Bu durumun çözülebilmesi için baştan sona sıkı bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2013:420).

3.7. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletmeler açısından kriz yönetiminin en önemli amacı krizin meydana gelmeden önce sezilmesi ve bu durumun engellenmesi amacıyla önlemler alınması ve tamamıyla ortadan kaldırılmasıdır. Eğer başarısız olmuş ise en minimum zararla atlatılabilmesinin sağlanmasıdır (Tekin, 2019:123-124).

Kriz yönetimi yaklaşımı krizden kaçma ve krizi çözme olarak iki gruba ayrılmaktadır.

3.7.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı aslında adından da anlaşılacağı üzere krizin varlığını tamamen reddeden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım genel olarak işletmeler için uygulanmaması gereken bir yaklaşım olmakla birlikte kriz sonucunda elde edilebilecek bir fırsatı da bu uygulama sonucu işletmeler kaybedebilirler (Tekin, 124-125).

Krizden kaçma yaklaşımı krizi öngörmekle ilişkilendirilir. Tüm krizler meydana gelmeden önce, kriz olasılığını gösteren erken uyarı sinyalleri gönderirler. Bu uyarı

sinyalleri alınıp olası sorunları gidermek için etkili bir şekilde ele alındığında, kriz oluşmadan önce çoğu önlenir (Meydan, 2005: 112).

Krizin oluşmasına neden olan iki etmen vardır. Bu etmenler iç ve dış faktörler olarak adlandırılmaktadır. Eğer organizasyonlar bu faktörleri iyi değerlendirip analiz edebilirse krizle karşılaşmadan önce krizden kurtulabilir. Ama iyi analiz edilemezse fırsata çevirebilecek olan durumlar kaçırılabilir ve organizasyonlar bu krizlerden yararlanamazlar (Dinçer, 2013: 335).

3.7.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

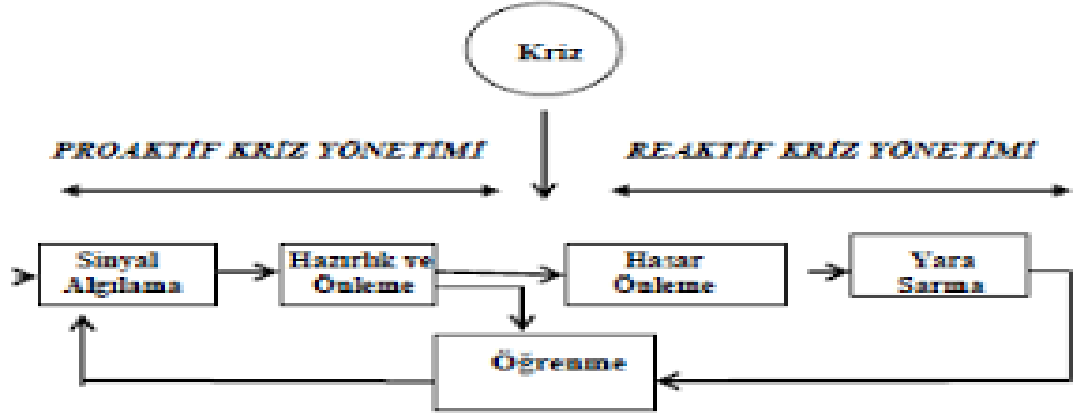
Kriz gelmeden önce bir takım sinyaller göndermektedir. Organizasyonlar da krizleri çözme yaklaşımı çerçevesinde bu sinyalleri etkin bir şekilde fark etmek için erken uyarı sistemleri kurulur, krize neden olabilecek pürüzler öngörülürse krizin çözülmesi kolay bir hâl alabilir (Varlık ve Özkılıç, 2006: 58).

(Tack, 1994: Can,2011;316)'e göre krizi çözme yaklaşımı : *'krizlerin sonucunda oluşacak olumsuz etkilerini açıklamak ve bu olumsuz etkilerin güçlülüğünü zayıflatmak için ve örgütü önceki durumundan daha iyi bir duruma taşımak ve çalışanların motivasyonunu artırmak için üç ana kurala göre hareket edilmesi gerekmektedir. Bu kurallar ise;*

- Organizasyonlarda işlerin yapılmasını engelleyen tüm olumsuz koşulları ortadan kaldırarak daha iyi çalışma koşulları ve ortamı sağlamak,
- Organizasyonların hedef ve amaçlarını deklare etmek,
- Kriz sürecini değerlendirmek ve bu değerlendirme sonucunda başarılı bir çalışmaya imza atmış bir iş gören varsa terfi, maaş, tatil gibi ödüllerle desteklenerek motivasyonunu artırmak.

Bu yaklaşım sonucunda ise proaktif ve reaktif yaklaşım oluşmaktadır.

Şekil 19: Proaktif ve Reaktif Yaklaşım



Kaynak: Can, 2011:317

3.7.3. Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım

Bu yaklaşım genel olarak krizlere hazırlık ve koruma zamanında uygulanmaktadır, krizin öngörülmesi döneminde kullanılır. Krizlerin öngörülebilmesi için örgütler de kullanılan erken uyarı sistemlerinin devreye girmesi ile birlikte başlayan süreçtir. Asıl amaç krizin önceden görülmesini sağlayarak "koruyucu" bir politika izlenilmesidir (Özden, 2009:55).

3.7.4. Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım

Proaktif yaklaşımın tam tersi niteliğinde olan bu yaklaşım ise kriz zamanlarında organizasyonları krize karşı savunur, krizlerden daha fazla etkilenilmesine karşı çözümler arar, amaç organizasyonları krizlere karşı savunmaktır (Akıncı, 2010: 99).

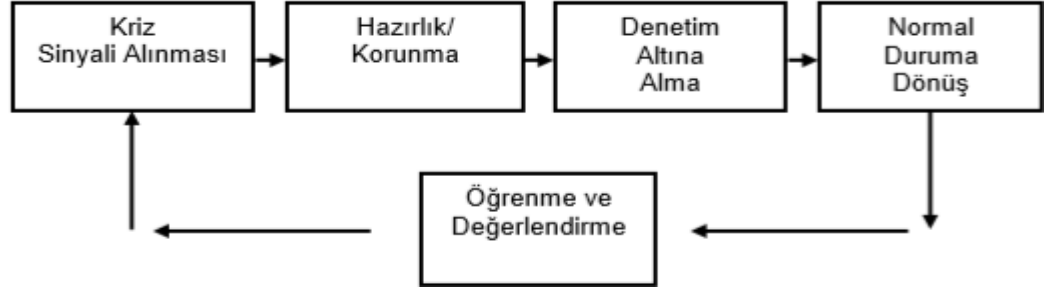
3.7.5. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım

Etkileşimli yaklaşım ise diğer yaklaşımları da içeren krizin sona ermesi zamanında kullanılır, amaç ise organizasyonların krizden ders almasıyla birlikte oluşabilecek yeni bir krize nasıl hazırlanmaları gerektiğini göstermektir (Örnek ve Aydın, 2008: 75).

3.8. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetim süreci krizin belirtilerinin saptanması, krize karşı hazırlık ve krizin önlenmesi, krizin sebep olduğu zararların sınırlanması, iyileşme (normal duruma dönüş) ,öğrenme ve değerlendirme şeklinde beş aşamadan meydana gelmektedir (Semercioğlu,2019:14).

Şekil 20: Kriz Yönetim Süreci



Kaynakça: Semercioğlu, 2019:15.

3.8.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Krizlerin ortaya çıkma sebepleri arasında sayılabilecek her türlü ölçü, gösterge, belirti, olay ve gelişmeye kriz sinyali adı verilmektedir (Akgemci,2008,s. 431). Kriz kendini göstermeden öncesinde, erken uyarı sinyalleri gönderir. (Can, 2011:318; Akat, Gönül ve Gülay, 2005:413).

Erken uyarı sinyalleri rakipler açısından oldukça önemlidir (Tutar, 2007:91).

3.8.2. Krize Hazırlık ve Koruma

Kriz sinyallerine karşı alınabilecek önlemler tahminlerle doğru orantılıdır. İşletmelerde krizlerin kendisini hissettirmesi, kriz durumlarına karşı alınabilecek önlemler ve korunma yolları oluşturur. Kriz sinyallerinin önceden alınması, özellikle dış piyasadaki erken uyarı sistemlerinin sürekli analiz edilmesi, krize karşı hazır olma ve korunma yollarının planlanması gerekmektedir. Kriz durumlarından kaçınmak için kriz sinyallerinin belirlenmesine kadar, dış çevrenin devamlı izlenip analiz edilmesi gerekmektedir (Tutar, 2007:91,92).

3.8.2.1. Kriz Esnasında

Organizasyonların tüm çabalarına rağmen krizleri önleyemediği ve krizle karşılaştıkları kriz aşamasıdır. Bu aşama da örgütler fiziksel, mali ve psikolojik sorunları çok şiddetli olarak yaşarlar. Örgütler de kriz fark edilemediği için gerilim artar ve kriz kaçınılmaz bir hal alır (Tağraf ve Arslan, 2003:155).

Belirleme, hücum ve kurtarma aşamalarından oluşan kriz döneminde mevcut yöntemlere bağlı kalınmaz kriz kendi yeni uygulamalarını ve dinamiklerini yaratmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015:49).

3.8.3. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi kontrol altında tutmanın en etkili seçeneklerinden biriside, hazırlık ve önleme mekanizmalarını devamlı olarak yerinde denemektir. Savunma ve önleme mekanizmaları herhangi bir zaaf, pürüz belirtisi fark ettiğinde bu durumu aktif bir şekilde meydana çıkarabilmelidir (Can,2011:320; Akat, Gönül ve Gülay, 2002:413).

Krizi denetim altına almak yönetilebilir krizler için mümkündür. Bunun için kriz yönetiminden sorumlu olan kişinin soğukkanlı ve bu görev için doğru bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir (Baltaş, 2009:11).

3.8.3.1. Kriz Yönetimi ve İletişim

Şüphesiz kriz organizasyonlar açısından oldukça zor süreçlerdir. Krizler yaşandığı zaman doğru bilgilerin zamanında paylaşılması organizasyonun itibarını daha fazla zedelenmekten kurtarır (Erol, 2014:3). Etkin kriz yönetimi için iletişim ilk sıradadır (Güneş, 2010:38). Kriz yönetiminde tek bir kişinin karar alması örgütün yanlış kararlar almasına sebep olabilir. Bunun yerine örgütün bir araya gelip birlikte hareket etmesi daha etkin çözümlerin oluşmasını motivasyonun artmasını ve stresin düşmesini sağlamaktadır (Özden, 2009:19).

Kriz döneminde temel stratejileri oluştururken takım çalışmasından faydalanma ve stresten uzaklaşma, farklı kararlar alma yöntemleri kullanılabilir. Krizler meydana geldiğinde, kritik durumların belirlenmemesi, kısıtlı zamanların olması karar sürecini zorlaştırmaktadır (Meydan, 2005:26). Bu durumda örgütlerin, oluşan problemlerin çözümünün ertelenmesi çoğu zaman önemsememesi, örgütlerin yaşam evrelerinin sona ermesine sebep olmaktadır. Bireysel kararlar almak kriz yönetiminde olası bir yaklaşım olabilir ama kriz takımlarıyla birlikte hareket edip kararların alınması işletme için daha etkili olacaktır (Kadıoğlu, 2011:30).

3.8.4. Normal Durumuna Dönüş

Krizin etkisinin azalmaya başladığı, krizin büyümesini engellemek için alınan önlemlerin fayda sağlamaya başladığı dönemdir. Krizlerin olağan dışı durumlarda ortaya çıkarak

denge durumunun normalin dışında seyretmesi ile örgüt içinde meydana gelen baskı, stres, panik, moral bozukluğu ve karar sürecinin bozulması gibi krizin olumsuz etkilerinin atlatılması ve iyileşme durumuna girilmesidir (Demirtaş, 2000). Kriz dönemini sonlandırmak için idarelerin tüm kaynaklarını harekete geçirmek mümkündür. Dengeye dönüş, kriz döneminde yaşanan hasarın onarılması ve faaliyetlerin sürdürülmesi aşaması olarak algılanabilir. Kriz dönemlerinin baskısı örgüt çalışanları arasında daha çok hissedildiği gibi örgüt ile alt sistemler arasındaki ilişki zayıflamıştır. Çalışanların öz savunma, güvensizlik gibi durumlarla karşılaşması tepe yöneticilere göre daha çok karşılaşılabir bir durumdur. Bu aşamada krizden ve kriz etkilerinden ders çıkarılmalı alınan sonuçlar değerlendirilmeli ve yazılı hale getirilmelidir (Claesssens ve Köse, 2013:14).

