

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**TÜRKİYE’DE COVID-19 SALGIN YÖNETİMİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: FAHRETTİN KOCA ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Nadide ÇAKIROĞLU

NİSAN-2024

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**TÜRKİYE’DE COVID-19 SALGIN YÖNETİMİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: FAHRETTİN KOCA ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Tez Danışman: Doç. Dr. Abdullah UZUN

NİSAN-2024

TRABZON

ONAY

Nadide ÇAKIROĞLU tarafından hazırlanan “Türkiye’de Covid-19 Salgın Yönetiminin Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Fahrettin Koca Örneği” adlı bu Çalışma 27.05.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Abdulkadir TOPAL	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Özgür ÖNDER	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Kader TAN ŞAHİN	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Hayriye ŞENGÜN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Abdullah UZUN	Danışman	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Nadide ÇAKIROĞLU

25/04/2024

ÖNSÖZ

Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderin sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışların önemli bir etkisi bulunmaktadır. Beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan kriz süreci ile mücadelede ülkelerin sorunlara çözüm yolları geliştirerek etkin bir kriz yönetimi uygulaması yönetimin uyguladığı politikalara ve liderin sergilediği davranışlara bağlı olmaktadır. Kriz süreci ile mücadelede hükümetin uyguladığı politikalar çerçevesinde yaptığı çalışmalarla toplumda inandırıcılığı ve güven düzeyini artıran liderler kriz sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda, ülkelerin sahip olduğu sosyo-kültürel değerler, yönetsel yapı ve çevresel faktörler liderlerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

“Türkiye’de Covid-19 Salgın Yönetiminin Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Fahrettin Koca Örneği” konulu bu çalışmada Covid-19 salgınıyla mücadelede önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik tarzları, liderin sergilediği davranışların kriz yönetiminin başarısı üzerindeki etkisi ve Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda elde edilen tespitlere ilişkin görüş ve önerilere yer verilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, Türkiye’de Covid-19 salgınının etkin bir şekilde yönetilmesinde liderin sergilediği davranışların rolünü ve salgın sürecinde sergilenen başarılı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktır. Aynı zamanda, liderin davranışını etkileyen faktörleri tespit ederek kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için çözüm önerileri geliştirmektir.

Çalışmanın yapıldığı süre zarfında bilgisini, zamanını, destek ve önerilerini benimle paylaşan değerli danışmanım Doç. Dr. Abdullah UZUN’a, destek ve tecrübeleri ile yolumu aydınlatan ve ilerlememi sağlayan Prof. Dr. Abdulkadir TOPAL’a, yönlendirici ve ufuk açıcı görüşleriyle çalışmanın daha iyi bir noktaya gelmesine katkı sağlayan Prof. Dr. Kader TAN ŞAHİN’e, değerli görüş ve önerilerini paylaşarak her zaman desteğini aldığım Doç. Dr. Emre Ş. ASLAN’a, verilerin analizinde yararlanılan program ile ilgili yardımlarıyla destek veren Arş. Gör. Dr. Nisa ERDEM’e, Arş. Gör. Dr. Nimet KALKAN’a, çalışmaya bir şekilde katkı sağlayan değerli hocalarıma, arkadaşlarıma ve hayatım boyunca her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkür ederim.

Nisan, 2024

Nadide ÇAKIROĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİK.....	5-41
1.1. Kavram Olarak Kriz Yönetimi	5
1.1.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Aşamaları.....	7
1.1.1.1. Tespit Aşaması.....	9
1.1.1.2. Önlem Aşaması.....	9
1.1.1.3. Krizi Denetim Altına Alma Aşaması	11
1.1.1.4. Normalleşme Aşaması	11
1.1.2. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları	12
1.1.2.1. Kriz Öncesi Dönem.....	12
1.1.2.2. Kriz Anı Dönemi	14
1.1.2.3. Kriz Sonrası Dönem	14
1.1.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	15
1.1.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	15
1.1.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	16
1.1.4. Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım.....	17
1.1.5. Kriz Yönetim Sürecinde İletişim ve Koordinasyon.....	17
1.2. Kriz Yönetim Sürecinde Liderlik	19
1.2.1. Liderlik Özellikleri ve Yaklaşımları.....	23
1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	24
1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım	24
1.2.1.3. Durumsallık Yaklaşım	25

1.2.2. Kriz Yönetim Sürecinde Etkili Olan Liderlik Türleri	26
1.2.2.1. Görev Odaklı Liderlik	27
1.2.2.2. Karizmatik Liderlik	29
1.2.2.3. Otokratik Liderlik	31
1.2.2.4. İşbirlikçi Liderlik	32
1.2.2.5. Vizyoner Liderlik	34
1.2.2.6. Hizmetkâr Liderlik	35
1.2.2.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	36
1.2.3. Türk Kamu Yönetimi Açısından Liderlik Anlayışı	38

İKİNCİ BÖLÜM

2. COVID-19 SALGINI VE ÜLKELERİN KRİZ YAKLAŞIMLARI.....	42-101
2.1. Küresel Bir Kriz Olarak Covid-19 Salgını.....	42
2.2. Covid-19 Salgınında Bazı Ülkelerin Kriz Yaklaşımları	44
2.2.1. ABD ve Covid-19 Krizi	45
2.2.2. Çin ve Covid-19 Krizi	48
2.2.3. İtalya ve Covid-19 Krizi.....	51
2.2.4. Almanya ve Covid-19 Krizi	52
2.2.5. Rusya ve Covid-19 Krizi.....	54
2.2.6. Japonya ve Covid-19 Krizi.....	56
2.2.7. Brezilya ve Covid-19 Krizi	58
2.2.8. Yeni Zelanda ve Covid-19 Krizi	59
2.3. Türkiye’de Covid-19 Salgınında Kriz Yaklaşımı	61
2.4. Türkiye’de Covid-19 Salgınıyla İlgili Alınan Tedbirler ve Uygulamalar	67
2.4.1. Bilim Kurulunun Kurulması.....	70
2.4.2. Vatandaşlara Yönelik Tedbirler.....	71
2.4.3. Sağlık Çalışanlarına Yönelik Tedbirler	74
2.4.4. Ekonomik Tedbirler	75
2.4.5. Salgınla Mücadelede Yapılan Hastaneler	76
2.4.6. Aşı ile İlgili Uygulamalar.....	78
2.5. Türkiye’de Covid-19 Salgınıyla Mücadelede Etkili Olan Liderler	80
2.6. Covid-19 Salgınıyla Mücadele Sürecinin Liderlerin Etkinliği Açısından Değerlendirilmesi	84
2.7. Türkiye’de Covid-19 Salgınıyla Mücadelede Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler	91
2.7.1. Kültürel Değerlerin Liderin Davranışı Üzerindeki Rolü	91
2.7.2. Yönetimsel Yapının ve Siyasal Sistemin Liderin Davranışı Üzerindeki Rolü.....	94
2.7.3. Çevresel Faktörlerin Liderin Davranışı Üzerindeki Rolü.....	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. COVID-19 SALGINININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI AÇISINDAN

DEĞERLENDİRİLMESİ.....	102-162
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Soruları	102
3.1.1. Araştırmanın Amacı	102
3.1.2. Araştırmanın Önemi ve Gerekliliği	103
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	104
3.1.4. Araştırmanın Soruları.....	105
3.2. Veri ve Yöntem	105
3.2.1. Örneklem.....	105
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi	106
3.2.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	110
3.3. Veri Analizi ve Bulgular	112
3.3.1. Covid-19 Salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz.....	112
3.3.2. Covid-19 Salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Söylemleri	117
3.3.3. Katılımcıların Covid-19 Salgınında Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerini Belirlemeye İlişkin İfadelerinin Analizi	126
3.3.4. Katılımcıların Covid-19 Salgınında Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Söylemleri	133
3.3.5. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerinin Salgın Sürecindeki Dönemlere Göre Değerlendirilmesi	145
3.3.6. Katılımcıların Covid-19 Salgınında Liderin Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin İfadelerinin Değerlendirilmesi	151
3.3.7. Katılımcıların Türkiye'de Covid-19 Salgınının Etkin Yönetimine İlişkin İfadelerinin Değerlendirilmesi.....	157
SONUÇ VE ÖNERİLER	163
KAYNAKÇA	176
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	209

ÖZET

Bu çalışmada, “Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin sergilediği davranışlarla başarılı bir kriz yönetimi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde liderin sergilediği davranışların rolünü ortaya çıkarmak ve kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olan Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde sergilediği liderlik tarzlarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarının belirlenmesinde davranışsal liderlik teorisi kapsamında, yöneticilerin hangi davranışları sergileyerek daha başarılı oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde, Covid-19 salgını sürecinde Sayın Fahrettin Koca’nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni demeçleri incelenmiştir. Çalışmada, keşfedici nitel araştırma yöntemi kullanılarak Fahrettin Koca örneği üzerinden liderlik tarzları ve salgın yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinden dolayı keşfedici örnek olay çalışması uygulanmıştır. Çalışma kapsamında iki farklı veri toplama tekniği kullanılmıştır. Örneklem belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Birincisi örneklem olarak alınan Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren ilk 18 aylık süreç içinde bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarını ve söylemlerini konu alan doküman incelemesi, ikincisi ise alanında uzman kişilerden oluşan belli bir gruba yüz yüze olarak uygulanan derinlemesine görüşme tekniğidir.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler nitel veri analiz programlarından birisi olan MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda, kriz döneminde etkili olan liderlik türleri arasında Fahrettin Koca’nın görev odaklı liderlik özelliklerini oldukça yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı zorluklarla mücadelede ilk olarak işine odaklılığı, sorumluluğu, kararlı ve azimli olmayı vurgulayan görev odaklı liderliğin önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’nin sahip olduğu kültürel değerlerin, yönetsel yapının ve çevresel faktörlerin liderin davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fahrettin Koca’nın bilimsel, samimi, işine odaklı, sorumluluk sahibi, şeffaflık, dürüstlük, kararlılık, doğru ve zamanında bilgilendirme gibi özellikleri sayesinde güven veren bir liderlik profili sergilediği ortaya çıkmıştır. Covid-19 salgınının etkin yönetiminde Türk toplumunda güven kavramı ön plana çıkmıştır. Lidere duyulan güven duygusunun salgın sürecinin başarılı yönetilmesi üzerinde en önemli belirleyici unsurlardan birisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kriz Yönetimi, Liderlik Yaklaşımları, Liderlik Türleri, Covid-19 Salgını, Kriz Yaklaşımları

ABSTRACT

This study seeks to answer the question, "What is the relationship between the behaviors exhibited by the leader in the fight against the Covid-19 pandemic and successful crisis management?". This study was conducted to reveal the role of the leader's behaviors in effectively managing the Covid-19 epidemic process in Turkey and to examine the leadership styles exhibited by Fahrettin Koca, the executive and spokesperson of crisis management communication, during the epidemic process. Within the scope of behavioral leadership theory in determining the leadership styles that are effective in crisis management, it has been revealed which behaviors managers are more successful by exhibiting.

Within the scope of the study, during the Covid-19 pandemic, Mr. Fahrettin Koca's statements in the scientific committee reports and press release statements were examined. In the study, an exploratory case study was applied because the relationship between leadership styles and epidemic management was examined through the example of Fahrettin Koca using the exploratory qualitative research method. Two different data collection techniques were used within the scope of the study. Purposive sampling method was used to determine the sample. The first is a document analysis of Fahrettin Koca's statements and discourses in the scientific committee reports in the first 18 months since the beginning of the Covid-19 outbreak, and the second is an in-depth interview technique applied face-to-face to a group of experts in the field.

The data obtained within the scope of the study was analyzed using the MAXQDA program, one of the qualitative data analysis programs. In this context, it was revealed that Fahrettin Koca exhibited task-oriented leadership characteristics at a very high level among the leadership types that were effective during the crisis period. It has been determined that task-oriented leadership, which emphasizes work focus, responsibility, determination and perseverance, has a significant impact in combating the challenges posed by the Covid-19 epidemic. It has been determined that Turkey's cultural values, administrative structure and environmental factors have a significant impact on the leader's behavior. It has been revealed that Fahrettin Koca displays a trustworthy leadership profile thanks to his characteristics such as scientific, sincere, work-oriented, responsible, transparency, honesty, determination, accurate and timely information. In the effective management of the Covid-19 pandemic, the concept of trust has come to the fore in Turkish society. It has been determined that the sense of trust in the leader is one of the most important determinants of the successful management of the pandemic process.