Çoğu zaman yaşanan tecrübelerden bir şeylerin öğrenilememesi ders çıkarılamaması ve etkinliğin sağlanamaması gelecekte benzer krizlerin tekrar yaşanmasına aynı zorlu süreçlerin tekrarlanmasına sebep olabilmektedir (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001:1-27).

3.8.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Krizin sona ermesinden sonra, kriz yönetimi sürecinde yetkililer tarafından gerçekleştirilen tüm eylemler, alınan tüm tedbirler ve daha sonra yapılacaklar, uzman ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılmalı ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonucunda krizden çıkarılan derslerin, elde edilen sonuçların, kayıp ve zararların belirlenmesi, bunların ortadan kaldırması için gerekli önlemlerin alınması ve krizin tekrar yaşanmasının önlenmesi için gerekli tüm önlemlerin alınması işletmelerin tekrar bir kriz yaşamasını önlemektedir (Aytürk ve Peker, 2000:22)

3.8.5.1. Kriz Sonrası Örgütün Yönetimi

Kriz sonrası kriz durum değerlendirmesidir, kriz de oluşan sorunlar, nedenler değerlendirilir ve örgüt yönetimi bu olayın tekrar yaşanmaması için gerekli önlemleri içeren kararlar almaktadır (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001:24)

3.8.5.2. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Piyasa üzerinde uygulanacak anketler ,yapılacak gözlemler, kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını anlamamızda bize yardımcı olmaktadır.

Şu soruların cevaplanması bize krizin sona erip ermediği hakkında bilgiler verecektir (Özden, 2009:23).

- Müşteriler, çalışanlar sürekli kriz hakkında konuşuyorlar mı?
- Satış göstergeleri tekrardan yükseldi mi?
- Kriz öncesi döneme dönülürse eğer kriz tekrarlayabilir mi?
- Çalışanların motivasyonu düşük mü?
- Tüm bu sorulara olumlu yanıtlar verebilecek duruma gelindiğinde ancak krizlerin sona erdiğini anlayabiliriz.

3.8.5.3. Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizler insanoğlu varlığını devam ettirdiği sürece var olmaya devam edecektir. Bu yüzden bu başlığa kriz bitmiş gibi değil de bir sonraki krize hazırlanma süreci olarak da bakılabilir. Krizler kaotik yapılardır. Bu yüzden krizler sona erdiğinde zaman kaybetmeksizin her şeyi bırakıp dinlenme sürecine geçmek yerine yöneticiler ve kriz yönetim takımları bazı konuların üzerinde durmalıdır (Kibritçioğlu, 2001). Kriz dönemi sona erdiğin de işletme üzerindeki etkileri hızla analiz edilmelidir (Kadioğlu, 2011). Krizin oluşturduğu negatif yansımaları kısa zaman içerisinde ortadan kaldırmak ya da hafifletmek için, alınması gereken önlemler listelenmeli maliyetleri hesaplanmalı ve bu önlemler kapsamında yapılacaklar üzerinde durulmalıdır. Belirtilen önlemlerin alınması için, işletmenin elindeki şirket bütçesi, hızla kullanılabilir hale getirilmelidir (Demirtaş, 2000:27).

Kriz bittiğinde belirlenecek iyileşme süreci yalnızca üst yönetimin değerlendirmeleriyle sınırlı kalmamalı, bütün şirket çalışanları ile birlikte değerlendirilmeli, yazılı hale getirilmeli ve elde edilen tecrübeler gelecekteki olası kriz durumlarına karşı kullanılmalıdır (Güneş, 2010:8).

3.8.5.4. Kriz Sonrası Durum Analizi

Kriz bittiğinde yönetimin işi bitmeyecektir. Krize ilişkin bir araya gelinmelidir. Her bir personelin durumunu işletmenin en alt seviyesinden en üst seviyesine sorgulanmalı ve krizin ardından işletmenin faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemelidir. Çalışanların kriz algısı, işletmenin duyarlılığı, kriz yönetim ekiplerini kontrol etme performansı ölçülür. Kriz göstergeleri kullanılarak, kriz yönetimi faaliyetlerinin sonuçları izlenmektedir. Krizlerin sona ermesi halinde durum analizleri sürekli tekrar edilmeli ve toplanan bilgiler kayıt altına alınmalıdır. Örgütlerin karşılaşmış oldukları kriz durumlarına karşı

yaklaşımları, kriz yönetim modelleri, bu noktada almış oldukları kararlar gelecek dönemlerde karşılaşılabilecek durumlar için tecrübe olacaktır. Bu tecrübeler doğrultusunda şirketin geleceğine dair kararlar alınırken daha mantıklı yaklaşımlar sergilenir (Erol ve Efeğil, 2012:21).

3.8.5.5 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz sonrası yönetim yapısına dönme de ilk olarak krizin vermiş olduğu kötü his ve moral bozuklukları atılmalıdır. Krizin bir daha olmaması adına uygun tedbirler alınmalı bunun içinse iyi bir uyarı sistemi kurulmalıdır. Örgütte ki herkes yapılan hatalardan ders almalıdır. Krizi tam olarak anlamak için gerekirse eğitime yönelik yatırımlar yapılmalıdır (Tüz, V. M., 2001:120).

3.9. Krizlerin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

İşletmeler eğer krizi başarılı bir şekilde yürütebilmişler ise sonucu olumlu olabilir. Kriz sonucu işletme yapısı revize edilebilir, zayıf yönler tespit edilip kontrol altına alınabilir. Oluşabilecek başka bir krizin engellenebilmesi için gerekli önlemler alınabilir. Kriz engelleme adına alınabilecek olan önlemlerin daha hızlı alınabilmesi sağlanabilir (İrvasa, 2010:25).

Ancak krizlerin olumlu etkileri yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. İşletmenin kriz sonucu müşteri sayısında, satış oranlarında azalma görülebilir, üst yönetim ve çalışanlar arasında denge bozulabilir ve güvensizlik oluşabilir. Alınacak kararlar doğru şekilde alınamayabilir ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşabilir ve motivasyon azalabilir (Özdevecioğlu vd., 2002:58)

4. KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Bu bölüme kadar kriz ve liderlik konuları bağımsız olarak incelenmiştir. Bu bölümde ise iki birlikte incelenecektir. Kriz yönetimi örgütler için oldukça önemli zamanları oluşturmaktadır. Günümüz kriz yönetiminin ise kendine özgü özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler ise (Haşit, 2000: 65; Özden, 2009: 50-51) 'e göre ise şu şekilde ifade edilmektedir;

- Krizler örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde tehlike yarattığı için; kriz yönetimi alanı, ve risk yönetimi alanı ile çok yakın ilişki halindedir.
- Kriz yönetimi sürekli olarak devam eden bir süreçtir,
- Krizlerin önceden öngörülebilmesini sağlayabilen, bunları teker teker sınıflandırabilen, bunlar için gerekli olan önemleri alabilen, bu krizlerden ders çıkartarak yeniden bir örgütlenmenin gerçekleştiği bir örgütlenmenin oluşmasıyla toparlanmayı sağlayan dönemlerdir,
- Kriz yönetimi her örgütte farklılık göstermektedir,
- Kriz yönetimi tüm örgütlerde kriz türlerine uygun olarak revize edilip tasarlanmalıdır,
- Kriz yönetimi liderlerin etkin olarak rol aldığı ve işletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından önemli olduğu için liderlerin sorumluluğu çok yüksek oranlarda olmaktadır.

Kriz zamanlarında liderlerin olağan zamanlarda ki koşullara göre farklı olması gerekmektedir. Çünkü kriz zamanlarında liderlerin o duruma uygun bir yönetim uygulaması gereklidir. Bunun içinde yeterli tecrübeye ve bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir. Liderler genellikle organizasyonlar da kriz dönemlerinin fark edilmesi, gerekli önlemlerin alınması eğer bu gerekli önlemler alınmasına rağmen kriz meydana geldiğinde ise bu oluşan krizler için kontrolünün sağlanması gibi bir takım uygulamalar sağlamaktadır. Çünkü organizasyonlar da liderlerin bir bakıma yegane sorumlulukları krizin bir şekilde halledilebilmesidir(Tuğcu, 2004:19).

Kriz lideri (Arslan, 2009:182-189)'a göre örgütte ki diğer kişileri de etkileyerek harekete geçiren, beklemeksizin tüm olumsuz sonuçların acil olarak üstesinden gelebilme ya da durumdan faydalanabilecek liderler olarak tanımlanmaktadır. Ancak etkin bir kriz

liderliği kriz ortamının içinde bulunduğu örgütte ki diğer kişileri etkileyerek olumsuz sonuçların etkilerini azaltabilen liderlerdir.

Gerçek liderler kriz zamanlarında belli olurlar, olağan statükoyu korumak yerine değiştirirler. Kriz sürecinde her koşula göre kendilerini revize ederek yeni bir yol belirlerler (Baltaş, 2018).

Krizlerin meydana getireceği olumsuz etkilerin azaltılması yine liderlere aittir. Smits ve Ezzat krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesini liderlere ve takım çalışmasına bağlı olduğunu savunmaktadırlar. Fakat krizlerin sebebinin de tepe yöneticilerinin fark edememelerine ya da örgütleri krizden kurtarma konusunda yetersiz kalmalarına bağlamaktadır (Soysal ve Paksoy, 2011:225).

4.1. Kriz Yönetiminde Liderin Rolü

Kriz yönetiminde liderlerin rolü oldukça önemlidir. Çünkü krizlerin işletmelerin zorluklarla karşılaştığı zamanlardır. Bu nedenle bireyler krizle karşı karşıya geldikleri zaman onlara güven duygusunu verebilen bir lidere ihtiyaç duyarlar. Kriz zamanlarında örgütleri için fırsat ya da tehdit oluşturabileceğini algılayabilmeli ve krizin oluşturduğu özellikleri fark etmelidir. Bunu fark ettiği zaman ise örgütte bulunan diğer insanları nasıl yöneteceğini ve nasıl bir yön izleyeceğini bilir. Kriz bittikten sonra ise tekrar bir krizin oluşmaması için örgütü daha güçlü bir duruma getirebilmelidir (Tüz, 2005:172).

Bass' a göre kriz dönemlerinde liderlerin endişelerinin arttığı, korkularının yüz üstüne çıktığı ve duygu karmaşası yaşadıkları bir kimlik bunalımının oluşması halidir. Kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrası süreçlerinden oluşan kriz yönetim süreci zamanlarında liderler daha hassas olup yönlendirmeyi yapmak için eğitim almalıdırlar bu eğitim örgüt liderleri için oldukça önemlidir (Maya, 2014:211).

Kriz döneminde etkili bir lider olmak için sürekli olarak değişen çevre koşullarının yakından takip edilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Takipçilerinin ise liderlerine güvenmeleri ve bu şekilde alınan kararların uygulanmasında bir problem oluşmaması gerekmektedir (İbrahimoglu, 2011:734).

Harvard Business School'da araştırma yapan Bill George'a göre liderlerin bu dönemlerde dikkate almaları gereken bazı önem teşkil eden noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar ise;

- Gerçeklerle yüz yüze gelmeli,

- Hali hazırda bulunan mevcut durumun daha da fazla kötü bir hale gelebileceğini unutmamalı,
- Her durumda önder olmalıdırlar,
- Krizlerin meydana getirdiği fırsatlar dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir (Arslan, 2015:19-20).

4.2. Kriz Yönetiminde Liderde Olması Gereken Özellikler

Kriz yönetiminde liderlik yaklaşık yirmi milyon araştırma yapılmasına rağmen günümüzde hâlâ araştırılmaya devam eden bir kavramdır. Yapılan araştırmalar neticesinde ise kriz zamanında en önemli unsurun insan unsuru olduğunu göstermektedir. Normal şartlarda ideal olan işletmelerin bir dengede olmasıdır fakat kriz zamanlarında bu dengenin sağlanması zorlaşmaktadır. Bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için en önemli görevi alan liderler güçlü ve donanımlı olmalıdırlar. Etkin bir şekilde krizi yönetebilmek için liderlerin net bir vizyona, açık ve etkin iletişime ve iyi insan ilişkilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olan ya da geliştiren bir lider özellikle kriz anında çalışanlarının da kontrolünü sağlamış olacaktır (Arslan, 2009:3-5).

Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde atlatılabilmesini isteyen liderlerin sezgi yeteneğine sahip olması ve oluşabilecek her fırsatı gerekli anda yakalayabilmesi gerekmektedir. Riskleri göz önüne alarak hızlı bir şekilde yaratıcı düşünerek bir yol belirlemesi gerekmektedir. Ayrıca alacağı her karardan ve uygulayacağı her uygulamadan dolayı sorumluluk alabilmelidir. Bunları yaparken de örgütte ki sistematik yapıya uygun olarak yapmalıdır ve çok boyutlu düşünmelidir (Balaban,2018:84-85).

Yapılan araştırmalar sonucunda zaten kriz yönetiminde en önemli unsurun insan olduğu belirtilmiştir. Wooten ve James araştırmalarına göre kriz döneminde liderde bulunması gereken özellikler;

- Krizin tespit edilmesinde liderler umut dolu, azimli ve mantıklı olmalıdırlar. Çünkü eğer liderler bu özelliklere sahip olmazlarsa takipçileri daha çok karamsar ve isteksiz olurlar.
- Krize hazırlık zamanlarında ise sorunları teker teker anlayabilmek için hızlı şekilde karar verme özelliği taşınmalı böylece hızlı müdahale imkanı doğacaktır.

- Denge durumuna gelme konusunda ise değişikliklere uyabilmek adına ve tekrar bu krizin yaşanılacağı düşünülerek ileri görüşlü düşünebilme yetisi kazanılmalıdır şeklinde sıralanmaktadır (Soysal vd., 2011:229).

4.3. Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri

Bu zamanlar organizasyonlar için oldukça zor zamanlardır ve liderleri de bir o kadar zorlamaktadır. Bunun için kriz zamanlarında karar alma yöntemleri geliştirilmiştir. Bunlar;

4.3.1. Delphi Yöntemi

Bu yöntem organizasyonlar da genel olarak yapılan toplantıların yüz yüze yapılması nedeniyle ortamda insanlar rahat olamayacaklardır ve düşüncelerini anlatırken baskı oluşacaktır. Bu nedenle hızlı karar verilmesi gereken zaman da daha yavaş ve etkin olmayan kararlar verilmesine neden olacaktır. Delphi yöntemin de ise tartışmalar ve kararlar yazılı şekilde verilir. Bunun için anket uygulaması yapılır. Sonucunda ise memnun olmayan kişiler belirlenir, bu kişilere tekrar anket uygulanır (Vergiliel,2005:111).

Bu yöntemin örgütler de şu şekilde uygulanır; lider koordinatör görevini üstlenir ve buna göre cevapları derler. Cevaplar düşük, orta ve yüksek olarak gruplar şeklinde toplanır. Eğer negatif cevaplar veren olursa onlara nedeni sorulur ve mantıklı bir açıklama yapması beklenir. Eğer yapılamazsa bu cevaplar elenir. Toplam altı oturumdan oluşan bu yöntemde her oturumda negatif düşünceler elenerek gerçekleştirilir. Kriz zamanlarında gelecekte oluşabilecek olan olaylar için doğru kararların alınması sağlanmaktadır (Akturan ve Talukan, 2000:45-46).

4.3.2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Bu yöntem eleştiri olmaksızın çok sayıda yöntemlerin geliştirilmesi amacıyla örgüt üyelerinin düşüncelerinin toplanmasını sağlamaktadır. Kısa süre içerisinde çok fazla bilgi sayesinde çok fazla yöntem oluşmasını sağlayan bu yöntem ise ilk kez Amerikalı Osbom adında bir reklamcı tarafından bulunmuştur (Nakyitok, vd., 2009:29).

Kriz zamanlarında grup ya da bireysel olarak uygulanabilir. Yönetici eğer bireysel olarak karar almak isterse tüm koşulları iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Bu yöntem ise işletmeler de şu şekilde uygulanmaktadır;

Altı ile on iki kişiden oluşan konunun uzmanı olmayan ve düşünceleri şekillenmemiş bir grup oluşturulur ve daha sonra lider kriz hakkında bilgi verir ve oldukça süratli bir şekilde düşünce üretmelerini ister. Daha sonra ise ikinci tura geçilir. Bu turda kişilerde daha çok bilgi oluşur. Bu süreç için 30-35 dakika süre verilir. Bu süre sonunda ise düşünceler değerlendirilir. Kriz zamanları için çok kişinin düşüncesine başvuru bu yöntem hızlı ve yaratıcı bir yöntemdir. Ancak etkin olabilmesi için üyelerin düşünceleri sınırlanmamalı ve eleştirilmemelidir (Alim ve Gül, 2013:358).

4.3.3. Stratejik Düşünme Yöntemi

Bu yöntem organizasyonun dış çevreyle olan ilişkilerini sürekli olarak incelemesi ve gerekli koşulların sağlanabilmesi için yeni stratejilerin belirlenmesine dayalı bir yöntemdir. Diğer yöntemlere kıyasla daha kolay olmaktadır. Organizasyonların rakiplerini daha kolay tanımalarına yardımcı olur. Rakipler daha kolay tanınabildiği için organizasyon gerekli piyasalarda daha üstün olabilmeye avantajına sahip olacaktır (Marmara, 2019).

Kriz zamanlarında ise stratejik düşünme yöntemi ile sezgilere dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Karar alınması için ilk aşama da örgüt üyelerinin deneyimleri ile örgüt pazar araştırmacılarının elde etmiş olduğu somut veriler birleştirilir bu şekilde ortak bir vizyon oluşturulur. Daha sonra oluşturulan bu vizyon çerçevesinde soyut olarak stratejiler geliştirilir. Bu geliştirilen stratejiler ise son olarak somut bir hal alır (Çiçek ve Nakayitok, 2014:160-161).

4.3.4. Karar Konferansı Yöntemi

Bu yöntem örgütler de özellikle kriz problemi üzerinde yoğunlaşan bir yöntem olduğu için önemli olarak görülmektedir. Uzman kişiler tarafından ilk olarak sorunların belirlenmesiyle başlar. Belirlenen bu sorunların nasıl çözüleceğine dair uygun bir çerçeve oluşturulur. Daha sonra bir çok uzman görüşleri çözüm önerileri sunar. Daha sonra bu çözümler uygun formatta sunulur. Böylece krize uzman bakışıyla çözüm getirilmesi sağlanmaktadır. Mevcut çalışma ortamından farklı bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Konferans ekip lideri tarafından yönlendirilmektedir. Bu ekip lideri örgüt üyelerinin düşüncelerinin karar alma konusunda yönlendirilmesini sağlamaktadır (Çevirgen, vd., 2010:43).

Kriz zamanlarında bu yöntemin uygulanabilmesi için gerekli olan süreç şu şekilde gerçekleştirilmektedir;

- Ekipte bulunan kişiler kendi alanlarında uzman olan kişilerdir. Bu uzman oldukları konular doğrultusunda sorunun nerden kaynaklandığı belirlenmeye ve tartışılmaya başlanır,
- Daha sonra problem belirlenir ve buna göre bir karar modeli geliştirilir. Örgütler de kriz zamanlarında kullanılan karar analizi modelleri “pişmanlık ölçütü, karaağacı ve analitik hiyerarşik proses” şeklindedir,
- Son olarak ise karar modeli bir öneri olarak düzenlenir ve bu önerilerin uygulanması konusunda analizler yapılır, bu analizlerin sonucunda ise yazılı bir şekilde uygulama planı oluşturulur (Talukan ve Akturan, 2000:45).

5. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNDE Kİ ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine yer verilecektir. Daha sonra ise araştırmanın verilere dayanarak elde edilen bulgular analiz edilerek sonuç ve önerilerle çalışma tamamlanacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı Konya 1. Organize Sanayi Bölgesinde bulunan büyük ölçekli tarım makinaları imalatı yapan fabrikalarda görev alan orta ve alt kademe yönetici grubunun, ast(çalışan) grubunda görev alan kişilere karşı sergilemiş oldukları stratejik liderlik davranışları ve bu davranışların kriz yönetimi üzerindeki etkisine yönelik olarak görüş ve algılarının ölçülmesidir. Bununla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin sergilemiş oldukları stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair algılarının değerlendirilmesi, görüş ve algıları çerçevesinde katılımcıların, stratejik liderlik davranışlarına ve kriz yönetim becerilerine bakış açılarının, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır ve araştırılmıştır.

Bu tür araştırmaların yapılması ise örgüt yöneticilerinin, krizleri algılayıp algılayamadıkları, nasıl bir liderlik sergilediklerinin değerlendirebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

5.2. Evren ve Örneklem

Çalışma da Konya İlinde Selçuklu ilçesinde bulunan Sanayi Bölgeleri'nde yer alan tarım makinaları imalat firmalarına yapılması tasarlanmıştır. Bu tasarı çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise; bu doğrultuda tüm firmalarla görüşülmesi sonucunda toplam 10 imalat firmasında görev yapan 100 yönetici oluşturmaktadır.

İşletmelere dağıtılan anketler içerisinde eksik ya da cevap verilmemiş olan anket formları çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu çalışmanın sonucunda %100 anket doldurma oranı ile 100 yöneticiden geri dönüş olmuştur.

5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırma oldukça kısa sürede ve maddi olanaklar elverdiği ölçüde gerçekleştirilmiştir. Yönetici konumunda ki kişilerin anket sorularına doğru ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma, İç Anadolu Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Konya ili Selçuklu ilçesi 1. ve 3. Sanayi Bölgeleri sınırları içerisinde ve tarım sektöründe faaliyet gösteren firmaların görev yapan yönetici konumundaki kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.

5.4. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

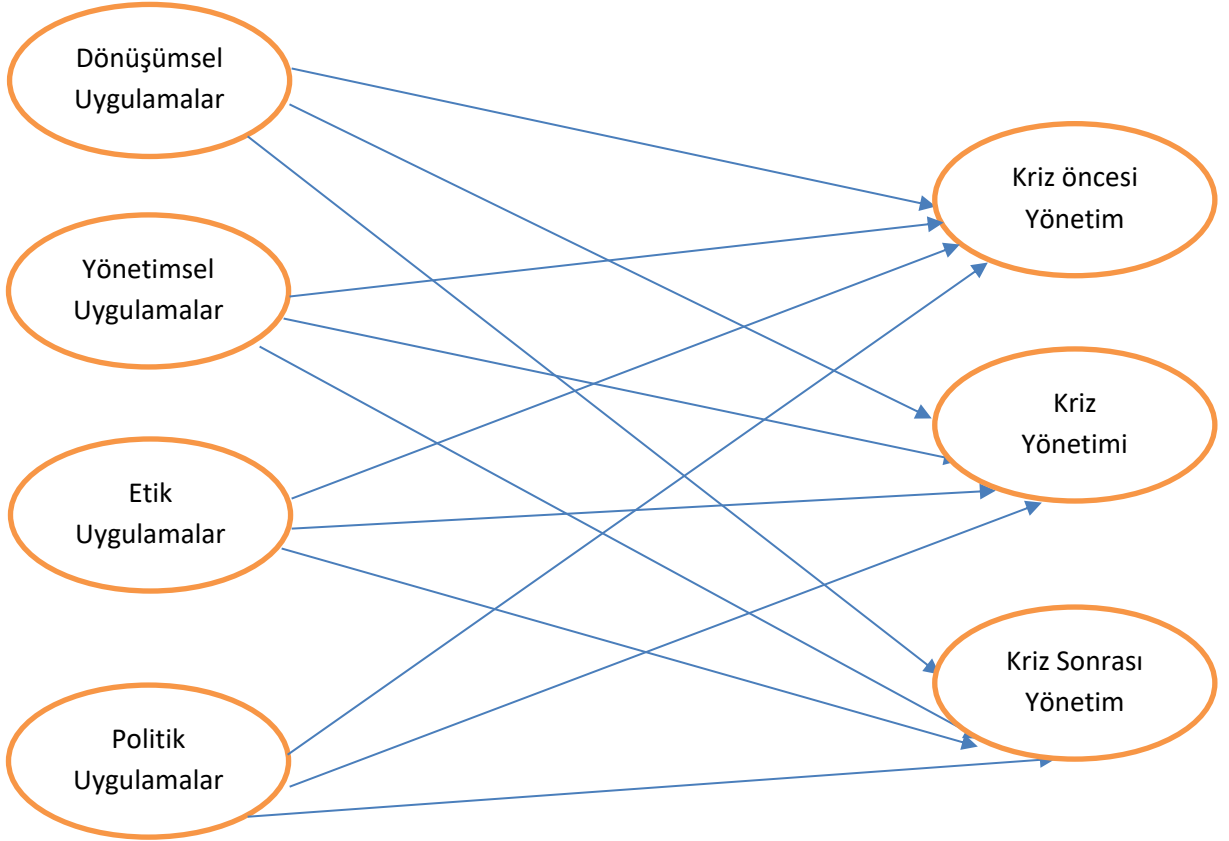
Bu araştırmanın modeli nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmış olup ilgili anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumunda çalıştığı toplam yıl, toplam iş tecrübesi gibi özelliklerini ölçen sosyo-demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Stratejik liderlik ölçeği yer almaktadır. Stratejik liderlik Pisapia tarafından geliştirilmiş olup, akabinde Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından revize edilmiştir. Aydın (2012) ise söz konusu ölçeği Türkçeye uyarlayarak dönüşümsel, yönetimsel, etik, uzlaşmacı, ilişkisel uygulamalar olmak üzere beş alt boyuttan ve 35 maddeden oluştuğunu ortaya koymak suretiyle yapısal geçerliliğini kanıtlamıştır. Anketin son bölümünde ise Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen ve kriz öncesi, kriz durumu ve kriz sonrası yönetimi olmak üzere üç alt boyuttan oluşan kriz yönetimi ölçeği yer almaktadır.