Keywords: Crisis Management, Leadership Approaches, Leadership Types, Covid-19 Pandemic, Crisis Approaches

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Covid-19 Salgını Kriz Yönetimi Süreçlerinin Türkiye’de Uygulanması	8
2	Risk Yönetimi Sürecinin İlkeleri.....	10
3	Literatürde Kriz Yönetiminde Etkili Olan Liderlik Tarzları Alanında Yapılan Çalışmalar	27
4	Literatürde Covid-19 Salgınının Yönetimi ve Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar	44
5	ABD’de Covid-19 Salgınına İlişkin Bilgiler (31 Ocak 2020-28 Şubat 2021)	46
6	Türkiye’de 31 Mart 2020 ile 31 Ağustos 2021 Tarihleri Arasında Covid-19 Salgınına İlişkin Bilgiler	64
7	Türkiye’de Covid-19 Salgın Sürecinin İlk Döneminde Alınan Bazı Önlemlerin Kronolojik Sıralaması	69
8	13 Aralık 2020 Tarih İtibarı ile Bazı Ülkelerin Genel Covid-19 Tablosu	73
9	11 Nisan 2021 Tarih İtibarı ile Dünya’da En Çok Covid-19 Aşısı Yaptıran 15 Ülke ve Uygulanan Aşılar.....	80
10	Covid-19 Salgınıyla Mücadele Sürecinde Bazı Ülkelerin Liderlerinin Değerlendirilmesi	86
11	Araştırmanın Yöntemine İlişkin Bilgiler	106
12	Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Bilgiler	109
13	Fahrettin Koca’nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler	118
14	Fahrettin Koca’nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler	120
15	Fahrettin Koca’nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler.....	121
16	Fahrettin Koca’nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler	122
17	Fahrettin Koca’nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler	123
18	Fahrettin Koca’nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler.....	125
19	Fahrettin Koca’nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri.....	133
20	Fahrettin Koca’nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri.....	136
21	Fahrettin Koca’nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri	137
22	Fahrettin Koca’nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri	139
23	Fahrettin Koca’nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri..	141

24	Fahrettin Koca'nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri.....	143
25	Fahrettin Koca'nın Dönemlere Göre Liderlik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	149
26	Liderin Davranışını Etkileyen Kültürel Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri	152
27	Liderin Davranışını Etkileyen Yönetmel Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri	152
28	Liderin Davranışını Etkileyen Siyasal Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri	153
29	Liderin Davranışını Etkileyen Çevresel Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri.....	153
30	Türkiye'de Liderin Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri..	154
31	Türkiye'de Covid-19 Salgını Yönetiminin Etkinliğine İlişkin Katılımcıların İfadeleri.....	158



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların Sık Kullandığı İfadeler	132
2	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın 1. Dönem Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz	146
3	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın 2. Dönem Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz	147
4	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın 3. Dönem Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz	148
5	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Bilim Kurulu Raporunda Sık Kullanılan İfadeler	150
6	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Kriz Anında Ortaya Çıkan Liderlik Modeli	171
7	Liderin Davranışını Etkileyen Bağlamsal Koşullara İlişkin Kavramsal Model, Türkiye ve Covid-19 Örneği	172

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	ABD’de 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları.....	47
2.	Çin’de 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vaka ve Ölüm Sayıları	49
3.	İtalya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları.....	51
4	Almanya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları	53
5	Rusya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları	55
6	Japonya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları.....	57
7	Brezilya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları	58
8	Türkiye’de Covid-19 Kaynaklı Vaka Sayıları ve Ölüm Sayılarının Zamana Göre Dağılımı (10 Mart 2020 ile 5 Mayıs 2020)	63
9	Türkiye’de Covid-19 Kaynaklı Günlük Vakaların Sayıları (Kasım 2020 ile Nisan 2021)	65
10	Türkiye’de 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları	74
11	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz.....	112
12	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz.....	113
13	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz.....	114
14	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz	115
15	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz.....	115
16	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz.....	116
17	29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz	117
18	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	127
19	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	128

20	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	129
21	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	130
22	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	130
23	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	131
24	Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	132
25	Türkiye'de Liderin Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	151
26	Türkiye'de Covid-19 Salgını Yönetiminin Etkinliğine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi	157

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKP	: Adalet ve Kalkınma Partisi
MHP	: Milliyetçi Hareket Partisi
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
HES	: Hayat Eve Sığar
MHRS	: Merkezi Hekim Randevu Sistemi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TTB	: Türk Tabipleri Birliği
UM	: Medya Ajansı Universal McCann

GİRİŞ

Covid-19 salgını Çin'in Wuhan şehrinde 2019 yılının aralık ayında görülmüş ve kısa bir zaman içerisinde dünyanın birçok ülkesine yayılarak tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından Türkiye'de salgınla ilgili ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihi pandemi olarak ilân edilmiştir. Beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve hazırlıksız olarak karşı karşıya kalınan kriz süreci ülkeleri sosyal ve ekonomik açıdan olumsuz yönde etkilemiştir. Ülkelerin Covid-19 salgınının yol açacağı sorunlarla başa çıkması ve çözüm yolları geliştirmesi etkili bir kriz yönetiminin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Kriz sürecinin verimli bir şekilde yönetilmesinde liderin sergilediği davranışlar ve yönetimin uyguladığı politikalar önemlidir. Kriz sürecinin yönetilmesinde riskleri fırsata çevirebilen, yenilikçi, ileri görüşlü, vizyon sahibi, yaratıcı ve örgütte gerekli değişimleri yapabilen liderlerin önemli bir rolü vardır.

Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin hızlı ve doğru bir biçimde karar alarak toplumu düzenli olarak bilgilendirmeleri gerekmektedir. Kriz anında vatandaşların oluşturulan planlar çerçevesinde yapması gereken davranışları benimsemeleri, alınan önlem ve tedbirleri uygulamaları gerekmektedir. Kriz süreciyle mücadelede yöneticilerin gerekli sorumluluğu alarak şeffaf bir şekilde iletişim kurmaları ve düzenli olarak bilgilendirme yapmaları vatandaşlar üzerinde etkileme ve yönlendirme gücünün de yüksek olmasını sağlamaktadır. Kriz sürecinde yaptığı çalışmalarla toplumda inandırıcılığı ve güven düzeyini artıran liderler kriz sürecinin başarılı bir biçimde yönetilmesinde etkin rol oynamaktadır. Dünyayı etkileyen Covid-19 salgınıyla mücadelede hükümetin uyguladığı politikalar, insana yönelik gerçekleştirilen hizmetler ve yöneticilerin sergilediği davranışlar önemli bir yere sahiptir.

Çalışmanın temel amacı, Türkiye'de Covid-19 salgınının etkin bir şekilde yönetilmesinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzını ve Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Kriz yönetimi iletişiminin sözcüsü ve yürütücüsü olan Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının pandemi yönetiminin başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu ana amaç çerçevesinde, liderlik tarzlarının Covid-19 salgını yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak literatüre özgün bir katkı sağlamak ve liderlik alanında yapılan çalışmalara yeni bir soluk getirebilmek hedeflenmektedir. Bu çalışma, liderin sergilediği davranışlar ile merkezi yönetimin uyguladığı politikaların Covid-19 salgını üzerindeki etkilerinin belirlenmesiyle birlikte, literatüre özgün bir çalışma olarak katkı sağlamaya çalışacaktır. Bu bağlamda amaca yönelik olarak oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir:

- Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin sergilediği davranışlarla başarılı bir kriz yönetimi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca tarafından hangi liderlik tarzları sergilenmiştir? Nasıl özellikler sergilemiştir?
- Salgın sürecinde Sayın Fahrettin Koca tarafından farklı periyotlarda sergilenen liderlik tarzlarında bir farklılaşma var mıdır?
- Türkiye bağlamında sahip olunan kültürel değerlerin, yönetsel yapının ve çevresel faktörlerin liderlerin davranışı üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır?

Çalışmanın temel savları; Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin sergilediği davranışların kriz yönetimi üzerinde etkili olduğu ve sergilenen liderlik davranışlarının Türkiye’ye özgü bağlamsal koşullardan bağımsız ele alınamayacağıdır. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, kriz yönetimi ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı ancak liderlik tarzları ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında, Covid-19 salgını sürecinde özellikle farklı liderlik türlerinden hangisinin başarılı bir kriz yönetiminde daha etkili olduğu değerlendirilecektir. Çalışma, Türkiye’nin kültürel, idari, yönetsel yapısı ve içinde bulunulan dış çevre şartları bağlamında liderin davranışını etkileyen faktörleri ortaya çıkararak literatüre özgün bir çalışma olarak katkı sağlayacaktır. Çalışmanın teorik katkılarından biri, kriz ortamında Türk toplumsal kültüründe kamu yönetiminde bir liderlik tarzının ortaya konulmasıdır. Diğer bir katkı ise, liderin davranışını etkileyen bağlamsal koşulların ortaya konulmasıdır.

Kriz ortamlarında stratejilerin ve hedeflerin yeterince açıklık taşımadığı durumlarda belirsizliklerle başa çıkabilecek ve doğru bir yönetim modelini uygulayabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz sürecinin yönetilmesinde etkili olan merkezi yönetimin herhangi bir sorunun çözümünde veya belirsizlikle mücadele etmede yaratıcılığını kullanan ileri görüşlü ve çözüm odaklı liderlere ihtiyacı olmaktadır. Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede etkili olan yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları kriz sürecinin başarılı yönetilmesi açısından oldukça önemli bir role sahip olmaktadır. Küresel bir kriz olarak dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınıyla mücadelede Türkiye’de önemli rolü olan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın söylemlerinin ve davranışlarının vatandaşlar arasında güven ortamının oluşması açısından oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışmanın literatüre en önemli katkılarından biri, kamu yönetimi alanında Covid-19 krizi sürecinde güven veren liderlik tipini ortaya koymasındır.

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde, Fahrettin Koca örneği üzerinden nasıl bir liderlik tarzının ortaya çıkacağı ve bu liderlik tarzının pandemi yönetimini nasıl etkileyeceği incelendiğinden dolayı keşfedici örnek olay çalışması uygulanmıştır. Örneklem belirlenmesinde

amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak iki farklı veri toplama tekniğinden yararlanılmıştır. Birincisi örneklem olarak alınan Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren ilk 18 aylık süreç içerisindeki bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve açıklamaları içerik analizine tabi tutulmuştur. İkincisi ise, içerik analizinde oluşturulan kodlarla ilgili sorularak hazırlanarak iletişim, yönetim bilimi ve liderlik alanında uzman akademisyenler, bilim kurulu üyeleri, başhekim, doktor, il sağlık müdürü, il pandemi kurulu üyesi, il afet ve acil durum müdürü, STK temsilcileri ve Sağlık Bakanlığı müfettişi olmak üzere alanında uzman belli bir gruba uygulanan derinlemesine görüşme tekniğidir. Çalışma kapsamında gerekli kodlamaların yapılarak ilgili tabloların oluşturulması için elde edilen veriler Maxqda yazılım programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın savını test edebilmek için Türkiye'de salgınla mücadelede etkin rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın söylemleri ve davranışları incelenerek yapılan değerlendirmeler sonucunda, etkin bir kriz yönetiminin liderin davranışıyla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Derinlemesine görüşme yapılması esnasında katılım açısından bazı sınırlayıcı etkenlerin olması çalışmaya birtakım sınırlamaların getirilmesini gerekli kılmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları, çalışmanın kamusal alandaki yöneticileri incelemesi nedeniyle bazı katılımcıların konuyu siyasi olarak nitelendirmesi ve görüşme yapmaktan kaçınması olmuştur. Çalışma kapsamında bazı bilim kurulu üyeleri görüşmeye katılmamış ama yeterli örneklem sağlanmıştır. Çalışmada, mümkün olduğunca görüşmek istenilen kişilere ulaşılarak arzu edilen görüşmeler gerçekleştirilmiş ve hedeflenen kitleye ulaşılmıştır. Bu çalışmada, Türkiye'de Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren geçen ilk 18 aylık süreç incelenmiştir. Salgına yönelik vakaların ortaya çıktığı ilk dönem 2020 yılının mart-ağustos ayları arası olarak ikinci dönem 2020 yılının ağustos-ocak ayları arası ve üçüncü dönem 2021 yılının şubat-ağustos ayları arası olarak incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kriz yönetimi ve liderlikle ilgili teorik bilgileri içermektedir. İlk olarak, kriz yönetimi, kriz yönetiminin özellikleri ve aşamaları, kriz yönetim sürecinin aşamaları, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetim sürecinde proaktif ve reaktif yaklaşım, kriz yönetim sürecinde iletişim ve koordinasyon kavramları incelenmektedir. İkinci olarak, kriz yönetim sürecinde liderin rolü, liderlik özellikleri ve yaklaşımları, kriz yönetim sürecinde etkili olan liderlik türleri literatürden edinilen bilgiler kapsamında özetlenmektedir. Üçüncü olarak, Türk kamu yönetimi açısından liderlik anlayışı Türkiye'nin kültürel yapısı, siyasal hayatı ve gelenekleri bağlamında değerlendirilmektedir.

İkinci bölüm, Covid-19 salgını ve ülkelerin kriz yaklaşımlarına ilişkin bilgileri içermektedir. Öncelikle, küresel bir kriz olarak Covid-19 salgını ve farklı ülkelerin salgın sürecinde sergilediği kriz yaklaşımları incelenmektedir. Daha sonra, Türkiye'de Covid-19 salgınında kriz yaklaşımı, Türkiye'de salgına yönelik alınan tedbirler ve uygulamalar, Türkiye'de Covid-19 salgınıyla mücadelede etkili olan liderler, salgınla mücadele süreci liderlerin etkinliği açısından değerlendirilmektedir. Son kısımda ise, Türkiye'de Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin

davranışını etkileyen kültürel, yönetsel, siyasi ve çevresel faktörler ortaya konularak açıklanmaktadır.

Üçüncü bölüm, Covid-19 salgınının liderlik davranışları açısından değerlendirilmesine yönelik olarak Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın söylemlerini ve paylaşımlarını içermektedir. İlk olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, soruları, veri ve yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Daha sonra araştırma soruları çerçevesinde veriler analiz edilmekte ve bulgular ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede literatür incelemesi sonucunda, Covid-19 salgınına yönelik farklı ülkelerin yaklaşımlarını ve uygulamalarını içeren akademik çalışmalardan, bilim kurulu raporlarından ve derinlemesine görüşme sayesinde alanında uzman kişilerden elde edilen bilgilerden yararlanılmaktadır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise, üç bölümde ortaya konulan bilgiler çerçevesinde verilerin analiz edilmesi ve ulaşılan bulguların yorumlanarak değerlendirilmesi ve Covid-19 salgını ile mücadele sürecinin liderlik davranışları açısından incelenmesine yönelik bazı çıkarım ve önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİK

Bu bölümde kriz yönetimi ile ilgili kavramlar, kriz yönetiminin özellikleri ve kriz yönetim sürecinin aşamaları, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım, kriz yönetim sürecinde iletişim ve koordinasyon, kriz yönetim sürecinde liderlik, liderlik özellikleri ve yaklaşımları, kriz yönetim sürecinde etkili olan liderlik türleri, liderlik türlerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisi ve Türk kamu yönetimi açısından liderlik anlayışı incelenmiştir.

1.1. Kavram Olarak Kriz Yönetimi

Kriz kavramı; önceden beklenilmeyen, sezilmeyen, örgüt tarafından ivedilikle cevap verilmesi gereken, örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden sıkıntılı bir durum olarak önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hâle getirmek şeklinde ifade edilebilir (Tağraf, 2003: 150). Kriz anı organizasyonda doğru ve güncel bilgilerin toplanamaması, sağlıklı bir biçimde iletişim kurulamaması, haberleşme sürecinde bazı engellerin aşılammaması, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince sağlıklı bir şekilde yürütülememesi durumu olarak organizasyonu ve yöneticiyi sıkıntıya düşürmektedir (Tutar, 2000: 17). Literatürde kriz kavramının değişik biçimlerde tanımlandığı görülmüştür. Kriz kavramının, bazı yazarlar tarafından sıkıntılı bir duruma müdahale etme yetersizliği, bazı yazarlar tarafından ise önceden beklenmeyen bir durumun olumsuz etkilerinin önüne geçilmesi anlamında kullanıldığı ifade edilebilir.

Kriz; ani olarak ve beklenilmeyen bir şekilde ortaya çıkarak herhangi bir ülkenin menfaatlerini hedeflerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen, yüksek oranda kaygı oluşturan, karar vermek için zamanın kısıtlı olduğu, önceden tedbir alınmasıyla birlikte tam olarak engellenmenin çok zor olduğu, iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüşebilecek, bozulan genel durumu tekrar eski hâline getirmeye yönelik bir kargaşa ve zorluklar süreci olarak tanımlanabilir (Filiz, 2007: 7). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; bazı araştırmacıların krizi ülkenin, kurumun ve insanların varlığını tehdit eden durumlara müdahale etmekte yetersiz kalma, bazı araştırmacıların ise beklenilmeyen durumların üstesinden gelme gerekliliği olarak açıkladıkları görülmüştür (Aksu, 2009: 2436).

Kriz kavramının daha önceden planlanmamış, beklenilmeyen ve genellikle hayal bile edilemeyen olumsuz bir durumu ifade ettiği söylenebilir. Kriz sürecinin etkin yönetilmesinde bağlamsal ve düşünümsel bilginin önemli bir rolü bulunmaktadır (Kouzmin, 2008: 155). Organizasyon için herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan kriz durumu iyi değerlendirilirse bir fırsat iyi değerlendirilmezse çöküş anlamına gelmekte ve aniden gelişen, hızlı hareket eden bir süreci ifade etmektedir (Akdağ, 2005: 3). Kriz yönetimi; ani olarak gelişerek normal bir şekilde işleyen düzenin bozulduğu, bunalım, kaygı, gerilim, çatışma, riskin fazla olduğu ve zamanın sınırlı olmasından dolayı yöneticilerin karar almakta güçlük çektiği olağanüstü durumların iyi bir şekilde atlatılması için geliştirilmiş bir yönetim modeli olarak ifade edilebilir (Tekin, 2015: 123).

Kriz yönetimi hem özel işletmelerin hem de kamusal alanda faaliyet gösteren kurumların çalışma alanları içerisinde önemli yere sahip olmuştur. Kamu kurumları tarafından sağlanan hizmetin kalitesiyle ilgili beklentilerin yüksek olduğu ve medya aracılığıyla her olayın kısa bir sürede ülkenin her tarafına yayıldığı günümüz koşullarında devletin tüm organlarıyla ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Özellikle son yıllarda yaşanan toplumu maddi ve manevi anlamda etkileyen birçok vaka nedeniyle kamu kurumları açısından da kriz yönetimi yaşamsal bir öneme sahip olarak kamu yönetimi disiplininin önemli çalışma alanlarından birisi hâline gelmiştir (Yılmaz vd., 2014: 59). Aynı zamanda, kriz anı korkulacak bir durumdan ziyade dünyayı bilip görme şeklini değiştirebilecek bir dönüm noktası olarak birisinin karar vermesi gereken zamanı ifade etmektedir. Kriz, istikrarlı zamanlarda ani değişimin ufukta olduğu anları da kapsamaktadır (Mabey ve Morrell, 2011: 107).

Kriz yönetimi, sistematik bir biçimde verilecek kararları, kararlara uygun bir şekilde hareket edebilecek ekibi oluşturmayı ve uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Aynı zamanda, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan sistematik, rasyonel ve planlı bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğunu kapsamaktadır (Tüz, 2004: 85). Krizi önceden tahmin etme, önleme, hazırlık yapma, öncelikleri belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarını planlanma, uygulanma gibi süreçleri içeren faaliyetler topluluğu kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Bozgeyik, 2004: 42). Kriz yönetimi zafiyeti nedeniyle Katrina Kasırgası Amerikan Kriz Yönetimi yapılanması açısından yıkıcı etkisiyle tarihe geçmiş bir afet olarak kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında birçok akademik çalışmaya aldığı eleştirilerle konu olarak büyük ve köklü değişikliklere neden olmuştur (Yılmaz vd., 2014: 66).

Kriz yönetiminde “Katrina Kasırgası” sürecinde yaşanan aksaklıklar kötü bir kriz yönetiminin örneği olarak kayıtlara geçmiştir. Yılmaz ve diğerlerinin (2014: 66) yapmış oldukları çalışmaya göre; ABD’de yıkıcı etkisi ile tarihe geçmiş olan “Katrina Kasırgası” Amerikan kriz yönetimi açısından köklü değişikliklere neden olarak büyük bir dönüm noktası olmuştur. Demiröz ve Kapucu (2012: 95)’nin “Katrina Kasırgası” ile ilgili yaptığı çalışmaya göre; idari personelin

süreçte yaşadığı şaşkınlık afete müdahaleyi imkânsız hale getirerek bir kaos ortamının oluşmasına yol açmıştır. Katrina Kasırgası olayını sert bir üslupla eleştiren Farazmand (2007: 153)’a göre; “Katrina Krizi” büyük bir başarısızlık olarak yönetişimin tüm boyutlarında ve kamu yönetiminin her kademesinde kendini göstermiştir. Küresel açıdan bakıldığında ise, bu durumun ülkenin imajını da olumsuz yönde etkileyen kötü bir kriz yönetimi ve yönetim örneği olduğu görülmüştür.

1.1.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Aşamaları

Kriz yönetiminin kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Birbirinden farklı olan kriz türleri ortaya çıksa da bu kriz türlerinin birbirine benzeyen birçok özelliği olduğu ifade edilebilir. Ortaya çıkabilecek krizlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Filiz 2007: 8-10).

- Krizler ülkelerin veya kuruluşların her türlü amaç ve menfaatlerini, sosyal, ekonomik ve siyasi hayatlarını olumsuz yönde etkileyerek bir tehdit olarak ortaya çıkan durumlardır.
- Krizler beklenilmeyen bir zamanda ve aniden ortaya çıkmaktadır. Krizler olağan bir sürecin dışına çıkılması ve sürpriz öğelerin ortaya çıkmasıdır.
- Krizler denetim altına alınması ve karar verilmesi için zaman baskısının olduğu durumlardır. Kriz yönetiminde zamanın iyi kullanılması açısından hızlı hareket edilerek önlemlerin alınması ve kriz plan ve programlarının yürürlüğe konulması gerekmektedir.
- Krizler ortaya çıktığı andan itibaren yüksek düzeyde strese neden olarak karar vericileri hayrete düşüren durumlardır. Kriz anında yönetici ve çalışanlarda gerilim artmaktadır.
- Kriz yönetim sürecinde sorunları çözecek modeller geliştirerek önceden önlem alınabilmekle birlikte krizleri tamamen engellemek oldukça zor bir durumdur.
- Kriz süreci iyi yönetildiğinde fırsata dönüştürülebilir. Kriz durumu kuruluşlarda eksikliklerinin tespitine ve kuruluşların silkelenip kendilerine gelmelerine katkı sağlayarak değişim ve dönüşüme ayak uydurmada hızlandırıcı bir etki sağlamaktadır.
- Kriz zamanları önce suçlunun daha sonra dost olanın arandığı, gerçek liderlerin, kimliklerin ortaya çıktığı durumlardır. Kriz yönetimi açısından gerçekleştirilen faaliyetler bozulmuş olağan durumları tekrar eski hâline getirmeye yönelik uygulamaları içermektedir.
- Beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan kriz süreçleri hızlı bir şekilde karar almayı gerektirdiği için bir karmaşa ve çatışma ortamının oluştuğu süreçlerdir. Krizler belli bir zamanda başlayıp bitmemekte ve belirli bir süreç içerisinde devam etmektedir.

Kriz yönetiminin amacı krizin oluşmadan önce başlangıç aşamasında önlenmesine yönelik hazırlıkların yapılması ve önlemlerin alınmasıdır. Krizler, bir ülkenin veya herhangi bir kurumun her türlü menfaatlerini ve hedeflerini kültürel, ekonomik, siyasi ve sosyal hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Krizler beklenilmeyen zamanlarda ve ani bir şekilde ortaya çıktıkları için denetim altına alınması ve tam olarak sonlandırılması için hızlı hareket ederek tedbirler alınmasını ve kriz

planlarının yürürlüğe konulmasını gerektiren süreçlerden oluşmaktadır. Ortaya çıktığı andan itibaren endişe düzeyinin artmasına neden olan krizler yöneticileri hayrete düşüren ve yüksek düzeyde strese neden olan durumlardır. Kriz durumunun neden olduğu gerilim ve eksikliklerin tespit edilmesi kurumların kendilerine gelmelerine katkı sağlayarak değişim ve dönüşüme ayak uydurmada hızlandırıcı bir etki yaratmaktadır. Aynı zamanda, krizler beklenilmeyen anlarda ortaya çıktığı ve çabuk karar almayı gerektirdiği için yeni liderlerin ortaya çıktığı durumlardır (Tutar, 2000: 17-18).