5.5. Verilerin Analizi

Araştırmada, elde edilen veriler SPSS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler, değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, iki ölçek arasında ilişkinin olup olmadığını test etmek için Spearman Korelasyon, iki ölçek arasındaki etkiyi ölçek için Regresyon, verilerin karşılaştırılmasında % 95 güven aralığında, non-parametrik testlerden, iki grup arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis HTesti kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan stratejik liderlik boyutlarının çok fazla olması nedeniyle kullanılan hipotezlerde bu yönde geliştirilmiştir.

5.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H1a: Dönüşümsel uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b: Yönetimsel uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1c: Etik uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezi kabul edilmiştir.

H1d: Politik uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2a: Dönüşümsel uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir,

H2b: Yönetimsel uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c: Etik uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir

H2d: Politik uygulamalar kriz durumu yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3a: Dönüşümsel uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir

H3b: Yönetimsel uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
H3c: Etik uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
H3d: Politik uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
H4a: Kriz öncesi yönetim cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H4a: Kriz öncesi yönetim cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H4b: Kriz durumu yönetimi cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H4c Kriz sonrası yönetim cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H5a: Kriz öncesi yönetim medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H5b: Kriz durumu yönetimi medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H5c Kriz sonrası yönetim medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H6a: Kriz öncesi yönetim yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H6b: Kriz durumu yönetimi yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H6c Kriz sonrası yönetim yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H7a Kriz öncesi yönetim eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H7b Kriz durumu yönetimi eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H7c Kriz sonrası yönetim eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H8a: Kriz öncesi yönetim kurumda çalışılan süreye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H8b: Kriz durumu yönetimi kurumda çalışılan süreye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır H8c Kriz sonrası yönetim kurumda çalışılan süreye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H9a: Kriz öncesi yönetim iş tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.
H9b: Kriz durumu yönetimi kurumda iş tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. H9c Kriz sonrası yönetim iş tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

5.7. Analiz ve Bulgular

Bu kısımda stratejik liderlik ve kriz yönetimi ölçekleri vasıtasıyla toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiş ve hipotez testleri yapılmıştır. İlk olarak bazı demografik veriler gösterilmiştir. Sonrasında ölçek ifadeleri ile alakalı tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ölçeklerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı Kolmogorov-Smirnov ve basıklık-çarpıklık katsayılarıyla değerlendirilmiştir. Sonraki adımda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği ile alakalı

bulgular sunulmuştur. Akabinde hipotez testleri yapılmış ve hipotezlerin kabul ve reddi ile alakalı değerlendirmeler yapılmıştır.

-Demografik Bilgiler

Bu kısımda katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, kurumda çalıştığı süre ve genel iş tecrübesi ile alakalı bilgiler yer almaktadır. Tablo...’de katılımcıların cinsiyeti ile alakalı bilgiler özetlenmiştir.

Tablo 19: Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	36	36,0
Erkek	64	64,0
Toplam	100	100,0

Tablo 19’de de görüleceği üzere toplam 100 katılımcının 36’sı kadın 64’ü erkektir. Tablo 20’de ise katılımcıların medeni durumu ile alakalı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 20: Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	21	21,0
Evli	79	79,0
Toplam	100	100,0

Tablo 20’de katılımcıların medeni durumu ile alakalı bilgiler sunulmuştur. Buna göre toplam 100 katılımcının 79’u evli 21’i bekadır. Tablo 21’de ise katılımcıların yaşları ile alakalı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 21: Katılımcıların Yaşları

Yaş	Frekans	Yüzde
21-25	9	9,0
26-30	10	10,0
31-35	33	33,0
36-40	17	17,0
41 ve üzeri	31	31,0
Toplam	100	100,0

Tablo 21’de görüleceği üzere katılımcıların %33’ü 31-35 yaş grubu arasındayken %31’i 41 ve üzeri bir yaşa sahiptir. %17’lik bir katılımcı grubu 36-40 yaş arasındayken, %10’luk bir katılımcı grubu ise 26-30 yaş arasındadır. Katılımcıların yalnızca %9’u 21-25 yaş grubuna dahildir. Tablo 22’de katılımcıların eğitim düzeyi ile alakalı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 22: Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Lise	28	28,0
Ön Lisans	12	12,0
Lisans	48	48,0
Yüksek Lisans	10	10,0
Doktora	2	2,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %48’inin eğitimi lisans seviyesindedir. %28’i lise mezunuyken, %12’si bir ön lisans programını bitirmiştir. Katılımcıların sadece %12’sinin lisansüstü bir

eğitim aldığı görülmektedir. Tablo 23’de katılımcıların kurumda çalıştıkları süre ile alakalı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 23: Katılımcıların Kurumda alışma Süreleri

Kurumda alışılan Süre	Frekans	Yüzde
0-5	28	28,0
6-10	27	27,0
11-15	14	14,0
16-20	12	12,0
21-25	5	5,0
26 ve zeri	14	14,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %28’inin çalıştıkları kurumda ilk 5 yılını geçirdikleri anlaşılmaktadır. %27’si ise 6 ile 10 yıl arasında değişen bir sürede kurumlarında istihdam edilmektedirler. Katılımcıların %14’ 11-15 yıl arasında kurumlarında çalışırken, %12’lik bir kesimin kurumlarında çalışma süresi 16-20 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların %19’u ise 21 yıldan daha fazla bir süredir kurumlarında çalışmaktadır. Tablo 24’de toplam iş tecrübesi ile alakalı bilgiler sunulmuştur.

Tablo 24: Toplam İş Tecrübesi

İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde
0-5	16	16,0
6-10	22	22,0
11-15	18	18,0
16-20	15	15,0
21-25	11	11,0
26 ve üzeri	18	18,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %22'sinin toplam iş tecrübesi 6 ile 10 yıl arasındadır. %18'i ise 11 ile 15 yıl arasında değişen bir iş tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %16'sı en fazla 5 yıllık bir tecrübeye sahipken, %15'lik bir kesimin iş tecrübesi 16-20 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların %19'unun ise iş tecrübesi 21 yıl ve üzeridir.

Ölçeklerle alakalı Tanımlayıcı Bilgiler

Bu kısımda ölçek ifadelerinin ortalaması ve standart sapmaları ile alakalı bilgiler ilgili tablolarda sunulmak suretiyle gösterilmiştir. Tablo 25'de stratejik liderlik ölçeği ile alakalı bilgiler yer almaktadır.

Tablo 25: Stratejik Liderlik Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfade	Ort.	SS.	Kod
İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	4,33	,725	SL1
Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	4,13	,774	SL2
Bize karşı dürüsttür.	4,36	,703	SL3
Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	3,95	,914	SL4

Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	4,02	1,044	SL5
"Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.	3,86	,943	SL6
Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	3,93	,867	SL7
İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3,90	1,077	SL8
Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.	3,79	,967	SL9
Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	3,56	1,122	SL10
Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	3,54	1,131	SL11
İşletme dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir	3,46	1,158	SL12
Bizi, lider olmaya özendirir.	3,51	1,167	SL13
Kuralları ve politikaları işletir.	3,47	1,209	SL14
Kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder	3,62	1,277	SL15
Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	3,09	1,239	SL16
İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	3,54	1,184	SL17
Politika oluşturur.	3,56	1,191	SL18
Bize karşı dürüsttür.	3,73	1,062	SL19
Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3,61	,993	SL20
Kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	3,66	1,112	SL21
Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	3,62	1,178	SL22
Fırsatları görmemize yardım eder.	3,75	1,085	SL23
Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	3,68	1,081	SL24
Çalışmalarımızı takip eder.	3,87	1,186	SL25

Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	3,14	1,287	SL26
İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır	3,49	1,123	SL27
Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3,54	1,234	SL28
Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3,41	1,155	SL29
İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	3,58	1,065	SL30
Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3,62	1,108	SL31
Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde kurumun temel değerlerini vurgular.	3,61	1,109	SL32
Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	3,65	1,192	SL33
Geniş bir insan kitlesiyle ilişkidir.	3,59	1,172	SL34
Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	3,70	1,096	SL35
Dönüşümsel Uygulamalar	3,66	,545	Du
Yönetimsel Uygulamalar	3,72	,648	Yu
Etik Uygulamalar	3,72	,516	Eu
Politik Uygulamalar	3,48	,495	Po
Stratejik Liderlik (Toplam)	3,98	,427	

Tablo 25’de stratejik liderlik ölçeğini oluşturan ifadeler ve bu ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Alt boyutlar üstünden bir değerlendirme yapılacak olursa en yüksek ortalamaya yönetimsel ve etik uygulamalar değişkeninin en düşük ortalamaya ise politik uygulamalar değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. Hem ifadelerin hem de alt boyutların genellikle 3,5 ve 4 arasında değer aldığı göz önüne alınırsa, katılımcıların ifadeleri ne katılıyorum ne katılmıyorum ile katılıyorum düzeyinde cevap verdiği sonucuna ulaşılabilir. Tablo 26’da ise kriz yönetimi ölçeği ile alakalı bilgiler yer almaktadır.

Tablo 26: Kriz Yönetimi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfade	Ort.	SS.	Kod
Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	2,82	1,343	KÖ1
Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	3,05	1,217	KÖ2
İşletme için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	2,95	1,242	KÖ3
Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3,13	1,203	KÖ4
Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	2,94	1,369	KÖ5
Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	2,81	1,268	KÖ6
Krizin olumsuz etkilerinden korunma konusunda bilgi sahibidir	2,68	1,301	KÖ7
Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır	2,74	1,284	K8
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır	2,87	1,142	K9
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	3,02	1,363	K10
Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	2,98	1,325	K11
Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır	3,12	1,271	K12
Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	3,08	1,330	K13
Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	3,01	1,352	K14
Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir	3,02	1,317	K15
Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır.	2,94	1,316	KS16
Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	3,02	1,310	KS17
Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	3,16	1,346	KS18

İşletmenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	3,01	1,298	KS19
Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	3,11	1,332	KS20
Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	3,10	1,337	KS21
Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	3,07	1,249	KS22
Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3,16	1,169	KS23
Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	3,07	1,320	KS24
Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	2,97	1,344	KS25
Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	2,79	1,297	KS26
Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir	2,98	1,205	KS27
Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	2,96	1,384	KS28
Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	2,76	1,146	KS29
Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	2,81	1,244	KS30
Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	2,98	1,333	KS31
Kriz Öncesi Yönetimi	2,91	0,866	Kö
Kriz Durumu Yönetimi	2,98	0,744	Kd
Kriz Sonrası Yönetim	2,99	0,628	Kso
Kriz Yönetimi (Toplam)	2,97	0,464	Ky

Tablo 26’da kriz yönetimi ölçeğini oluşturan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Alt boyutlar üstünden bir değerlendirme yapılacak olursa çalışanlar

çalıştıkları firmanın kriz politikalarını gerek kriz öncesi gerek kriz durumu gerekse kriz sonrası dönemler bakımından benzer biçimde değerlendirmektedir. Ortalamaların 3 civarında olması katılımcıların firmalarının kriz yönetimi kabiliyetlerini orta derecede değerlendirdiklerine yönelik bir gösterge olarak yorumlanabilir.