Krizler çok farklı nedenlerle ortaya çıkabilmekte ve ortaya çıkma biçimine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Aynı zamanda, ortaya çıkış türüne göre krizlerin neden olduğu kişisel, toplumsal, kurumsal ve ülkesel etkiler ve sonuçlar da değişik olabilmektedir. Krizler, bireylerin zihninde olumsuz anlamlar ve çağrışımlar uyandırarak globalleşme ile birlikte değişen toplumsal, ekonomik, teknolojik, yönetsel yapı ve dış çevre şartlarındaki gelişmeler nedeniyle hem daha geniş alanlarda olumsuz etkilere neden olmakta hem de işletmelerin ve toplumların krizlerle karşılaşma ihtimallerini artırmaktadır (Bulduklu ve Karaçor, 2017: 280). Kriz yönetiminin özünü kriz anına karşı hazırlıklı olmak ve kriz anında nasıl davranılması ve neler yapılması gerektiğini bilmek oluşturmaktadır. Kriz sona erdikten sonra normalleşme döneminde durumun tekrar etmemesi için gerekli tedbirlerin alınması ve erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Aksu ve Deveci, 2009: 449).

Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde sürdürülmesinde tespit, önlem, krizi denetim altına alma ve normalleşme aşamalarının önemli bir rolü vardır. Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgınında risk yönetimi ve kriz yönetim süreçlerinde etkili olan aşamalar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Covid-19 Salgını Kriz Yönetimi Süreçlerinin Türkiye’de Uygulanması

Covid-19 Salgın Yönetimi	Salgında Aşamalar	Salgında Uygulama Süreci
Risk Yönetimi	Hazırlıklı Olmak	Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Sağlık Alanında Hizmetler
	Riski Azaltmak	Bilim Kurulunun Kurulması, Sağlık Altyapısını Destekleyen Faktörler
Kriz Yönetimi (Tedbir Stratejisi)	Müdahaleyi ve Yaygınlaşmayı Önlemek	Ulaşım ve Dolaşımın Kısıtlanması, Toplumsal Bilinçlendirme Çalışmaları, Aşıların Uygulanması
	İyileştirmek	Toplumsal Dayanışma ve Sosyal Yardımlaşma, Ekonomik Önlemler ve Düzenlemeler
	Aşamalı Normalleşmek	Kontrollü Sosyal Hayat

Kaynak: Turan ve Çelikyay, 2020: 9

Tablo 1’de, Covid-19 salgınıyla mücadelede kriz yönetim süreçlerinin Türkiye’deki uygulanmasıyla ilgili yapılan faaliyetler gösterilmiştir. Tablo 1’de, Covid-19 salgınıyla mücadelede risk yönetimi ve kriz yönetimi kapsamında hazırlıklı olmak, risk azaltmak, müdahale ve

yaygınlaşmayı önlemek, iyileştirmek ve aşamalı normalleşmek gibi salgındaki aşamalar gösterilmiştir. Türkiye’de salgınla mücadele kapsamında, pandemik influenza ulusal hazırlık planı, bilim kurulunun oluşturulması, aşıların uygulanması, ulaşım ve dolaşımın kısıtlanması, toplumsal bilinçlendirme çalışmaları, ekonomik düzenlemeler ve sosyal yardımlaşma gibi önemli hazırlıklar yapılarak gerekli tedbirler alınmıştır.

1.1.1.1. Tespit Aşaması

Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için kriz sinyallerinin zamanında algılanabilmesi ve gerekli tedbirlerin yürürlüğe konulabilmesi oldukça önemlidir. Kriz yönetim sürecinde ekibin krizin sinyallerini algılama durumu ve becerileri ile doğru karar verebilme kapasiteleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Kurumlarda yöneticilerin dış çevre şartlarını yakından takip ve analiz etmeleri, dünyada meydana gelen gelişmeleri gözlemlmeleri krizle mücadelede hazırlıkları yapabilmek ve krizden korunabilmek için gerekli olmaktadır (Aksu ve Deveci, 2009: 449). Yöneticilerin, krizle mücadelede ekiplerin ve onların danışmanlarının krizi önceden algılayabilmesi ve zamanında tepki verebilmesi yeteneği başarı elde edebilmek için oldukça önemlidir. Etkili bir kriz yönetiminde; yaratıcı düşünebilen, objektif, özgüvenli, cesur kararlar alabilen, esnek ve birbirini tamamlayan niteliklere sahip bireylerden oluşan bir ekip çalışmasına gereksinim duyulmaktadır (Haşit, 2000: 67).

Kriz şiddetli bir şekilde kendini göstermeden önce erken uyarı sinyalleri göndermektedir. Krize yönelik sinyaller oluşmakta olan krizin varlığı ve şiddetiyle ilgili bazı bilgileri yansıttığı için yöneticilerin bu sinyallere karşı uyanık ve tedbirli olması gerekmektedir (Akat vd., 2002: 413). Kriz öncesi dönemde hazırlık aşamasında öncelikle örgütün krizi tanıması, dış çevresiyle ilişkilerini gözlemlemesi, kriz ortaya çıktığında müdahale edebilmek için kriz yönetim ekibini oluşturarak onların çalışacağı ortamı hazırlaması, kriz sürecinde dışarıya iletilecek mesajların gönderileceği kanalların belirlenmesi ve kriz yönetim ekibinin süreç ile ilgili topluma verilecek bilgileri tek bir ağızdan söylemesi için kriz sözcüsünün belirlenmesi gerekmektedir (Akdağ, 2005: 6). Organizasyonların üst düzey yöneticileri arasından seçilebilen ve tüm medya ile iletişim kurmaktan sorumlu olan kriz sözcüsü tarafından verilen mesajlar vatandaşlar tarafından takip edilmektedir (Newsom vd., 2004: 328). Türkiye’de Covid-19 salgınının en az hasar ile atlatılması ve vatandaşların bilgilendirilerek güven ortamının oluşması için kriz yönetimi sürecinin yürütücüsü ve sözcüsü olarak Sağlık Bakanı Fahrettin Koca seçilmiştir.

1.1.1.2. Önlem Aşaması

Kriz yönetiminin etkin bir şekilde sürdürülmesinde kriz sinyallerinin farkına varılarak ortaya çıkması veya sezilmesi durumunda, krizi imkânlar dahilinde mümkün olduğunca önlemeye çalışmak gerekmektedir. Kriz yönetiminde örgütün önceliği krizi engellemeye çalışmak ve imkân

dahilinde kriz durumuna hiç girmemektir. Ancak, alınan tedbirlere rağmen kriz sürecine girilmişse, krizden en az hasarla kurtulmanın yollarının araştırılması gerekmektedir (Tekin ve Zerenler, 2008: 231-232).

Tablo 2: Risk Yönetimi Sürecinin İlkeleri

Şeffaflık ve açıklık	Hükümetin kamuya yönelik risklerin niteliğine ilişkin açıklamaları ve risk yönetiminde izlediği süreç hakkında açık ve şeffaf olması
Katılım	Hükümetin ilgililerin karar alma sürecine katılımını sağlaması
Tutarlılık ve orantılılık	Hükümetin risk yönetiminde tutarlı ve orantılı bir şekilde hareket etmesi
Kanıtlamak	Hükümetin tüm kararlarını kanıtlara dayandırması
Sorumluluk	Hükümetin riskleri yönetme sorumluluğunu onları kontrol edebilecek en iyi konumda olanlarla paylaşması

Kaynak: Aven ve Renn, 2018: 231’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Türkiye’nin salgınla mücadele sürecinde risk yönetim sürecinin ilkelerini gözeten bir politika uyguladığı söylenebilir. Türkiye’de salgınla mücadele sürecinde güncel verilere dayalı olarak şeffaf bir şekilde kamuoyunun bilgilendirilmesi, bilim kurulunun tavsiye niteliğindeki kararları kapsamında karar alma süreçlerine katılımın sağlanması, önlemler ve uygulamalar konusunda tutarlı davranılmasına özen gösterilerek vatandaşların bilgilendirilmesi, medya açıklamalarında kanıta ve güncel verilere dayalı bilgi paylaşımları yapılması, salgınla mücadelede ilgili kurum ve kuruluşların görev alanları kapsamında iş birliği içerisinde çalışarak gerekli sorumluluğu üstlenmeleri risk yönetim sürecinin ilkelerinin uygulandığı örnekler olarak gösterilebilir. Aynı zamanda, salgın sürecinde pandemik influenza ulusal hazırlık planı ve sağlık altyapısını destekleyen ve geliştiren diğer altyapı imkânlarının risk yönetimi sürecinde riskin azaltılması ve hazırlıklı olunması aşamalarına denk geldiği söylenebilir (Turan ve Çelikyay, 2020: 11).

Kriz sürecine hazırlıklı olmak ve krizden korunmak için dış çevrede meydana gelen durumları sürekli olarak gözlemleyerek analiz etmek gerekmektedir. Dış çevrede meydana gelen durumların analizi, işletmenin kaynaklarının ve çevre şartlarının gerektirdiklerinin karşılanıp karşılanamayacağının da araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Organizasyonun istikrarlı denge politikalarının ve dış çevre şartlarıyla uyumunun devamını sağlamak krizden korunmanın en etkili yöntemlerinden birisi olarak görülmektedir. Krizin önlenmesi açık sistem anlayışına sahip gerekli girdi ve çıktı akımını kolaylaştıran bir örgüt yapısının kurulması ile mümkün olabilir. Yöneticinin, kriz sinyallerine karşı alacağı tedbirler ve tahminlerindeki doğruluk derecesiyle kriz sürecini yönetmedeki başarısı yakından ilişkilidir. Yönetici ortaya çıkabilecek bir krizin büyüklüğünü önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alabilirse krize hiç girmeden veya krizden olumsuz etkilenmeden süreci atlatabilmek mümkün olabilir (Tutar, 2000: 91).

1.1.1.3. Krizi Denetim Altına Alma Aşaması

Kriz sürecinin denetim altına alınmasında, krizi önleme ve krize karşı hazırlık mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde çalışması önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonun üstün ve eksik taraflarının ortaya çıkmasını ve eksik yönlerini güçlendirmesini sağlayan krize karşı hazırlık mekanizmaları aracılığıyla kriz yönetim ekibi eksikliğin nerede olduğunu kolayca anlayabilecek ve bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için çaba sarf edebilecektir (Tutar, 2000: 93). Kriz süreciyle mücadelede başarılı bir uygulama ve müdahale kuruma rekabetçi bir yarar kazandırırken, başarısız kriz tepkisi rekabetçi bir zarara neden olarak bir kurumun varlığını tehlikeye sokabilmektedir (Garcia, 2006: 4). Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede bilim kurulu oluşturularak alanında uzman bilim insanlarından oluşan güçlü bir kriz yönetim ekibi kurulmuştur. Böylece, salgının başlangıcından itibaren hızlı ve doğru kararlar verilerek salgının yönetiminde gerekli olan faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Kriz sürecinde kurumun fırsatları yakalamak için krizden sonra nerede olmak istediğini ve gelecekteki hedeflerini gösteren yeniliğe açık bir vizyon ve eylem planları geliştirmesi önemlidir. Kriz süreci ile mücadelede yöneticinin düşünce ve davranışları etkili olmaktadır. Krizi kontrol altına almak için yöneticilerin ve çalışanların, kurumsal ve bireysel düzeyde üç davranış uygulama ve benimseme hususunda iş birliği yapması gerekmektedir. Yöneticiler tarafından krizin denetim altına alınmasında; var olan düzenin sürdürülmesi, ekonomik, süre ve değer kayıplarının göze alınması, kriz anında oluşabilecek fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticinin, krizin sadece kötü yönlerini görmek yerine onun bir fırsat olabileceğini düşünerek iyi taraflarından da faydalanmayı bilmesi gerekmektedir. Krizler getirdiği olumsuzlukların dışında, yeni fırsatların ve gelişmelerin de yaşanmasını beraberinde getirebilmektedir (Baltaş, 2002: 10-11).

1.1.1.4. Normalleşme Aşaması

Kriz kontrol altına alınarak sona erdikten sonra, organizasyonun mevcut olan istikrarlı duruma getirilmesi gerekmektedir. Kriz anında kurumun alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflayarak kurumun mevcut ortamı ve var olan düzeni bozulmuş olabilmektedir. Kriz kontrol altına alındıktan sonra kurumun değişmiş olan dış çevre şartlarına uygun hale getirilerek yeniden yapılandırılması ve krizin neden olduğu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için gerekli çalışmalar yapılması gerekmektedir. Kriz yönetiminin son aşaması, kriz döneminde alınan karar ve önlemlerle gerçekleştirilen uygulamaların gözden geçirilmesi ve yeni bilgiler öğrenerek tecrübeler edinilmesi olarak ifade edilebilir. Örgütlerin krizi mümkün olduğunca az zararlarla atlatabilmesi için yönetimin kriz anında sakinliğini koruması, kriz henüz ortaya çıkmamış olsa da kriz durumları için gerekli planları hazırlaması, kriz sürecinde oluşan problemlerin özü ile ilgilenmesi, kararlılık ve disiplinle çalışması gerekmektedir (Can, 1999: 320).