Normallik Varsayımının Sınanması

Sosyal bilimlerde yaygın biçimde kullanılan korelasyon, faktör analizi, regresyon, t-testi, varyans analizi gibi teknikler parametrik analizler olarak isimlendirilmektedir. Bu tip parametrik analizlerin yapılabilmesi için en önemli varsayımlardan biri ise verilerin normal dağılıma uygun bir dağılım sergilemesi gereğidir. Verilerin normal dağılımını incelemek için çeşitli yöntemler söz konusudur. Bu yöntemlerden en yaygın olanı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerdir. Bu testlerde istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde etmek verilerin normal dağılımdan anlamlı biçimde saptığı şeklinde yorumlanmaktadır. Fakat bu tip testlerin en büyük dezavantajı örneklem hacmine çok duyarlı testler olmasıdır. Örneklem hacmi arttıkça testlerin istatistiki açıdan anlamlı sonuçlar üretme olasılığı da artar. Bu durum dikkate alındığında verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakarak dağılımı hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmak daha isabetlidir. Tablo 25’de verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları yer almaktadır.

Tablo 27: Ölçek İfadelerinin Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları

İfade	Çarp.	Bas.	Kod
Stratejik Liderlik Ölçeği			
İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	-,761	-,112	SL1
Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	-,764	,520	SL2
Bize karşı dürüsttür.	-,817	,142	SL3
Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	-,385	-,819	SL4
Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	-1,018	,560	SL5
"Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.	-,673	,014	SL6

Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	-,431	-,494	SL7
İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	-,736	-,315	SL8
Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.	-,863	,694	SL9
Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	-,503	-,452	SL10
Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	-,506	-,377	SL11
İşletme dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir	-,498	-,524	SL12
Bizi, lider olmaya özendirir.	-,588	-,341	SL13
Kuralları ve politikaları işletir.	-,417	-,765	SL14
Kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder	-,704	-,588	SL15
Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	-,239	-,943	SL16
İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	-,637	-,374	SL17
Politika oluşturur.	-,656	-,375	SL18
Bize karşı dürüsttür.	-,624	-,234	SL19
Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	-,847	,643	SL20
Kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	-,503	-,621	SL21
Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	-,539	-,511	SL22
Fırsatları görmemize yardım eder.	-,836	,233	SL23
Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	-,600	-,207	SL24
Çalışmalarımızı takip eder.	-,781	-,290	SL25

Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	-,209	-1,01	SL26
İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır	-,454	-,577	SL27
Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	-,571	-,539	SL28
Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	-,377	-,725	SL29
İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	-,622	-,050	SL30
Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	-,560	-,273	SL31
Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde kurumun temel değerlerini vurgular.	-,578	-,284	SL32
Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	-,565	-,662	SL33
Geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.	-,528	-,658	SL34
Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	-,502	-,524	SL35
Kriz Yönetimi Ölçeği	,260	-1,16	
Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	-,063	-,910	
Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	-,097	-1,02	
İşletme için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	-,007	-1,00	
Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	-,058	-1,26	
Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	,245	-1,01	
Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	,422	-,815	
Krizin olumsuz etkilerinden korunma konusunda bilgi sahibidir	,151	-1,04	

Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır	,053	-,892
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır	-,012	-1,14
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	,090	-1,14
Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	-,080	-,940
Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır	-,044	-1,10
Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	,082	-1,20
Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	,017	-1,11
Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir	,004	-1,20
Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır.	-,065	-1,11
Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	-,045	-1,15
Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	-,075	-1,19
İşletmenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	-,075	-1,16
Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	-,238	-1,16
Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	,056	-1,06
Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	-,086	-,858
Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	-,131	-1,19
Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	,107	-1,23
Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	,117	-1,07

Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	,004	-,841
Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir	-,044	-1,25
Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	,322	-,762
Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	,081	-,933
Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	,063	-1,14
Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	-,761	-,112

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 +2 aralığında yer alması verinin normal dağıldığına yönelik bir gösterge olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla verilere parametrik testlerin uygulanmasında bir beis yoktur.

Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Stratejik Liderlik Ölçeği Pisapia tarafından geliştirilmiş, akabinde Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından revize edilmiştir. Aydın (2013) ise söz konusu ölçeği Türkçeye uyarlayarak dönüşümsel, yönetsel, etik, uzlaşmacı, ilişkisel uygulamalar olmak üzere beş alt boyuttan ve 35 maddeden oluştuğunu ortaya koymak suretiyle yapısal geçerliliğini kanıtlamıştır. Dolayısıyla geçerliliği önceki çalışmalarla ortaya koyulan bu ölçek ile alakalı ekstra bir geçerlilik kanıtı aranmamıştır. Aynı durum Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen kriz yönetimi ölçeği için de geçerlidir.

Ölçeklerin güvenilirliği ise Cronbach-Alpha katsayısı ile belirlenmeye çalışılmıştır. Alfa değeri 0 ila 1 arasında bir değer alır ve kabul edilebilir değer en az 0.7 olması arzu edilir (Çoşkun vd., 2017). Stratejik liderlik ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir, *Cronbach's Alpha* $\alpha=.83,7$. Kriz yönetimi ölçeği de güvenilir bir ölçektir, *Cronbach's Alpha* $\alpha=.77,6$.

Hipotez Testleri

Bu kısımda geliştirilen hipotezler regresyon analizi, t testi ve varyans analizi gibi parametrik istatistik tekniklerle sınanmıştır.

Tablo 28: Stratejik Liderlik Boyutlarının Kriz Öncesi Yönetimine Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart Hata	Beta				
(Sabit)	4,608	,722		6,385	,000		
Du	-,171	,221	-,108	-,774	,441	,477	2,095
Yu	-,063	,176	-,047	-,357	,722	,531	1,884
Eu	-,493	,229	-,294	-2,158	,033	,497	2,010
Pu	,288	,200	,165	1,437	,154	,703	1,422

R²: 0,12; F (4, 99): 3, 373, p= .013 <.05; Durbin-Watson: 1,803

bağımlı değişken: kriz öncesi yönetim, du: dönüşümsel uygulamalar, yu: yönetimsel uygulamalar: eu: etik uygulamalar: pu: politik uygulamalar

İlgili regresyon modelinde stratejik liderlik boyutları bağımsız değişken kriz öncesi yönetimi ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın 0,12'sini açıklamaktadır, R²: 0.12. Yapılan F Testi neticesinde bu regresyon modelinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır F (4, 99): 3. 373, p<0.05. Modelde oto-korelasyon probleminin olmadığı gözlenmiştir DW: 1.803. Modelde VIF değeri 10'dan küçük olduğundan verilerde çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenebilir. Modele göre dönüşümsel uygulamaların (B=0,17, p>0.05), yönetimsel uygulamaların (B=0,06, p>0.05) ve politik uygulamaların (B=0,28, p>0.05) kriz öncesi yönetim üstündeki bir etkisi yokken etik uygulamalar değişkenindeki 1 birimlik artışın kriz öncesi yönetim değişkeninde 0.49'luk bir azalmaya sebep olduğu saptanmıştır. *B=0,49, p<0.05*. Bu durumda H1a: Dönüşümsel uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, H1b: Yönetimsel uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, H1d: politik uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezleri reddedilirken, H1c: etik uygulamalar kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29: Stratejik Liderlik Boyutlarının Kriz Durumu Yönetimine Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart Hata	Beta				
(Sabit)	2,250	,635		3,545	,001		
Du	,235	,194	,172	1,212	,229	,477	2,095
Yu	,289	,155	,252	1,868	,065	,531	1,884
Eu	-,214	,201	-,148	-1,063	,290	,497	2,010
Pu	-,119	,176	-,079	-,674	,502	,703	1,422

R^2 : 0,04; $F(4, 99)$: 2, 11, $p = .08 > .05$; Durbin-Watson: 1,754

bağımlı değişken: kriz durumu yönetimi, du: dönüşümsel uygulamalar, yu: yönetimsel uygulamalar: eu: etik uygulamalar: pu: politik uygulamalar

İlgili regresyon modelinde stratejik liderlik boyutları bağımsız değişken kriz durumu yönetimi ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın 0,04'ünü açıklamaktadır, R^2 : 0.04. Yapılan F Testi neticesinde bu regresyon modelinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır, $F(4, 99)$: 2, 11, $p > 0.05$. Bu durumda H2a: Dönüşümsel uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, H2b: Yönetimsel uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, H2c: Etik uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezi kabul edilmiştir ve H2d: politik uygulamalar kriz durumu yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 30: Stratejik Liderlik Boyutlarının Kriz Sonrası Yönetimine Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart Hata	Beta				
(Sabit)	1,342	,508		2,639	,010		
Du	,521	,156	,453	3,352	,001	,477	2,095
Yu	-,017	,124	-,017	-,135	,893	,531	1,884
Eu	-,050	,161	-,041	-,308	,759	,497	2,010
Pu	-,003	,141	-,002	-,021	,983	,703	1,422

R^2 : 0,17; $F(4, 99)$: 4, 97, $p = .01 < .05$; Durbin-Watson: 1,539

bağımlı değişken: kriz sonrası yönetimi, du: dönüşümsel uygulamalar, yu: yönetimsel uygulamalar: eu: etik uygulamalar: pu: politik uygulamalar

İlgili regresyon modelinde stratejik liderlik boyutları bağımsız değişken kriz sonrası yönetimi ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendirdeki varyansın 0,17'sini açıklamaktadır, $R^2: 0.17$. Yapılan F Testi neticesinde bu regresyon modelinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır $F (4, 99): 4.97, p<0.05$. Modelde oto-korelasyon probleminin olmadığı gözlenmiştir, $DW: 1.803$. Modelde VIF değeri 10'dan küçük olduğundan verilerde çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenebilir. Modele göre yönetimsel uygulamaların ($B=0,01, p>0.05$), etik uygulamaların ($B=0,05, p>0.05$) ve politik uygulamaların ($B=0,003, p>0.05$) kriz sonrası yönetim üstündeki bir etkisi yokken dönüşümsel uygulamalar değişkenindeki 1 birimlik artışın kriz sonrası yönetim değişkeninde 0.52'lik bir artışa sebep olduğu saptanmıştır. $B=0,49, p<0.05$. Bu durumda H3a: Dönüşümsel uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezi kabul edilirken H3b:Yönetimsel uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, H3c: etik uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, H3d: politik uygulamalar kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 31: Kriz Yönetiminin Cinsiyet Açısından İncelenmesine Yönelik T Testleri

Değişken	Grup	N	Ort.	Std. Sap.	T	Sig.
KÖ	Kadın	36	2,9563	,87119	0,38	0,69
	Erkek	64	2,8862	,86959		
KDY	Kadın	36	2,9479	,74605	0,32	0,74
	Erkek	64	2,9980	,74818		
KSO	Kadın	36	3,0260	,64597	0,39	0,69
	Erkek	64	2,9746	,62229		

kö: kriz öncesi yönetim, Kdy: kriz durumu yönetimi, Kso: kriz sonrası yönetim

Yapılan T-testi neticesinde kriz yönetiminin alt boyutlarının hiçbirinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık sergilemediği ortaya çıkmıştır, $T (98): 0,38, p>0.05$; $T (98): 0,32, p>0.05$; $T (98): 0,39, p>0.05$. Dolayısıyla H4a: Kriz öncesi yönetim cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H4b: Kriz durumu yönetimi cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ve H4c Kriz sonrası yönetim cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 32: Kriz Yönetiminin Medeni Durum Açısından İncelenmesine Yönelik T Testleri

Değişken	Grup	N	Ort.	Std. Sap.	T	Sig.
KÖ	Bekar	21	2,8980	,79558	-0,08	0,93
	Evli	79	2,9150	,88906		
KDY	Bekar	21	2,9702	,79442	-0,06	0,94
	Evli	79	2,9826	,73536		
KSO	Bekar	21	2,8542	,53266	-1,14	0,25
	Evli	79	3,0301	,64920		

kö: kriz öncesi yönetim, Kdy: kriz durumu yönetimi, Kso: kriz sonrası yönetim

Yapılan T-testi neticesinde kriz yönetiminin alt boyutlarının hiçbirinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık sergilemediği ortaya çıkmıştır, $T(98): -0,08, p>0.05$; $T(98): -0,06, p>0.05$; $T(98): 1,14, p>0.05$. Dolayısıyla H5a: Kriz öncesi yönetim medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H5b: Kriz durumu yönetimi medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ve H5c Kriz sonrası yönetim medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 33: Kriz Yönetiminin Yaş Açısından İncelenmesine Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Grup (yaş)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
KÖ	21-25	9	2,7619	,89214	1,21	0,30
	26-30	10	3,0571	,88883		
	31-35	33	3,1126	,81891		
	36-40	17	2,9580	,96331		
	41 ve üzeri	31	2,6682	,83494		
KDY	21-25	9	2,9722	,82863	0,91	0,46
	26-30	10	2,7375	,86492		
	31-35	33	2,9167	,78291		
	36-40	17	3,2574	,60993		
	41 ve üzeri	31	2,9758	,70668		
KSO	21-25	9	2,7361	,45045	1,10	0,35
	26-30	10	2,8750	,60668		
	31-35	33	2,9261	,71883		
	36-40	17	3,1949	,58249		
	41 ve üzeri	31	3,0665	,58939		

kö: kriz öncesi yönetim, Kdy: kriz durumu yönetimi, Kso: kriz sonrası yönetim

Kriz yönetimi alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Kriz yönetimi alt boyutlarının hiç birinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergilemediği gözlenmiştir, $F(4,95)=1.21, p>0.05$; $F(4,95)=0.91, p>0.05$; $F(4,95)=1.10, p>0.05$. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığından Post-hoc testi yapılmamıştır. Dolayısıyla H6a: Kriz öncesi yönetim yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H6b: Kriz durumu yönetimi yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ve H6c Kriz sonrası yönetim yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezleri reddedilmiştir

Tablo 34: Kriz Yönetiminin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesine Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Grup (yaş)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
KÖ	Lise	28	2,6939	,92395	0,77	0,54
	ön lisans	12	3,0833	,90854		
	Lisans	48	2,9464	,82914		
	yüksek lisans	10	3,0571	,89898		
	Doktora	2	3,3571	,50508		
KDY	Lise	28	2,9554	,72983	0,18	0,94
	ön lisans	12	2,9792	,99120		
	Lisans	48	3,0313	,71761		
	yüksek lisans	10	2,8125	,59875		
	Doktora	2	2,9375	1,32583		
KSO	Lise	28	3,0022	,47765	2,60	0,04
	ön lisans	12	2,9792	,75205		
	Lisans	48	3,0951	,60541		
	yüksek lisans	10	2,4313	,78310		
	Doktora	2	3,3125	,26517		

Kriz yönetimi alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Kriz sonrası yönetim değişkeni için yapılan varyans analizinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür, $F(4,95)=2,60, p<.05$. Bu anlamlılığın hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi yapılmıştır. Diğer değişkenlerin hiçbirinde eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir.

Tablo 35: Kriz Sonrası Yönetiminin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesine Yönelik Scheffe Testi

Değişken	Grup	Gruplar	Ortalama farkı	Standart Hata	Sig		
KSO	Lise	ön lisans	,02307	,21002	1,000		
		Lisans	-,09282	,14474	,968		
		yüksek lisans	,57098	,22424	,089		
		Doktora	-,31027	,44551	,957		
	Ön lisans	Lise	-,02307	,21002	1,000		
		Lisans	-,11589	,19645	,976		
		yüksek lisans	,54792	,26062	,228		
		Doktora	-,33333	,46489	,952		
	Lisans	Yüksek lisans*	Lise	,09282	,14474	,968	
			ön lisans	,11589	,19645	,976	
			yüksek	,66380	,21159	,019	
			lisans*				
		Doktora	Doktora	-,21745	,43928	,988	
			Lise	-,57098	,22424	,089	
			ön lisans	-,54792	,26062	,228	
			Lisans	-,66380*	,21159	,019	
		Doktora	Yüksek lisans	Doktora	-,88125	,47149	,341
				Lise	,31027	,44551	,957
				ön lisans	,33333	,46489	,952
				Lisans	,21745	,43928	,988
		yüksek lisans	,88125	,47149	,341		

Tablo 35’de de görüleceği üzere yüksek lisans ve doktora grubu arasında kriz sonrası yönetim bakımından anlamlı bir farklılık vardır, $p = .019 < .05$. Lisans mezunlarının yöneticilerini kriz sonrası yönetim bakımından yüksek lisans mezunlarına göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla H7c Kriz sonrası yönetim eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilirken, H7a Kriz öncesi yönetim eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H7b Kriz

durumu yönetimi eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 36: Kriz Yönetiminin Kurumda Çalışılan Süre Bakımından İncelenmesine Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
KÖ	0-5	28	2,9235	,92130	1,06	0,38
	6-10	27	3,1005	,75574		
	11-15	14	2,8776	,98475		
	16-20	12	3,0476	,68195		
	21-25	5	2,8286	,84152		
	26 ve üzeri	14	2,4694	,96147		
KDY	0-5	28	2,9241	,72834	0,76	0,57
	6-10	27	2,8287	,80499		
	11-15	14	3,2679	,58601		
	16-20	12	3,1042	1,03605		
	21-25	5	3,1000	,22361		
	26 ve üzeri	14	2,9464	,62156		
KSO	0-5	28	2,9107	,52414	1,28	0,27
	6-10	27	2,8449	,70527		
	11-15	14	3,0313	,58771		
	16-20	12	3,3542	,74541		
	21-25	5	3,1125	,56837		
	26 ve üzeri	14	3,0536	,57693		

Kriz yönetimi alt boyutlarının kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Kriz yönetimi alt boyutlarının hiç birinin kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık sergilemediği gözlenmiştir, $F(4,95)=1.06$, $p>0.05$; $F(4,95)=0.76$, $p>0.05$; $F(4,95)=1.28$, $p>0.05$. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığından Post-hoc testi yapılmamıştır. Dolayısıyla H8a: Kriz öncesi yönetim kurumda çalışılan süreye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H8b: Kriz durumu yönetimi kurumda çalışılan süreye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ve H8c Kriz sonrası yönetim kurumda çalışılan süreye göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 37: Kriz Yönetiminin İş Tecrübesi Bakımından İncelenmesine Yönelik

Varyans Analizi

Değişken	Grup	N	Ortalama	Std.Sapma	F	Sig.
KÖ	0-5	16	2,7768	,86970	1,27	0,28
	6-10	22	2,9675	,93411		
	11-15	18	3,2619	,64495		
	16-20	15	3,0286	,94791		
	21-25	11	2,7662	,81384		
	26 ve üzeri	18	2,6032	,89624		
KDY	0-5	16	2,9609	,78756	1,25	0,29
	6-10	22	2,7443	,71285		
	11-15	18	3,0694	,66590		
	16-20	15	3,3000	,75711		
	21-25	11	2,7841	,93389		
	26 ve üzeri	18	3,0486	,64759		
KSO	0-5	16	2,9063	,39987	1,46	0,21
	6-10	22	2,7557	,82509		
	11-15	18	2,9931	,45166		
	16-20	15	3,1583	,76176		
	21-25	11	3,2955	,58769		
	26 ve üzeri	18	3,0382	,51500		

Kriz yönetimi alt boyutlarının iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Kriz yönetimi alt boyutlarının hiç birinin iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği gözlenmiştir, $F(4,95)=1.27$, $p>0.05$; $F(4,95)=1.25$, $p>0.05$; $F(4,95)=1.46$, $p>0.05$. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığından Post-hoc testi yapılmamıştır. Dolayısıyla H9a: Kriz öncesi yönetim iş tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, H9b: Kriz durumu yönetimi kurumda iş tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ve H9c Kriz sonrası yönetim iş tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır hipotezleri reddedilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin gitgide daha çok yoğunlaştığı günümüzde organizasyonlarda da bu sürece uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak bir değişim söz konusudur. Bu değişim evresinde organizasyonlar en az maliyetle en kaliteli hizmeti vermelilerdir. Bu durum organizasyonlar ve yöneticileri üzerinde ağır bir baskı yaratmaktadır. Zorlu sürecin atlatılabilmesi için bu süreç içerisinde organizasyonlar istedikleri hedefe ulaşabilmek için yeni çözümler ve liderlik modelleri geliştirilmelidir. Gerekli değişimlere uyum sağlayamayan ve mevcut durum ile devam eden organizasyonlar ise çeşitli krizlerle karşı karşıya kalacaktır. Bu durum organizasyonlar üzerinde baskıyı daha da çok artırarak kaotik bir durum oluşturacaktır. Krizlerin olumsuz etkilerinden korunmak ve krizi atlatabilmek ise yöneticilerin sergileyecekleri liderlik tarzları ile başarılabilir. Bu kapsamda kriz oluşmadan önce krizi algılayabilen öngörü sahibi, stratejik düşünme yeteneğine sahip, değişikliklere uyum sağlayabilen, örgütsel kültürü oluşturarak örgüt üyelerini yönlendiren ve işletmeleri yönetebilecek stratejik liderlere ihtiyaç vardır.

Bu araştırmada da özellikle tarım faaliyetlerinin çok fazla yapıldığı Konya ilinde rekabet unsurunun en yoğun yaşandığı tarım makineleri imalat sektöründe yapılması kamu kurumlarına nazaran değişen çevre koşullarının daha çok dikkate alındığı düşüncesi ile ve daha çok objektif sonuçlara ulaşılması düşüncesidir.

Stratejik liderlik; yöneticilerin organizasyonları için geleceğe dönük faaliyet planları oluşturmaları, organizasyon üyelerinin de dahil edilerek ortak bir vizyon oluşturma, değişen koşullara daha çabuk adapte olabilme gibi yetenekleri ifade etmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmada Pisapia tarafından geliştirilmiş olan stratejik liderlik teorisi çerçevesinde yönetimsel, etik, ilişkisel ve politik olarak sınıflandırılan beş boyut kapsamında bir araştırma oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı tarım nüfusunun yoğunluğu nedeniyle tarım makineleri imalat sektöründe görev alan organizasyonlardaki orta ve alt kademe yönetici grubunun sergilemiş oldukları stratejik liderlik davranışları ve bu davranışlarının kriz yönetimi üzerinde ki etkilerinin ölçülmesidir. Bununla birlikte araştırmaya katılmış olan yöneticilerin sergilemiş olduğu stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığına dair görüşlerin değerlendirilmesi, bu görüşler çerçevesinde ise ölçümün alt boyutlarını oluşturan; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni hali, o kurumda ne kadar süredir çalıştığı ve eğitim düzeyi gibi demografik değişikliklerinde kriz yönetimi

ile ilişkili olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir. Araştırmadan elde edilen demografik özelliklere göre elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir;

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların 36'sı kadın 64'ü erkektir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde ise bugün halen bu tür sektörlerde erkek yönetiminin yaygın olduğu görülmektedir. Oysaki kadın ve erkeklerin birlikte çalışmasına daha çok özen gösterilmesi halinde çalışma veriminin yükselebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumlarının dağılımlarının yüzdeler oranları incelendiğinde, %48'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum ise araştırmaya katılan kişilerin genelinin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin yapılan analizler sonucunda; araştırmaya katılan kişilerin stratejik liderlik algılarının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Bu durum dağılımların sağlıklı olmamasından ya da belirli cevaplarda birikme yaşanmasından kaynaklanmış olabilir.

Ayrıca ankette stratejik liderlik soruları kriz öncesi, kriz durumunda ve kriz sonrası olarak üç ana başlıkta toplanmıştır. Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin çalışanlarının iyiliklerini düşünceleri onlara kriz ile ilgili olumsuz bir yaklaşımda bulunmamaları sonucunda kriz öncesi stratejik liderlik boyutlarının kriz yönetimine etkisi yalnızca etik liderlik uygulamalarında etkin olduğu görülmüştür. Kriz durumunda ise örgüt içinde yapılacak işlere kendisi karar verdiği için ve işlerin yapılması esnasında hiyerarşiyi ön planda tuttıkları için yönetsel uygulamalar kriz durumu yönetimi üzerinde etkin olmuştur. Kriz sonrası ise dönüşümsel uygulamalarının etkin olduğu görülmüştür. Bu durum ise stratejik liderlik uygulamalarından dönüşümsel ve yönetsel uygulamalarının kriz yönetimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak genel itibari ile stratejik liderlik ile kriz yönetimi arasında ilişki yoktur.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin babacan liderlik tarzı uyguladıkları gözlemlenmiştir. Bu durum ise yöneticilerin çalışanlara karşı bir ebeveyn gibi davranmaları ile birlikte duygusal bağlılığı oluşturmalarına ve etkin bir lider olmalarına neden olmaktadır. Yöneticiler kriz sürecindeyken bile işten çıkarma, ücretsiz izin ya da ücret azaltma gibi çalışanlarına karşı bir takım müdahalelerde bulunmamaktadırlar ve krizi kendi gelir ve kazançlarından fedakârlık ederek atlarmaya çalışmaktadırlar. Bu

nedenle anket cevapları tam olarak kriz algı ve uygulamalarıyla örtüşmemektedir ve ankete katılan üyelerin kriz öncesi, kriz zamanında ve kriz sonrasında bir farklılık algılanmamasına neden olmaktadır, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetim düzeyleri arasında pozitif ya da negatif yönlü bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmanın sonuçları çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

-Araştırmaya dâhil olan liderlerin hep eskiye bağlı kalan liderler olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum ise işletmelerde halen anti modern liderlik tarzlarının hâkim olduğu ve yeni düşüncelerin hayata geçirilemediğini göstermektedir. Çağdaş ve yenilikçi liderlik tarzlarının işletmelerde algılanmadığı ve bu nedenle koşullara uyum sağlanamadığı gözlenmiştir. Bu kapsam da örgütlerin daha yoğun bir şekilde rekabetin yoğun olduğu küresel dünya da öncelikli olarak işletmelerde yöneticiler stratejik düşünme ve krizi yönetme becerisini arttırması için çevresinde yaşanan değişimleri iyi bir şekilde analiz etmelidir.