Türkiye'nin Covid-19 salgınıyla mücadele politikası ele alındığında öncelikle salgın süreciyle ilgili gerekli bilgilendirmelerin yapılarak sorunun gündeme alındığı, salgının olumsuz etkilerinin azaltılması için çözüm stratejileri kapsamında öneriler geliştirildiği, kriz sürecinin yönetilmesinde iş birliği yapılarak katılım mekanizmalarının çalıştırıldığı, kararların bilim kurulu üyelerinin görüşleri doğrultusunda kanıta dayalı olarak alındığı ve bu aşamada tedbir stratejisi doğrultusunda alınan kararlarla ilgili gerekli hukuki altyapıların oluşturulduğu ve yasal düzenlemeler ile desteklendiği, benimsenen tedbir stratejilerinin uygulamaya konduğu ve gelişmelerin güncel olarak açıklanarak vatandaşların bilgilendirildiği görülmektedir (Turan ve Çelikyay, 2020: 12). Türkiye'de Covid-19 salgınına yönelik tedbirler erken dönemde alınarak vaka sayılarının yayılım hızı kontrol altında tutulmaya çalışılmıştır.

1.1.2. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

Kriz bir belirsizlik ve güçlükler süreci olarak ifade edilebilir. Kriz anında her süreç belirli evrelerden ve zaman dilimlerinden oluşmaktadır. Kriz evreleri krizin türüne göre, ortaya çıkış nedenine ve şiddetine göre uzun ya da kısa süreli olabilmektedir. Krizlerin tespit edilmesi, büyümeden engellenmesi ve kriz ortaya çıktıktan sonra önlenmesi için krizlerin aşamalar hâlinde sınıflandırılması gerekmektedir (Filiz 2007: 11). Kriz süreci birbiriyle ilişkili olarak kriz öncesi dönemi, kriz anı dönemi ve kriz sonrası dönemi olarak üç aşamada incelenmektedir.

Organizasyonlarda genellikle krizi aşmak için üç süreç yönetiminin kullanıldığı görülmektedir. Bu süreçlerden birincisi kriz ortaya çıkmadan önce, ikincisi kriz anında ve üçüncüsü ise kriz sonrası işletme yönetimidir. Kriz öncesinde, kriz koşulları ortaya çıkmadan krizin gelmekte olduğunu algılayabilmek ve kriz koşullarını fırsat yönünde değerlendirebilmek işletme yönetiminin temel amacı olmaktadır. Krizin ortaya çıktığı an olarak ifade edilen dönemde kriz yönetimi oluşabilecek kriz durumunu önceden tahmin ederek gerekli tedbirleri alma ve krizden kurtulma yollarını belirleme aşamasıdır. Kriz sonrası dönemde ise, organizasyon kriz sonrası yaşanan değişime uygun stratejiler ve çözümler geliştirerek faaliyetlerine ve planlarına yeni bir boyut kazandırmaktadır (Bayazıt vd., 2003: 366).

1.1.2.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem, krize yönelik belirtilerin genellikle ortaya çıkmaya başladığı ve krizin algılanma sürecine girdiği dönem olarak ifade edilebilir. Kriz öncesi dönem, krizlerin oluşum sebebi olabilecek her türlü istatistiksel ölçü, gösterge, olay ve uygulamalar olarak adlandırılacak kriz belirtilerinin ortaya çıkmasıyla başlamakta ve krizin sonuçlarını doğurmasıyla birlikte sona ermektedir. Aynı zamanda, bu dönem krizi önlemek için belirtilerin algılanması ve gerekli önlemlerin zamanında alınması açısından bir fırsat dönemi olarak nitelendirilebilir (Filiz 2007: 12). Ayrıca, kriz öncesi dönemler çoğunlukla sistemdeki bozulmaların

açığa çıktığı entropi durumunun da yaşandığı dönemlerdir. Entropi, sistemdeki faaliyetlerinin bozularak dengenin kaybolması, kargaşa ve aksamaların ortaya çıkarak sonunda sistemin faaliyetlerinin bozulması ve durması yönündeki eğilim olarak ifade edilebilir. Kapalı sistemlerde entropi daha güçlü olarak sistemin çökmesine neden olabilmektedir (Tutar, 2000: 62-63).

Etkili bir kriz yönetimi uygulanabilmesi için krize karşı hazırlıklı olmak ve önceden plan yapmak gerekmektedir. Kriz yönetimi, ortaya çıkabilecek potansiyel kriz durumlarının daha öncesinde belirlenerek bu süreçle nasıl başa çıkılacağına öğretmesini öngören faaliyetlerdir. Örgütlerin krizle mücadele edebilmeleri için oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmaları, maddi kaynaklar ayırmaları, alt yapı sistemlerini iyileştirmeleri ve donanımlı olmaları gerekmektedir. Krizle mücadele etmede, örgüt yönetiminin krize hazır olması ve kriz anında yönetim konularında yeterli donanıma sahip bilgili ve yetenekli yöneticilere sahip olması oldukça önemli etkenler arasında yer almaktadır (Sezgin, 2003: 181). Örgütsel düzeyde oluşabilecek krizlerin önceden farkına varılması ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi için fayda sağlamaktadır. Kriz ortaya çıktığında durumu hızlı ve doğru olarak değerlendirmek amacıyla işletmelerde erken uyarı sistemlerini oluşturmak kriz sinyallerinin daha çabuk algılanması ve teşhis edilmesi için önemlidir (Akgemci ve Güleş, 2009: 224).

Kriz süreçleri makro boyutta ülke ekonomilerinin mikro boyutta kurumların maddi ve manevi kayıplar yaşamalarına sebep olan olumsuz durumlar olarak ifade edilebilir. Küresel olarak içinde bulunulan ekonomik ve sosyal koşullar çerçevesinde krizler kaçınılmaz hâle gelmiştir. Herhangi bir krizle karşılaşıldığında önemli olan krizi ertelemek veya geçiştirmek değil, krizin her zaman ortaya çıkma olasılığının bulunduğu bilinciyle potansiyel olarak her zaman krize karşı hazırlıklı olmaktır. Böylece, krizden kurtulmaya ya da krizi en az hasarla atlatabilmeye ve krizden bazı faydalar elde edilerek çıkmaya çaba sarf etmek önemli bir yaklaşımdır (Narbay, 2005: 51-52). Krizler ortaya çıkmadan önce çıkabilecek olumsuz durumlara karşı planlar hazırlamak ve yapılması gereken faaliyetleri belirlemek etkin bir kriz yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Türkiye’de, kriz ortaya çıktığında tüm görevi devletin yerine getirmesinin beklendiği “devlet baba” anlayışının aksine, ABD’de her bir bireyden başlayarak aşağıdan yukarıya doğru örgütlenen görev paylaşımı, kriz yönetimi konusunda tüm halkın kamu kurumları ve özel kuruluşlar ile birlikte bir ekip hâlinde çalışmasına olanak vermektedir. Kriz yönetimi açısından ABD’de bireye verilen önem ve vatandaşın etkin bir biçimde sürece dahil edilmesiyle birlikte federal hükümetin tek başına altından kalkamayacağı büyük yükün paylaşılması mümkün olmaktadır. Vatandaşların bilinçlendirilmesi için kriz öncesi dönemde yapılacak eğitim faaliyetleri, farkındalık yaratma çabalarının artırılması ve kriz yönetimi yapılanmasında yetkili kurumların halk arasında tanınma oranının artırılması önemlidir. Böylece hem vatandaşların sorunlarına çözüm üretilecek hem de vatandaşların nereye başvuru yapmaları gerektiği konusundaki belirsizlikler önlenebilecektir (Yılmaz vd., 2014: 70).

1.1.2.2. Kriz Anı Dönemi

Kriz anı dönemi, krizin belirmesiyle birlikte sonuçların ortaya çıkmaya, fark edilmeye başlandığı ve krizin sonlandırılması için çaba harcandığı dönemdir. Kriz, bu dönemde tüm etkileriyle ortaya çıktığı için kriz evreleri içinde hem bireyler hem de yöneticiler üzerinde şok etkisinin ve kaygı düzeyinin en yoğun olarak yaşandığı dönemdir. Krizin şiddetinin büyüklüğüne ve etkilerine göre bir stres durumu meydana gelerek ilk şok atlatıldıktan sonra krizin türüne ve özelliklerine göre gerekli tedbirler alınmakta ve krizin yıkıcı etkileri önlenmeye çalışılmaktadır. Kriz anı tırmanma aşaması, tırmanmanın sona ermesi ve gerileme aşaması olarak iki aşamadan oluşmaktadır (Filiz, 2007: 13). Kriz ortaya çıktığı andan itibaren vatandaşlar üzerinde oluşabilecek kaygı ve endişe düzeyinin azaltılması gerekmektedir.

Kriz ortaya çıktığında örgütlerin ya da yöneticilerin krizi görmezden gelmemesi gerekmektedir. Kriz anında yapılması gereken, kriz koşulları görülmeden önce kurumun olası kriz durumlarına karşın önlem almasını sağlayabilecek erken uyarı sistemi geliştirmesi, krizin iyi taraflarını görmesi, krizi bir fırsat haline dönüştürmesi ve krizin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışarak ortaya çıkan yeni duruma uyum sağlayabilmesidir (Tüz, 2001: 26). Kriz süreci ortaya çıkmadan önce gerekli önlemlerin alınması ve vatandaşların düzenli aralıklarla yapılması gerekenler hakkında bilgilendirilmesi ve eğitilmesi oldukça önemlidir. Böylece, herhangi bir sorun ortaya çıktığında panik ve belirsizlik ortamı oluşturulmadan kriz sürecinin yönetiminde etkin uygulamalar gerçekleştirilebilir.

1.1.2.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem, krizin sona erdiği ancak devam eden olumsuz etkilerinin tam olarak ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kriz süreci çalışanlar, yöneticiler ve bir bütün olarak kuruluşun üzerinde olumlu ve olumsuz birtakım uzun veya kısa dönemli etkilerde bulunmaktadır (Filiz, 2007: 15). Krizler, kurumları veya bireyleri farklı seviyelerde etkilemektedir. Kriz sonrasında önemli olan kriz durumunun getirdiği zarar ve kayıpların etkisini en az seviyeye indirebilmektir. Etkin bir kriz yönetimi çerçevesinde krizin kısa zamanda kontrol altına alınmasıyla istikrarlı duruma dönüş sağlanırken, zarar ve kayıplar da büyük boyutlara gelmeden sınırlandırılabilir. Aynı zamanda, örgütteki fırsatların görülmesini sağlayan iyi bir kriz yönetimi bu süreçten fayda sağlanmasında da etkindir (Öztürk, 2010: 25).

Organizasyon krizden çıktığı zaman meydana gelen tüm etkilerin ışığında kriz yönetim planının gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Organizasyonda ortaya çıkabilecek yeni bir kriz öncesinde kullanılan kriz yönetim planının revize edilerek işlerliğinin artırılması gerekmektedir. Kriz sürecini çözüme kavuşturmak için her şeyden önce kurumu krize sokan nedenlerin araştırılması gerekmektedir. Krizi oluşturan nedenler tespit

edildikten sonra bunların önlenerek ortadan kaldırılması ve kurumun istikrara kavuşturulması oldukça önemlidir. Organizasyonu istikrarlı bir döneme kavuşturmak için takip edilecek yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2000: 96-97):

- Esnek ve kısa zamanlı olacak şekilde bir kriz yönetim planı hazırlamak,
- Organizasyonda oluşan krizin çözülmesi için neler yapılacağı ve gerekli olan bilgiye nasıl ulaşılabileceği ile ilgili çalışmalar yapmak,
- Kriz anında ulaşılan bilgileri işlemek, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve krizi önlemeye yönelik yönetim bilgi sistemi kurmak,
- Krizin oluşum sürecinde ortaya çıkan eksiklikleri gidermek için altyapıları iyileştirmek,
- Yönetim sürecinde üst düzey yöneticilere yardımcı olmak amacıyla gerekli bilgi ve donanımına sahip yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak,
- Kriz yönetim ekibi tarafından oluşturulan kriz planını uygulamak ve yenilemek,
- Kriz yönetimin esnekliğini kontrol ederek bilgiye, değişime ve beklenilmeyen gelişmelere uyum sağlayacak şekilde açık olup olmadığına dikkat etmek gerekmektedir.

1.1.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizin etkin bir şekilde yönetilmesinde krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşımdan yararlanılmaktadır.