-Yöneticilerinin babacan liderlik tarzı sergilemeleri nedeniyle çalışanların kriz algılarının oluşmadığı ve bu durum neticesinde daha büyük belirsizliğin oluştuğu ve bu sürecin bir gün daha şiddetli hissedileceği düşüncesiyle yöneticilerin astlarına durumla ilgili daha çok detay bilgi vermesi gerekmektedir.

-Babacan liderliğin geçerli olduğu işletmelerde liderler bazı koşullarda çalışanların hepsine eşit davranmayabilmektedir bu durum ise zaman zaman çalışanların performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle her koşula göre farklılık gösteren liderlik tarzı benimsenmelidir.

KAYNAKLAR

- Adair, J.(2013). Etkili Stratejik Liderlik. (Beşenek, F. Çev.), İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık.
- Afşar, M. (2004). Finansal Küreselleşme ve Türk Bankacılık Krizleri üzerine Etkisi (3. Baskı), Eskişehir: Anadolu Ü. Yayınları.
- Akarsu, Ü. (2015). 1989 Sonrası Yaşanan Ekonomik Krizlerde Kayıt Dışı Ekonomi: Türkiye Değerlendirmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Akat, İ., Gönül B. ve Gülay B (2005). İşletme Yönetimi (6.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Atay, H. (2011). Seyahat Acentelerinde İçsel Krizler, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akdiş,M. ve Bayrak,S. (2000). Türkiye’de KOBİ’lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı:5 İli Kapsayan Bir Araştırma, İktisat ve Yönetim Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 13-44.
- Akgemci, T. (2008) Stratejik Yönetim (2. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. Çimento İşveren Dergisi. Sayı: 4. Cilt: 22, 4-21.
- Aktan, C., Ç., Şen H (2002). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz (Özel Sayısı), 42(2),1225,1230.
- Alkın, C. (2006). Liderlik Özelliklerinin Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altıntaş, H. (2004). Bankacılık Krizleri, Nedenleri Ve Ekonomik Maliyetleri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,22(1), 39-61.
- Aksu, A , Deveci, S . (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. Education Sciences , 4 (2) , 448-464 .
- Alganer, İ. (2002) Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Alim, M. ve Gül, M. (2013). Beyin Fırtınası Tekniğinin Coğrafi Kavramların Öğretimi Ve Kalıcılığı Üzerindeki Rolü (Erzurum Örneği), Doğu Coğrafya Dergisi, 18(30), 358.
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik, AKADEMİK BAKIŞ Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 3(18), 1-13.
- Arun, K., (2008). Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Arzova, B. (2019). Türkiye'nin Ekonomik Krizleri, 7. Bölüm, İstanbul Okan Üniversitesi, pp.143-160,
https://www.researchgate.net/publication/331976534_Ikinci_Petrol_Krizi_Nedeleri_Dunya_ve_Turkiye_Ekonomisine_Etkileri , Erişim Tarihi: 07.05.2019.
- Aslan P. (2015). Kriz İletişimi Yönetimi, Sosyal Medya Ve Liderlik: Baltimore Olayları'nda Barack Obama Ve Hillary Clinton'in Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.
- Asunakutlu, T, Safran, B ve Tosun, E (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 4.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateşgaoğlu, O, Elgin, C, Öztunalı, O (2018). Determinants of the Informal Economy İn Mena Economies. Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 39,52.
- Aydın, M. K. (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumların örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, E. Şensözlü, Ş. (2015). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş. Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 57-75.
- Aykaç, B (2001), Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, GÜİİBF Dergisi, 3(2), 123-132.
- Aytürk, N.ve Peker, Ö (2000). Yönetim Becerileri, Ankara, Yargı Yayınevi.
- Bakan, İ.ve Bulut, Y.(2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:31.

- Bakan, İ, Doğan, F (2014). Hizmetkar Liderlik. Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.
- Bakan, İ , Taşlıyan, M , Taş, F ve Aka, N . (2015). Örgüt Depresyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversite Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,4(1), 296-315.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, 4(7): 1-30.
- Balaban, S., (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balkanlı, A. O. (2012), Türkiye'de Ekonomik Gelişme ve Kriz(3.baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Baltacı R. Ve Çetin, Ş. (2018). Örgütlerde Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, Z. (2009). Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler için Krizde Yönetim El Kitabı (5.baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Balmumcu, Ö. (2006). Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Kamu Borç Stoku İlişkisi: Türkiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Baran, H. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi, (A&G) Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, Erişim Tarihi: 03.05.2019.
- Bardakçı, M. (2001). Sezer'in firçası, padişah firçasının yanında iltifattı, Erişim Tarihi: 4.03.2019.
- Barutçugil, İ. (2015), Yöneticinin Yönetimi (8.baskı), İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, N., Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Çelik, B. (2006). Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş. Ankara: KHO Yayınları.
- Baş, G. (2009). Küreselleşme ve bilgi toplumu, Eğitim Dergisi, 24(1),61-82.
- Başol, Ö. (2005). Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BDDK (2008), “ABD Mortgage Krizi” BDDK Çalışma Tebliği, Sayı:3, s.54.

- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 40-52.
- Bernanke Ben S. Financial Markets, the Economic Outlook, and Monetary Policy, At the Women in Housing and Finance and Exchequer Club Joint Luncheon, Washington, D.C., January 10, 2008.
- Black, J.S.; Porter, L.W. (2000) Management: Meeting New Challenges, Prentice-Hall, New Jersey.
- Bilgili, Y. (2016). Makro İktisat (6. Baskı). İstanbul: 4T Yayınevi.
- Bilgin, G. (2008). Rusya Krizinin Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine Etkisi”. <http://www.circassiancenter.com/cc-turkiye/tarih/171_rusyakrizinin.htm> (10.10.2019).
- BOJ (Bank of Japan), (2008).Financial System Report, Report and Research Paper, 3(2), 38-50.
- Bozkurt, Ö ve Güral, M (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,13(4), 1-14.
- Bozgeyik, A. (2008). Krizleri Fırsata Dönüştürmek (2.baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö., & Güral, M., (2014), Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(4), 1-14.
- Bozyiğit, E. ve Sartık, Ş (2018), Yöneticilik Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 20(3), 47-59.
- Budak, G. (2010).İşletme Yönetimi (4.Baskı), İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bustelo, P., Garcia, C. & Oliviê, I., 1999. ‘’ Global and domestic factors of financial crisis in emerging economies: Lessons from the East Asian episodes (1997-1999)’’ ICEI Working Paper, 16, Spain: Complutense University of Madrid.
- Can, H. (2016). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C. (2014). Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Claessens, S., Köse, M. A. (2013). Financial Crises: Explanations, Types, and Implications. International Monetary Fund.
- Cemaloğlu N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(1).

- CNN, Çernobil Faciası Neydi, Türkiye’yi Nasıl Etkilemişti?.
<https://www.cnnturk.com/turkiye/cernobil-faciasi-neydi-turkiyeyi-nasil-etkilemisti?>. Erişim Tarihi: 01.03.2019.
- Coşkun, R., R. Altunışık ve E. Yıldırım. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları. 9. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakmak, Y.E. (2018). Stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki: Ardahan ili okul yöneticileri örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ardahan.
- Çalışkan, N. ve, ÖZKOÇ A. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. Journal of Yasar University, 11(44).
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (1) 23, 74-84.
- Çetin, Ş. ve Baltacı, R., (2018) Leadership in organizations (8th Ed) çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiftçi, G. (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme Ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davies B. J.and Davies B(2016), Developing a Model for Strategic Leadership in Schools, Educational Management Administration & Leadership, BELMAS, 34(1) 121–139.
- Delice, G. (2003). Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif,Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 57-81.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’ nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, F., Karabıyık, A., Ermişoğlu, E. Ve Küçük, A. (2008), ‘Abd Mortgage Krizi, Bankacılık ve Denetleme Kurulu.
- Demir, C., Yılmaz M. ve Çevirgen, A., (2010). Liderlik Yaklaşımlarına ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,2(1), 129-152.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6(3), 353-373.

- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (11.baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Durmuş, E. A., (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Erben, S., Ötken, A. (2014), Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,22(1), 103-121.
- Eğilmez, M. <https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201901011036887463-mahfi-egilmez-turkiye-imf-dolar-kuru/>, Erişim Tarihi:18.05.2019.
- Eğilmez, M. ve Kumcu, E. (2007). Ekonomi Politikası Teori ve Türkiye Uygulaması. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ergenç, Yunus Emre (2009), Ekonomik Krizin Nedenleri ve Çözüm Önerileri, http://www.endmuh.com/kariyer/ekonomi/dosyalar/ekonomik_kriz_nedenleri_ve_cozum_onerileri.pdf, Erişim Tarihi: 03.04.2019.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,1(1), 103-114.
- Erdal, A. (2011). 2008 Küresel Krizi ve Türkiye Ekonomisine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi.
- Erkan, S. (1996). Krize Müdahale Planı, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2 (4), 547-554.
- Erol, M. (2014). Ukrayna-Kırım Krizi ya da İkinci Yalta Süreci. Karadeniz Araştırmaları Dergisi(41), 1-14.
- Erol, M.S. ve E. Efeğil. (2012). Krizler ve Kriz Yönetimi. İstanbul: Barış Platin Yayınları.
- Ezer, F. (2010). Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi”, İstanbul: Rüzgar Kitabevi.
- Fink, S., C. (1986). Management, Planning For The Inavitable, Amacom Publication.
- Gaytancıoğlu, S. (2010). Rasyonel Beklentiler Teorisi Çerçevesinde Türkiye’de 1994 Krizi. EKONOMİ BİLİMLERİ DERGİSİ Cilt 2, Sayı 139-146.
- Gedikçi, V., Canöz, K., (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3(1), 36-61.
- Genç, N. (2004). Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık 3.Baskı Ankara.
- Giritli, H. ve Oraz, G. T.(2004) “Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry”, Management and Economics, March.

- Göksu, A. (2011). Kriz Yönetimi, <http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/krizyonetimitg21sbt2011.pdf>. Erişim Tarihi: 01.05.2019.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32(1),167-198.
- Güloğlu, B. ve Altunoğlu, E. (2002), Finansal Serbestleşme Politikaları Ve Finansal Krizler: Latin Amerika, Meksika, Asya Ve Türkiye Krizler. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 27, 107-134.
- Güner, Ş, 2002, Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 88s.
- Güneş, H. (2010). Ekonomik krizlerin siyasal temelleri: 1950-2002. Zor Zamanlarda İktisat Sempozyumu, 38. İzmir Ekonomi Üniversitesi.
- Güney, S. (2015). Liderlik(2. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hamarat, M. (2010). Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Hırlak, B. (2019). Stratejik Liderlik: 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları (2.baskı). İstanbul: Hiper yayın.
- Honohan, P. (1997), Banking System Failures in Developing and Transition Countries: Diagnosis and Prediction, BIS Economic Paper No: 39.
- İbicioğlu H., Özmen İ., ve Taş S. (2009) "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi, 14(2): 1-23.
- İbrahimoğlu N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,3(2).
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ Sayı: 35, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.

- İrvasa, M., (2010). Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz İ. İ .B.F. Dergisi (11), 160-177.
- Kadıoğlu, M. (2011). Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek, En Kötüsünü Yönetmek, Marmara Belediyeler Birliği Yayını, Yayın No: 65.
- Karaca, C. (2016). Türkiye'nin Güncel Ekonomik ve Mali Sorunları ve Politikaları. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karalar, S. ve Küçükaltan, D. (2014). Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi Cilt:11, Sayı:41,Ocak 2014, s.172
- Kaykusuz, M. (2014), "Geçmişten günümüze finansal krizler", 1619-2014, Ekin Yayınları.
- Kazak, H. (2019). "Krizler: Küresel ve Türkiye Krizleri",Doktora tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Konya.
- Keklik B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.1, s.73-93.
- Kılınç, E. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,18(9).
- Kılınçkaya, B. (2013). İl millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. Yeni Türkiye Dergisi, 9.
- Kindleberger, C. & Aliber, R., (2017). Finansal Krizler Tarihi, Türkiye İş Bankası Yayınları, 3.basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 17.baskı.
- Koçyiğit, S. (2014). Liderlik Ve Nitelikleri, https://www.academia.edu/8638530/Liderlik_ve_Nitelikleri, Erişim Tarihi: 05.06.2019.