1.1.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı, krizin ortaya çıktığı andan itibaren meydana gelen olumsuz etkilerden korunmayı ve mümkünse kriz sürecine hiç girmemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Organizasyonların kriz sürecine girmelerinde etkili olan nedenleri saptayarak çözüm yolları geliştirmek ve bu nedenlerin oluşmasını önlemek için kurumun belirlediği hedef ve düşünceleri tespit etmek yaklaşımın özünü oluşturmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2008: 232). Krizden kaçma yaklaşımında yönetici, çevresel faktörleri gözlemleyerek krizi ortaya çıkaran nedenleri öngörmekte ve risk oluşturan uygulamalardan, stratejilerden ve kararlar almaktan kaçınmaktadır. Yönetici, krizden kaçma yaklaşımı çerçevesinde kurumun amaçları, örgütsel kültür, davranış biçimleri, örgütsel yapı ve kullanılan araçlar ile esnek bir tutum sergileyerek örgütü değişime karşı daha hoşgörülü hâle getirerek krizden kaçma yaklaşımı gösterebilir (Sucu, 2000: 50).

Krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen durumların hafifletilmesi ve kaçınma stratejilerini kapsamaktadır. Krizden kaçma yaklaşımı ile özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, kurumun denge durumunun korumasına yardımcı olunabilir. Ancak fırsat krizlerinde uygulanacak olan kaçınma yaklaşımı, önemli bir kayıp doğuracağından dolayı krizden kaçınmak için dış çevreyi devamlı olarak izlemek ve gelecekle ilgili hem nicelik hem de niteliğe yönelik öngörü yöntemleri

geliştirmek gerekmektedir. Krizden kaçma yaklaşımında, yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak takip ederek incelemeli, özellikle iç çevrenin analiz edilmesinde örgütün ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek metotlar geliştirmelidir. Aynı zamanda, yönetim kriz süresi boyunca gerilim ve stres faktörlerini azaltma yoluna gitmelidir (Dinçer, 2004: 423).

1.1.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımında yönetici, kriz sürecinden kaçmak yerine krizi bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Yönetici, krizi çözme yaklaşımı çerçevesinde iç ve dış çevreyi inceleyerek olası kriz belirtilerini saptamakta, sorunları neden-sonuç ilişkisine göre analiz ederek çözmeye çalışmaktadır. Krizi çözme yaklaşımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için kapsamlı bir amaç sistemi, esnek bir planlama süreci, yeterli bir veri toplama sistemi, sağlıklı bir iletişim ağı ve alanında uzman ve yetenekli çalışanlardan oluşan bir ekibin varlığı gerekmektedir (Sucu, 2000: 50). Aynı zamanda, kriz dönemleri yeni bir katma değer yaratma dönemi olarak organizasyonların yapısında düzenlemeler ve yenilikler yaparak çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Baltaş, 2002: 27).

Kriz sürecinin etkin yönetilmesi üzerinde yöneticilerin sergilediği özelliklerin ve davranışların önemli bir rolü bulunmaktadır. Yöneticilerin ortaya çıkabilecek krizleri öngörerek öncesinde bazı önlemleri alması gerekmektedir. Etkin bir kriz yönetimi için bireysel eğitim ve toplumun bilinçlenmesi oldukça önemlidir. Kriz ortaya çıkmadan kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olacak şekilde planların oluşturulması gerekmektedir. Kriz hafta içi veya hafta sonu olursa nasıl olacağı ve neler yapılacağına dair senaryoların yazılması gerekmektedir. Kriz yönetimi üzerine gerekli stratejik planlar oluşturularak her türlü tedbirin alınması gerekmektedir. Kriz ortaya çıkmadan önce felâketlere hazırlıklı olmak, sürekli öğrenmek ve ona göre tasarruf etmek gerekmektedir. Kriz süreci için stratejik planlar oluşturularak vizyon ve misyon kavramları çerçevesinde süreçlerin daha hızlı yönetilmesi sayesinde verimli uygulamalar gerçekleştirilebilir. Kriz sürecinde yapılacak uygulamalar ile toplumda panik yaratılmadan salgının başlangıcından itibaren daha hızlı bir şekilde bilginin yayılması sağlanabilir.

Kriz dönemleri, yöneticilerin yönetme becerilerinin en güzel şekilde ortaya çıktığı zamanlar olarak görülebilmektedir. Organizasyonun tüm faaliyetlerinde olduğu gibi kriz yönetme ve çözme çalışmaları da belirli bir süreç içerisinde ilerlemektedir. Krizin çözülmesi süreci, öncelikle örgütü krize sokan sebeplerin bütün yönleriyle belirlenmesiyle başlamakta ve daha sonra bu durumların ortadan kaldırılarak örgütün önceki istikrarlı durumuna yeniden kavuşturulmasıyla devam etmektedir (Tutar, 2000: 96). Kriz süreciyle mücadele kapsamında kriz iletişimi yönetiminin yürütücüsünün ve sözcüsünün seçilmesi, topluma verilecek olan bilgilerin tek bir ağızdan dile getirilerek istikrarlı bir şekilde kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir.

1.1.4. Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım

Kriz yönetimi yaklaşımları; proaktif (önlemsel) yaklaşım, reaktif (tepkisel) yaklaşım, interaktif (etkileşimci) yaklaşım, krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme yaklaşımı şeklinde olmaktadır (Akıncı, 2010: 94). Kriz sürecini bir fırsat hâline getirerek ve krizden yararlanarak bu süreci atlama anlamına gelen proaktif kriz yönetimi, kriz oluşmadan önce krize karşı hazırlıklı olmak ve gerekli önlemleri alabilmektir. Reaktif kriz yönetimi uygulamasında, faaliyete geçmek için öncelikle krizin ortaya çıkması beklenilmekte ve krizi çözme aşamasına daha sonra geçilmektedir (Sucu, 2000: 49-50).

Kriz yönetim yaklaşımlarından birisi olan proaktif yaklaşıma göre, kriz ortaya çıkmadan önce önleme çalışmalarında temel amaç kurumların krizlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacak şekilde bir stratejik planın hazırlanması ve beklenmeyen bir duruma karşı hazırlıklı olmaktır. Sorunların başlangıçta çözülmesi krizi tam olarak engellemese bile krizlerin kronikleşmesine engel olabilecektir (Filiz, 2000: 13). Kriz meydana gelmeden önce ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik planların yapılması ve uygulanacak stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Proaktif yaklaşımda, kriz meydana gelmeden önce krize karşı gerekli önlemleri almak gerekirken reaktif yaklaşımda ise, krizin ortaya çıkması beklenmektedir.

Krizin türüne göre uygun amaçlar oluşturularak bir kriz planı uygulamaya konulmalı ve örgütsel yapı kriz durumu gözetilerek oluşturulmalıdır. Reaktif kriz yönetiminde eylemde bulunmak için krizin ortaya çıkış anı beklendiğinden dolayı etkin bir kriz yönetim planı hazırlamak ve uygulamaya koymak için yeterli zaman olmamaktadır. Dolayısıyla, reaktif kriz yönetimi hatalı uygulamalara, yanlış kararlar verip bunları uygulamaya ve kamuoyu nezdinde ciddi güven kayıplarına neden olabilmektedir. Organizasyonlar, herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce krizle karşılaşabileceklerini göz önüne alarak uygulayabilecekleri planları hazırlamalıdır. Krize olumlu yaklaşma ve önceden hazırlıklı olma kriz sürecinin daha kolay atlatılmasını sağlamakta, krizden güçlenerek çıkılmasına ve yaraların daha kolay sarılmasına yardımcı olmaktadır. Proaktif kriz yaklaşımını benimseyen, uygulayan ve krizi fırsat sağlayacak bir olgu olarak değerlendiren kurumlar rakiplerine karşı daha kazançlı olacaktır (Akım, 2005: 26-28).

1.1.5. Kriz Yönetim Sürecinde İletişim ve Koordinasyon

Kriz durumlarında merkezi yönetim kapsamında güçlü bir liderlik ve hiyerarşik yapı mekanizmalarıyla birlikte koordinasyon düzeyinin yükselmesi sağlanabilir. Kriz dönemlerinde hükümetlerin koordinasyon ve iş birliği uygulamalarına ilişkin bazı göstergeler, bu uygulamaların merkezden güçlü bir liderlik gerektirdiğini ortaya koymaktadır (Humpage, 2005: 49). Kriz süreciyle mücadele etmek için genellikle güçlü bir liderlik anlayışı ve hiyerarşik koordinasyon mekanizmaları sayesinde başarılı bir koordinasyonun mümkün olduğu ifade edilebilir. Türkiye’de

bir kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınına yönelik hükümet merkezi düzeyde oluşturulan bilim kurulları gibi yapıların liderliği sayesinde salgına yönelik koordineli bir yapı ortaya koymuştur. Türkiye’de Sağlık Bakanlığı bünyesinde oluşturulan Bilim Kurulu, Cumhurbaşkanlığı ve bakanlıklar arasındaki sağlıklı iletişim, etkileşim ve görüş alışverişinin gerçekleştirilmesi merkezi düzeydeki kurumlar arasında yatay koordinasyonun başarılı bir şekilde uygulanmasında etkili olmuştur (Uzun, 2020: 1205).

İletişim kriz yönetiminin her aşamasında, acil durum planlamalarında ve gerekli çözüm yollarının geliştirilmesinde kullanılan önemli bir araçtır. Kamuoyunda organizasyonla ilgili yaşanan krizin doğru algılanması için genellikle televizyon, gazete, radyo ve medya ile iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Etkin bir iletişimin kurulamaması durumunda kamuoyunda doğru bir bilgi akışı olmamaktadır. İletişimin etkin olarak sağlanması için; organizasyonlarda kriz yönetim ekibinin medyayla ilişkilerine özen göstermeleri, doğru basın sözcüsünü belirlemeleri, hedeflenen kesimlerin belirlenerek en uygun iletişim araçlarını seçmeleri ve medyaya gerçek bilgileri söylemeleri gerekmektedir (Luecke, 2009: 111). Özellikle kriz dönemlerinde sosyal medyada yapılan paylaşımlar vatandaşların siyasete katılım biçimlerini de değiştirerek siyasal iletişim pratiklerinde önemli dönüşümlerin yaşanmasına neden olabilmektedir (Meriç, 2015: 34).

Kriz iletişimi ile kriz yönetimi çerçevesinde alınan tedbirlerin ve yapılan çalışmaların ilgililere iletilmesi, krize yönelik bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin güncelleştirilmesi için stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz iletişimi belirlenen mesajların iletilmesi çerçevesinde, kriz ve organizasyonla ilgili açıklanacak bilgilerin ve açıklamaların tarzını belirlemektedir. Kriz iletişimiyle birlikte ilgili kurumlara, hedef kitlesine, kamuoyuna yönelik olarak alınan önlemler ile gelecek planları oluşturulmakta ve güven ortamının yeniden tesis edilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Kriz iletişimi çerçevesinde krizle ilgili algıların yönetilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda, etkin bir kriz iletişimi ile organizasyonun kendisini, faaliyetlerini, misyonunu doğru ifade edebilmesi ve geliştirmesi sağlanmaktadır (Demir, 2008: 22).

Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde yönetilmesini etkileyen en önemli unsurlardan birisi sosyal medyada topluma yönelik olarak doğru ve hızlı etkileşim içeren bir iletişim yönetiminin uygulanmasıdır. Bilgi iletim sürecinin hızlı bir şekilde gerçekleştiği sosyal medya ortamında kişilerin yaptığı açıklamaları doğru bir şekilde paylaşması en verimli iletişim stratejilerinden birisi olmaktadır. Şeffaf ve güncel bilgilerin medyada hızlı bir şekilde paylaşarak topluma duyurulmasında dürüst ve samimi ifadelerin kullanılması dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Duğan, 2018: 296-297). Toplumun bilgi edinme sürecinde güvenilir olmayan paylaşımlara ve kaynaklara yönelmesini önlemek için dürüst, samimi ve sağlıklı bir iletişim tarzının kurulması kriz anında çok etkili olmaktadır. Kriz iletişim yönetiminde yanlış anlaşılmaya yönelik ifadelerden uzak durulması, farklı bireylerin hassas oldukları konulara dikkat edilmesi ve çatışmadan uzak bir tavır sergilenmesi önemli bir rol oynamaktadır (Aslan, 2016: 517).

Kriz sürecinin yarattığı belirsizlik ve karmaşıklık ile mücadelede gerekli bilgileri edinmek ve uygulamak için yüksek bir analitik kapasite düzeyine ihtiyaç duyulmaktadır. Salgın hastalıkların sosyal, kültürel ve tıbbi boyuttaki etkileri ile mücadelede yönetsel kapasitenin alt boyutlarından olan koordinasyon, analitik, alt yapı, sosyal ve ilişkisel koruma kapasite düzeyleri büyük bir rol oynamaktadır. Salgın sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde hükümetlerinin bilim insanları ve bilimsel kurullar gibi bürokratik mekanizma dışında kalan uzmanlarla çalışması iş birliğinin ve koordinasyonun sağlanması açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda, salgınla mücadele ülkelerin sağlık alanının iyileştirilmesine yönelik yatırım yapmalarının önemi, yatay ve dikey koordinasyon ile iş birliği kapasitesinin artırılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, siyasi liderlerin ve devlet kurumlarının meşruiyet ve güven duygusunu oluşturmalarının salgınla mücadelede önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir (Uzun, 2021: 11).