- Korkmaz İ. ve Tan A., (2011).Küresel Kriz, Türkiye’ye Etkileri Ve Çözüm Önerileri.Ka fkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 111-135.
- Kumkale, İ. (2015). Kadın Girişimciliğinin Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Açısından İncelenmesi, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Kupperman, R.,H., Wilcox, R.,H. ve Smith, H.,A. (1975). Crisis Management: Some Opportunities, Science, Vol.187.
- Kuruç, B. (1993), Belgelerle Türkiye İktisat Politikası. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, 2(1), Ankara.
- Longman, Dictionary of Contemporary English, 1998.
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23).
- Marmara,Ö.KrizYönetimi,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm>,
Erişim Tarihi: 05.06.2019.
- Meydan, M. (2005). Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mustafaoğlu,Z.http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/RUSYA_Krizi_ve_Turkiye_Uzerine_Muhtemel_Etkileri.pdf, Erişim Tarihi: 10. 05.2019.
- Müdesiroğlu, A., (1974), ‘Kurtuluş Savaşının Mali Kaynakları’, Maliye Bakanlığı Ellinci Yıl Yayınları, Ankara.
- Naktiyok, A. C. ,Karabey, N., M. Kürşat Timuroğlu ve Hüseyin Daştan (2009). Stratejik Planlama, Ankara: İmaj Yayınevi
- Nakyitok, A. ÇİÇEK Mukaddes, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, 2014.
- Ofluoğlu, G ve Mısırlı, K. (2001). İşletme ve Kriz Yönetimi. Kamu İşverenleri Sendikası. 6(2).
- Olgun, H. (2006). Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetimi: 1999 Sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Okumuş F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17,1(2).

- Osmanov, Ş. (2004). Rusya Federasyonunda Kayıt Dışı Ekonomi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Önder, H. C. (2014). Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin Akademisyen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE
- Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,19, 93-114.
- Öksüzler, O., İpek, V. (2011). Dünya Petrol Fiyatlarındaki Değişimin Büyüme ve Enflasyon Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,7(14), 16-20.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdaşlı, K., Karayel, M. (2010). Kriz Dönemi İşletme Uygulamalarında İşletme ve Yönetici Özelliklerine Göre Farklılaşmalar Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2010 Cilt: 47 Sayı:542.
- Öztürk, S., (2003) “Sabit Döviz Kuru Politikasının Finansal Krizlere Etkisi: 1997 Güneydoğu Asya ve 2000 Kasım-2001 Şubat Türkiye Krizleri”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 10, S. 1, ss. 174.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(8), 2016, 3085-3085.
- Öztürk, S., Saygın S., (2017). 1973 Petrol Krizinin Ekonomiye Etkileri Ve Stagflasyon Olgusu. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 6(12), 1-12.
- Öztürk, S. ve Gövdere B. (2010). Küresel Finansal Kriz ve Türkiye Ekonomisine Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1): 377-39.
- Parasız, İ., (2011), 1929 Dünya Büyük Ekonomik Krizi- Dünyada ve Ülkemizde Etkileri, Ezgi Yayınları: Bursa.
- Pira Aylin, Sohodal Çisil, (2015). KRİZ YÖNETİMİ, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul,

- Pisapia, J. ve Lin, Y. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in mainland china. *Frontiers of Education in China*, Vol. 6, No. 3 ss. 361-387.
- Pisapia J. ve Reyes G. (2011).Defray Beach, FL: Strategic Leadership International, *Frontiers of Education in China* 6 (3), 361-387.
- Samur, C. (2010). International Financial Panic. Approach and the 1997/8 Asian Crisis”.
- Saylı, H. ve Baytok, A., (2014). Örgütlerde Liderlik, Nobel Yayınları, 4.baskı, Ankara.
- Sarıgedik, İ. (2008). 1994-2001 Krizlerine Genel Bakış ve Kriz Yönetimi, Ankara Üniversitesi, Tezsiz Yüksek Lisans Ödevi Dönem Projesi.
- Sarpkaya, P., Tekin, Y., İlhan, Ö. (2015). Durumsallık Yaklaşımı, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15(1),502.
- Semercioğlu, H. (2016). Kriz Yönetimi. Doktora Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Konya.
- Sever H., Turan M. ve Dönmez M., (2005). Adli Nitelikli Polis Hizmetlerinde Kriz Yönetimi Süreci, Polis Bilimleri Dergisi, 2.
- Seyidoğlu, H. (2003), Uluslararası Mali Krizler, IMF Politikaları, Azgelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (2), ss. 141-156.
- Sezgin F., Kriz Yönetimi <http://docplayer.biz.tr/9259564-Kriz-yonetimiferudun-sezgin-gazi-universitesi-gazi-egitim-fakultesi-arastirma-gorevlisi.html> (Erişim Tarihi:10.03.2019).
- Soma Maden Faciası Raporu (2016). Soma Maden Faciası Raporu. Erişim Tarihi: 08.02.2019. www.cloudsdomain.com/uploads/dosya/11602.pdf.
- Soysal Abdullah, Paksoy H. Mustafa, Özçalıcı Mehmet(2011). Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 6(1).
- Sökmen, A., Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4:15, 2381-2402.
- Sönmez, E. (2010), Mortgage Krizi'nin Türkiye'de ki Finansal Piyasalara Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı Para, Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar Bilim Dalı.

- Sucu, Y. (2010). Kriz Yönetimi, <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, Erişim Tarihi: 07.08.2019.
- Susam, Nazan. Ufuk Bakkal. (2008), “Kriz Süreci Makro Değişkenleri ve 2009 Bütçe Büyüklüklerini Nasıl Etkileyecek”, Maliye Dergisi, S. 155, ss. 72-88.
- Süer, A. (2012). Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrasındaki Gelişmeler. İşletme Fakültesi Dergisi, 191-205. <http://www.milliyet.com.tr/teknoloji-kriz-dinlemez-mobil-haber-1011535>. Erişim Tarihi: 08.02.2019.
- Şahinli, S. (2018). Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması. Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon(7.baskı). Ankara: Nadir Kitabevi.
- Tack, P. B. (1994). Kriz zamanı yönetim (Çev. Y. Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Tağraf H. Ve Arslan N. T., (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 4, S. 1.
- Tağraf, H. ve İ. Çalman. (2009), “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2
- Talukan, B., Akturan, K. (2000). Kriz Yönetimi. <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm> .Erişim Tarihi:05.07..2019.
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(50), 274-293.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların idaresinde liderler ve yöneticiler. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. 29, 149165.
- TDK (2019). <https://iibfdergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/352/files/yil-2017-cilt-22-sayi-2-yazi18-26052017.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2019.
- Tekin, Ö., Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi, <http://www.academia.edu/25440794>, (Erişim Tarihi: 16.07.2019).
- The World Bank, www.worldbank.org. Erişim: 11.02.2019

- TOBB, 2010. 2009 Ekonomik Rapor, Ankara: TOBB.
- Tofur, S., (2018).Hersey- Blanchard Situational Leadership Model in Cinematographic Narration: Les Choristes Movie, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 11(4), 824.
- Toprak, M. (2001). Küreselleşme ve Kriz: Türkiye ve Dünya Deneyimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Tre, N. (1982).Atatürk Dönemi Dış Ekonomik İlişkiler Politikası, Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi Semineri, A. S.B.F Yayınları, 513.
- Tuğcu, ř. T. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının nemi. Selçuk İletişim, 3, (2), 16-22.
- Turan, Z. (2011). Dünyadaki Ve Türkiye'deki Krizlerin Ortaya ıkış Nedenleri Ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1) ,56-80.
- Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Tz Vergiliel M. (2005). Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Uğuroğlu,  , elik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve zellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12 (2), 121-156.
- Uygur, E.(2001); Krizden Krize Türkiye: 200 Kasım ve 2001 şubat Krizleri, <http://www.tek.org.tr/dosyalar/KRİZ-200-20013.pdf>, Erişim Tarihi:02.05.019.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (9.baskı), Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

- Ülgener, S. (1984). Darlık Buhranları ve İslam İktisat Siyaseti, Nadir Kitabevi:İstanbul.
- Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları.
- Varlık, A. ve Özkılıç, B., (2006). Kriz öncesi yönetimi, İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı projesi, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa.
- Voss, T., (2006). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik(Çev. M. Zaman). (7.baskı), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Yazarkan, H. ve Yiğit, S. (2014). Liderlik Tarzı İle Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 41. Sayı Temmuz 2014.
- Yılmaz, I. (2003). Siyasal kültür-kriz Etkileşimi Çerçevesinde Türk siyasal kültürünün kriz alanları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksek, A. E. Y., ve Fişek, K. T. D. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Yükseler, Z., (2019). Türkiye’de Kriz Dönemlerinde Ekonomik Gelişmeler Ve Ödemeler Dengesi Uyumu, Ankara: TCMB.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(1), 103-109.
- Zel, U., (2011), Kişilik ve Liderlik (3. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hatice ŞENER

Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA/ 01.01.1994

E-Posta Adresi : haticesener_@outlook.com

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi/İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Rusça(Başlangıç) , Almanca(Başlangıç)

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : Şakalak Tarım Makinaları San. Ve Tic. A.Ş., 2015

Şakalak Tarım Makinaları San. Ve Tic. A.Ş., 2016

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

Tarih:27.02.2020

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Konya Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı programında Dr. Öğretim Üyesi HASAN FEHMİ ATASAĞUN danışmanlığında yapmış olduğum yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde ki etkilerini ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup akademik amaçlarla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak anket sorularını yanıtladığınız için teşekkür ederim.

HATİCE ŞENER

Ek:1 Anket Formu

1. BÖLÜM KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1)	Cinsiyetiniz a) Erkek b) Kadın
2)	Medeni Durumunuz a) Bekar b) Evli
3)	Yaşınız kaçtır? a) 21-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-40 e) 41 ve üzeri
4)	Öğrenim Durumunuz a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora
5)	Mezun olduğunuz bölüm nedir?
6)	Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? a) 0 – 5 b) 6 – 10 c) 11 – 15 d) 16 – 20 e) 21 – 25 f) 26 ve üzeri
7)	Mesleki tecrübeniz kaç yıldır? a) 0 – 5 b) 6 – 10 c) 11 – 15 d) 16 – 20 e) 21 – 25 f) 26 ve üzeri
8)	Kurumdaki pozisyonunuz nedir? a) Başhekim b) Başhekim Yrd. c) Mesul Müdür d) Müdür e) Müdür Yrd. f) Birim Sorumlusu g) Ekip Lideri

2. BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

AÇIKLAMA: Bu bölümde yöneticinizin sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her bir soru için, var olan durumu olduğu şekliyle işaretleyiniz.					
Yöneticimiz...	Hüç	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1) İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.					
2) Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.					
3) Bize karşı dürüştür.					
4) Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.					
5) Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.					
6) "Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.					
7) Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.					
8) İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9) Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.					
10) Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.					
11) Çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
12) Hastane dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.					
13) Bizi, lider olmaya özendirir.					
14) Kuralları ve politikaları işletir.					
15) Kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.					
16) Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.					
17) İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.					
18) Politika oluşturur.					
19) Bize karşı dürüştür.					
20) Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.					
21) Kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.					
22) Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.					
23) Fırsatları görmemize yardım eder.					
24) Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
25) Çalışmalarımızı takip eder.					
26) Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.					

27) İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.					
28) Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.					
29) Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
30) İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.					
31) Güç ve müfaz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.					
32) Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde hastanenin temsil değerlerini vurgular.					
33) Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
34) Geniş bir insan kitlesiyle ilişkiindedir.					
35) Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.					
3. BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ					
KRİZ ÖNCESİ DÖNEM					
Yöneticimiziz ...	Tamamen Kabulorum	Kısmen Kabulorum	Kararsızım	Kabuluyorum	Kesinlikle Kabulorum
1) Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2) Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3) Hastane için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4) Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5) Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6) Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7) Krizin olumsuz etkilerinden korunma konusunda bilgi sahibidir.					
KRİZ DÖNEMİ					
8) Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9) Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10) Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					

11) Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12) Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmaktadır.					
13) Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14) Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15) Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
KRİZ SONRASI DÖNEM					
16) Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.					
17) Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18) Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19) Hastanenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.					
20) Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21) Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22) Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23) Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24) Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25) Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26) Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27) Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28) Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29) Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30) Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31) Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					