Kriz süreciyle mücadelede devlete önemli görevler düşmektedir. Salgın hastalıkların kontrol altına alınması için devletin en önemli görevi, salgını tıbbi olarak kontrol etmek ve yayılmasını önlemektir. Devletin etkin bir kriz yönetimi oluşturmada halka ve medyaya güvenilir, şeffaf ve her kesime ulaşabilen bilgiler vermesi önemlidir. Bu çerçevede, kriz durumlarında kuruluşlar eğer krizin yaklaştığının farkında ise; kriz öncesi dönemde kendini ifade etmek, ne kadar hazırlıklı olduğunu göstermek, kriz aşamasında ise; krizi kontrol altında tuttuğunu, neler yaptığını ve yapacağını anlatmak, halkın da buna karşılık ne yapması gerektiğini bilgi, tavsiye ve önerileriyle anlatması devletin en temel görevlerinden birisi olarak bireylerin güvenli bir şekilde yaşamaları için büyük önem taşımaktadır (Kalçık ve Bayraktar, 2020: 586).

Salgın hastalıklardan kaynaklanan ve halkın sağlığını tehdit eden kriz durumlarında; kriz iletişiminin önemli bir bileşeni şeffaflıktır. Şeffaflık; krizden korunmak için bilgi, tavsiye bekleyen halka bilginin nasıl elde edildiği, kararların nasıl alındığı ve krizin nasıl yönetildiği konusunda bilgi verilmesiyle ilgilidir. Böylece, halkın salgın hastalıktan korunabilmesi için alması gereken önlemler ve davranış değişikliğinin kolay benimsenmesi sağlanabilecek, belirsizlik ve bilinmezlik içeren kriz ortamında kriz yönetiminden sorumlu kurum ve yöneticilerinin kriz ile başa çıkabilmek için çaba gösterdiğinin anlaşılmasına katkı sağlanacaktır. Kriz dönemlerinde toplumun yararının ve güvenliğinin düşünülerek hareket edilmesi verilen hizmetin en önemli özelliğidir (Gülgün, 2011: 46).

1.2. Kriz Yönetim Sürecinde Liderlik

Liderlik, insanlığın ve bilimin gelişimi çerçevesinde bir araştırma alanı olarak insanların topluluk halinde yaşamalarıyla birlikte ortaya çıkarak farklı açılardan ele alınmıştır. Öncelikle, liderde olması gereken özellikler ön plana çıkarken daha sonra liderin sergileyeceği davranışlara, liderin bulunduğu durum ve şartların önemine dikkat çekilmiştir. Literatürde liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, birbirinden farklı tanımlamaların yapıldığı görülmüştür.

Liderlik yapılması gereken görevler kapsamında gereksinimlerin tespit edilmesi ve görevin nasıl yapılacağını anlaşılabilmesi için beraberindeki diğer bireyleri etkileme süreci ve paylaşılan ya da hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmek için kişisel ve kollektif çabaların bütünü olarak ifade edilebilir (Yukl, 2010: 8). Literatürden yapılan incelemeler sonucunda, liderleri lider yapan en önemli özelliğin başkalarını etkilemek ve onların davranışlarını yönlendirebilmek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, liderlerin kurum içerisinde göstereceği davranışlar çalışanları da belli bir şekilde etkileyebilme özelliğine sahip olmaktadır (Detert ve Burris, 2007: 870).

Türkiye’de kamu kurumlarında bireylerin liderlik davranışları olarak çalışanların günlük hayatta karşılaştıkları sorunlarını çözen, ödül ve ceza sistemini etkin kullanan, işine hâkim, işleyişi takip eden ve denetimi etkin olan gerçekleştiren liderlik davranışlarını daha fazla algıladıkları ifade edilebilir. Kamu örgütlerinde çalışanların günlük yaşantıları içerisinde karşılaştığı problemleri çözen, gayret göstererek çalışanı ödüllendiren, az çalışan personele ceza sistemini etkin biçimde kullanan ve vermiş olduğu işi düzenli olarak kontrol eden liderlerin çalışanlar tarafından daha fazla kabul görebileceği söylenebilir (Bulut ve Meydan 2018: 240). Kamu liderleri belirsizlikle mücadele etme ve kriz yönetimi konusunda önemli bir güç kaynağı olarak görülmektedir. Liderlerin kriz yönetimi sürecinde kritik olayların çözümüyle ilgili gerekli yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Kriz sürecinin yönetilmesinde etkili olan yönetimin herhangi bir sorunun çözümünde veya belirsizlikle mücadele etmede yaratıcılığını kullanan liderlere ihtiyacı vardır.

Kamu kurumlarında afet yönetimi farklı özelliklere ve farklı boyutlara sahip olan bir yönetim alanı olarak görülmektedir. Afet yönetiminde zararların önlenmesi veya en aza indirilmesi amacıyla tehlike ve risklerin önceden belirlenerek gerekli önlemlerin alınması, etkin müdahale ve eş güdümün sağlanması, afet meydana geldikten sonra iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir (Şengün ve Küçükşen, 2019: 197). Kriz ortaya çıktığı andan itibaren yönetilmesi çok güç olan bir afet süreci yaşanmaktadır. Yöneticilerin sergilediği davranışların afet yönetiminin etkin yönetilmesi üzerinde çok ciddi bir rolü bulunmaktadır. Kriz sürecinde yöneticinin hızlı ve doğru karar vermesi başarılı bir yönetim açısından çok önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Salgın sürecinde artan vaka sayılarının ve ölüm oranlarının yükselmesinin önüne geçebilmek için hızlı ve doğru karar vermek gerekmektedir. Yöneticilerin kişisel özelliklerinin ve sergiledikleri davranışların kriz sürecinin etkin yönetilmesi üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için tüm birimlerin koordinasyon ve iş birliği yaparak faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Örgütlerde yaşanan kriz dönemleri diğer dönemlerden farklı bir yönetim şeklini gerektirmektedir. Krizlerde yapılacak olan faaliyetler diğer dönemlere göre sınırlı olabilmektedir. Kriz sürecinde liderin görevi, çalıştığı kurumun krizle karşılaşmasını engellemeye çalışmak ancak engelleyemiyorsa krizi başarılı bir şekilde yönetmektir. Liderler kurumda krizleri yönetmek ve problemleri çözmek ile görevlidir. Bu açıdan, liderler genellikle kriz dönemlerinde ortaya

çıkılmaktadırlar. Kriz sürecinde liderlerin yeterli donanıma ve bilgiye sahip olması, değişen durumlara göre farklı özelliklere sahip olması, analiz yeteneğinin güçlü olması ve aldığı kararların bilincinde olması gerekmektedir. Liderin; bilgi, yetenek ve tecrübelerine en çok kriz dönemlerinde ve kriz sonrası kurumların yeniden yapılanması sürecinde gereksinim duyulmaktadır (Balaban, 2018: 83). Ayrıca, ortaya çıkan her kriz kendi liderini ortaya çıkartırken, krizlerin yarattığı fırsatları yakalamak ve krizleri başarılı yöneterek fırsata çevirmek de bir liderlik becerisi gerektirmektedir. Bu durum gelecekte kurumların ve toplumların krizleri atlattıklarında sahip oldukları liderlerin önemini her geçen gün artırmaktadır. Örgütlerin, kriz yönetim tecrübesi olan ve daha üstün liderlik yeteneklerine sahip bireyleri yetiştirmeleri gerekmektedir (Topçu, 2017: 91).

Kuruluşların örgütsel krizden çıkabilmelerini sağlayan liderlerin görevleri arasında; kriz sinyallerini algılama, hazırlık ve önleme, hasar kontrolü ve çevreleme, iş kurtarma ve yansıtma, öğrenme sürecini gerçekleştirme gibi unsurlar yer almaktadır. Krizin planlanması ve yönetilmesi sürecinde liderin sahip olduğu beceri, yetenek ve özellikler oldukça önemlidir. Kriz durumunda uygun davranışların sergilenmesi için liderin karar verme, iletişimi sağlama ve etkili bir organizasyon kültürünü sürdürme gibi becerilerini doğru bir şekilde uygulaması gerekmektedir (Wooten ve James, 2008: 352). Kriz sürecinin yönetilmesinde ve sorunların çözümünde; ileri görüşlü, ilham veren, krizi fırsata çevirebilen, güven veren, risk sürecini iyi yönetebilen, vizyon sahibi, uzun vadeli strateji ve hedefler belirleyen, yenilikçi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kriz süreci kurumların beklemedikleri bir zamanda aniden ortaya çıkan ve genellikle kurumların hazırlıksız olarak yakalandıkları bir durum olarak ifade edilebilir (Aksu, 2009: 2436). Kriz süreçlerine özgü olarak beklenilmeyen şekilde ve aniden ortaya çıkan duruma yönelik doğru ve çabuk karar alma ihtiyacı, bu süreçlerde toplumun siyasi liderin açıklamalarına ve onların yönlendirmelerine olan gereksinimi de artırmaktadır. Gezgüç ve Duman (2020: 253)'ın yapmış oldukları çalışmada; bazı liderlerin pandemiyle olan mücadelede bilim insanlarının tavsiyelerine uyulması, halka şeffaf ve zamanında bilgi aktarımının yapılması, demokratik işleyişin sürdürülmesi, virüsün yayılımının azaltılmasına yönelik gerekli tedbirlerin zamanında alınması ve ekonomik yardımların yapılması konularında başarılı olduğu görülürken bazı liderlerin ise, bu süreçte başarısız bir sınav verdiği görülmüştür.

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamadan itibaren, liderin kriz durumuna uygun davranışlar sergileyerek güçlü ve dirençli olması gerekmektedir. Krizin tüm aşamalarıyla yönetilmesi sürecinde, lider kendi sınırlarının ötesine geçerek etkili karar verme, risk alma ve sağlıklı iletişim kurma gibi özelliklerini etkin bir şekilde kullanmalıdır. Aynı zamanda, etkili bir kriz yönetimi sürecinin oluşmasında liderlik yetkinlikleriyle birlikte insan kaynaklarının gelişimi de kuruluşların rekabet avantajı yaratmasını sağlamaktadır (Wooten ve James, 2008: 372). Kapucu ve Üstün (2018: 553) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde etkili olan temel liderlik yetkinlikleri

arasında; iletişim, kararlılık, esneklik, problem çözme yaklaşımı, yaratıcılık, motivasyonu sağlama, ekip oluşturma, stratejik planlama, karar verme ve etkilme gibi faaliyetler yer almaktadır.

James ve Wooten (2005: 142) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerekli olduğu ama tek başına yetersiz olduğu, krizi en iyi yöneten liderlerin sadece içinde bulundukları kurumlar için değil, aynı zamanda kurumun dahil olduğu sistem içerisinde de güven vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, liderlerin başarılı ve stratejik bir kriz yönetimi gerçekleştirmeleri için sezgi yeteneği, koordinasyon sağlama becerisi, doğru karar alma ve bilgi paylaşımı yapma görevlerini gerçekleştirmeleri gerektiğini belirten yazarlar bulunmaktadır (Boin vd., 2005: 474). Klann (2003: 20) tarafından yapılan çalışmaya göre, liderlerin bir kriz durumunda üç temel motive edici yeteneğe odaklanmaları gerekmekte ve kriz sürecindeki motive edici faktörler arasında; sağlıklı iletişim, vizyon ile değerlerin belirli olması ve bireyleri önemsemek yer almaktadır.

Kriz süreci ile mücadelede kararlı ve güçlü bir liderlik anlayışı, doğru ve net bir iletişim şekli siyasi liderlere olan güven düzeyini ve uygulamaların meşruiyetini artırarak mücadele sürecini daha verimli hâle getirmektedir. Kriz süreciyle mücadelede güven ve meşruiyet temelinde değerlendirilen ilişkisel kapasite ile halkın desteğinin alınması oldukça önemlidir. Kriz anında güven ve meşruiyet algısı siyasi veya kültürel birçok faktörden etkilendiği için ilişkisel kapasite düzeyinin artırılması gerekmektedir (Uzun, 2021: 10). Başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi, iletişimin sağlıklı ve doğru bir şekilde yönetilebilmesi için başarılı bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz sürecinde etkin rolü olan liderler, kurumdaki riskleri başarılı bir şekilde yöneterek krizleri önlemeye çalışmalı veya krizin neden olduğu maliyetleri azaltmalıdır (Hittle ve Leonard, 2011: 1191).

Kriz anı ileriye dönük tahminlerin belirsiz hâle gelerek stratejilerin ve hedeflerin yeterince açıklık taşımadığı bir ortam olduğundan dolayı krizlerle ve belirsizliklerle başa çıkabilecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Liderlerin dış çevre şartları bağlamında sürekli değişen koşullara uyumlu, yöneticilik özelliklerine sahip, geleceğin şekillendirilmesinde vizyon sahibi, takipçilerine kriz anında yol gösterebilen, yön çizebilen, hızlı değişim ve dönüşüm ihtiyacına hemen cevap verebilen, geleceğin resmini zihninde oluşturabilen dönüştürücü-vizyoner lider özelliklerine sahip olması krizleri fırsata çevirmede ve geleceğin yeniden inşa edilmesinde başarı için faydalı bir model olarak değerlendirilmektedir. Krizleri fırsata dönüştürebilmek için liderlerin yeni fikirlere açık, öğrenmeyi yaşam boyu bir amaç hâline getiren, kendisini geleceğin koşullarına göre sürekli yenileyen, dönüştürebilen bu amaçla kendi vizyonunu oluşturabilen dönüştürücü- vizyoner liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Topçu, 2017: 92).

Kriz ortamlarında kurumları ve halkı içinde olduğu endişe ortamından kısa sürede içinde çıkarabilecek, doğru ve hızlı bir şekilde kararları alıp uygulayabilecek, sağduyu içinde gerçekçi

politikalar oluşturabilecek bir liderliğe ve yönetim anlayışına gerek duyulmaktadır. Aynı zamanda, kriz yönetimi ve liderliği doğru zamanlamayı içeren eylem planlarının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Bulduklu ve Karaçor, 2017: 285). Liderler, toplumun düşünce ve davranışlarını pek çok farklı yöntemle etkileyebilen kişilerdir. Kriz zamanlarında liderler hızlı ve etkili kararlar alabilmek için bilgi eksikliğini gidererek, koordinasyon problemlerini ortadan kaldırarak, toplumsal kurallar koyarak, duygusal ve sembolik mesajlar vererek bireyler üzerinde etkili olmaktadır (Ajzenman vd., 2020: 2).

Türkiye’de kriz yönetimiyle mücadelede liderin öncelikle güven vermesi ve geleceği düşünerek hareket etmesi önemlidir. Lider ile vatandaşlar arasında sağlıklı bir biçimde iletişim kurulması gerekmektedir. Krizle mücadelede liderin sahip olması gereken nitelikler arasında; yeniliğe açık olma, güncel gelişmeleri takip etme, dünyada gelişen sosyo-kültürel, siyasi gelişmeleri ve teknolojik yenilikleri takip etme gibi özellikler yer almaktadır. Liderin topluma önderlik görevini sürdürülebilir kılması için vatandaşlarla güven temelli duygusal bağ kurması gerekmektedir. Davranışsal açıdan lider, vatandaşları ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek motivasyonu yükseltmeli ve onları harekete geçirebilmelidir. Liderin, kriz yönetimi ve iletişimi açısından etkin bir biçimde sorumluluk alarak problemlerin çözümünde görev üstlenmesi gerekmektedir. Böylece, liderin imajı ve konumu güçlenme sürecine girerek itibarının da artması sağlanacaktır. Aynı zamanda, güçlü bir imaja sahip olan lider, temsil ettiği bireylerin yönlendirilmesi hususunda etkili olmaktadır. Davranışsal yeteneklerinin yanı sıra liderin iletişim konusunda da güçlü olması gerekmektedir. Bireylerin ortak amaçlar için harekete geçirilmesi ve ikna edilmesi açısından samimi ve güçlü bir hitabet oldukça önemlidir (Göksu, 2018: 254).

1.2.1. Liderlik Özellikleri ve Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde; liderin sahip olduğu özellikler, liderin davranışları, liderin davranışını etkileyen ortam ve koşullar, liderin takipçileri üzerindeki etkisi gibi kavramların açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Bu açıdan, liderlik konusu ve liderlik davranışlarını araştıran yaklaşımlar çerçevesinde; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı incelenecektir. Liderlik yaklaşımları üzerine çalışan araştırmacılardan bir kısmının bireysel özellikler üzerine, bir kısmının liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine, bir kısmının da liderliğin etkilendiği durumlar üzerine çalışmalar yaptıkları söylenebilir (Yukl, 2010: 13).

Liderlik teorilerinin geliştirilmesinde liderlikle ilgili yapılan araştırmaların etkili olduğu ifade edilebilir. Liderlikle ilgili oluşturulan teoriler liderlik sürecinin değişik yönlerinin ele alınmasını ve sürecin anlaşılması için farklı unsurlara ağırlık verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Liderlik kavramının boyutlarının tamamını içeren geniş ve kapsamlı bir liderlik teorisinin var olduğunu

söylemek mümkün olmamaktadır. Liderlikle ilgili oluşan teorilerin liderlik kavramının belirli yönlerini açıklamaya çalıştığı görülmektedir (Köseoğlu, 2019: 23).

1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında, liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenerek onu etkin kılan özellikler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre, liderliğin temelini onun doğumundan itibaren sahip olduğu nitelikler ve yetenekler oluşturmaktadır. Liderin fiziksel görünümü ve kişisel özellikleri, beceri ve yetenekleriyle ortaya çıkan sosyal faktörler bir lideri başkalarından ayıran ve onu farklı kılan özellikler arasında görülmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2007: 85). Günümüzde çalışan bireyleri etkileyebilmek için liderlerin; uzmanlık bilgisi, insan ilişkileri becerisi, karizmatik ve kişilik özellikleri gibi yönetim araçlarını daha çok kullanmaya başladıkları ifade edilebilir (Koçel, 2007: 445). Liderin sahip olduğu kişisel özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olarak ifade edilebilir.

Liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklere önem veren yaklaşıma göre, liderliğin temelini liderlerin doğduğu andan itibaren sahip olduğu yetenekler ve özelliklerle çocukluk yıllarında kazanılan niteliklerin zenginleştirilmesi oluşturmaktadır (Eren, 2003: 526). Özellikler yaklaşımının amacı, liderleri başarılı kılan özellikleri bulmak ve geleceğin liderlerinin yetiştirilmesine katkı sağlamaktır. Özellikler yaklaşımına göre, insanın sahip olduğu çeşitli bireysel ya da psikolojik özellikler liderlik sürecinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda, yaklaşımda liderliğin doğuştan gelerek bireyin doğduğu andan itibaren liderlik becerilerine sahip olduğu ve bireylerin her durumda kendilerini lider olarak belli edebilecekleri ifade edilmektedir (Şimşek, 2006: 10).

1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım liderin, liderlik görevini gerçekleştirirken bazı davranışlar setine sahip olduğunu savunmakta ve sergilenen davranışları incelemektedir. Davranışsal yaklaşımda; liderin astları ile iletişim şekli, sahip olduğu yetki gücünü devredip devretmemesi, planlama ve denetim şekli, hedefleri belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Liderlik yaklaşımları arasında davranışsal yaklaşımın önemli bir yeri bulunmaktadır (Koçel, 2005: 589). Davranışsal yaklaşımda liderin başarısını bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediği ve liderlik davranışlarının da eğitim aracılığıyla kazanılabileceği ifade edilmektedir. Organizasyonda grup tarafından belirlenen amaçlara ulaşabilmek için liderin; izleyenlerle arasındaki haberleşme tarzı, güdüleme şekli, grup bağlılığı, emir verme tarzı, grup üyelerinin kararların alınması sürecine katkıları ve gerçekleştirilen toplantıları yönetme tarzı gibi davranışları önemli olmaktadır (Şimşek, 2006: 12). Organizasyonda insan kaynağını yönlendirmek ve kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için

liderlerin rolünü belirleyen unsurlar arasında liderin davranış şeklinin önemli bir paya sahip olduğu ifade edilebilir.

Liderlik özellikleri içerisinde bulunulan duruma göre değişkenlik gösterebildiği için liderlikle ilgili genel bir kaniya ulaşmak mümkün olamamaktadır. Bu açıdan, liderlik özelliklerinin ve liderlik davranışlarının bir bütün olarak araştırmalarda değerlendirilmesi daha faydalı olmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımında; liderin sergilediği davranışlar, liderin çalışanlarıyla ilişkileri ve iletişimi, yetkilerini devredip devretmemesi gibi davranışlar incelenmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımında; Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi, Ohio State, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Khan vd., 2015: 47). Davranışsal yaklaşımın temelinde, organizasyonlarda etkin rol oynayan liderlerin grup üyelerine ve diğer izleyicilere karşı "ne yaptığı ve nasıl davrandığı" sorularına cevap aranmaktadır (Ertürk, 2000: 153).

Davranışçı yaklaşımın gelişmesiyle birlikte liderlik, liderin kişisel özelliklerinden çok yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının izleyicileri tarafından benimsenme durumu olarak algılanmaya başlanmıştır (Eren, 2003: 527). Davranışçı yaklaşıma göre, lider görevini yaparken belirli davranış özellikleri göstermektedir. Liderin sergilediği davranış özellikleri arasında; liderin grup üyeleriyle haberleşme şekli, kurum amaçlarını belirleme şekli, yetki devri ve grup üyelerini motive etme şekli, kurum içinde karar verme, planlama ve kontrol şekli gibi unsurlar yer almaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre, liderin sergilediği davranışlar başarı ve etkinlik üzerinde önemli olmaktadır (Tunçer, 2012: 300). Bununla birlikte, liderin izleyicileri ile olan iletişimi, yetki devri, denetim şekli gibi davranışları üzerinde durularak lider davranışlarının izleyenler tarafından benimsenmesiyle liderliği kabul edildiği ifade edilebilir (Polat ve Arabacı, 2015: 212).

1.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık yaklaşımında, liderde olması gereken özellikler ve liderin sergileyeceği davranışlar yerine liderin bulunduğu durum ve şartlara göre değerlendirmeler yapılmaktadır (Northouse, 2007: 91). Durumsallık yaklaşımında olması gereken liderlik tarzı belirlenmeye çalışılmamış onun yerine ortaya çıkan mevcut durumlar karşısında liderin hareket etmesi ve izleyicilerini ya da içerisinde yer aldığı grubu etkileme ve yönlendirme şekli ön plana çıkmıştır (Tabak ve Sığırı, 2013: 395). Durumsallık yaklaşımında, liderlik tarzlarının içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişebileceği ve en iyi liderlik tarzının duruma göre değişebileceği savunulmaktadır. Liderin sergileyeceği davranışlar içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişiklik gösterebilmektedir.

Liderler sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışların dışında içinde bulundukları farklı durumlara göre farklı şekillerde davranabilmektedir. Liderlik özelliklerinin ve liderlik

davranışlarının tüm durumlar için geçerli olmaması nedeniyle durumsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Yöneticileri hangi durumlarda nasıl davranılması gerektiğine yönelten durumsal liderlik teorisinde duruma göre farklı değişkenler araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde liderin farklı durumlar karşısında nasıl davranışlar sergilediği ve bu koşulların birbirini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Durumsal liderlik teorileri arasında; amaç-yol teorisi, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, Fiedler'in durumsallık modeli, Vroom ve Yetton'un lider katılım yaklaşımı ve Hershey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli yer almaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 156).

Liderin özellikleri ve davranış yönelimi çalışanları etkileyerek hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahip olmaktadır. Liderin sergilediği davranışların görev yönelimli, ilişki yönelimli veya daha farklı bir tarzda olmasının çalışanların performansı üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır. Bütün durumlarda geçerli ve etkin bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Bu açıdan, liderlerin durumsal değişkenler çerçevesinde kendisi, çalışanları ve organizasyonu için en uygun olacak şekilde iş tatminini sağlayan, performansı artıran, motivasyonu artıran davranış yönelimini göstermesi gerekmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Durumsallık yaklaşımına göre; yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının mevcut durumun gereklerine, yere ve zamana, kriz sürecinin özelliklerine veya kurumun amaçlarına göre biçimleneceği ve farklılaşacağı ifade edilmektedir (Işık ve Serinkan, 2020: 319).

Durumsallık yaklaşımı, en başarılı lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemekten ziyade bunların hangi durumlarda daha etkili olabileceği üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu açıdan, liderlik tarzının durumun gereklerine, yere ve zamana göre belirleneceği ve farklılık göstereceği savunulmaktadır (Köseoğlu, 2019: 33). Durumsallık teorisi tüm koşullarda en başarılı sonucu veren liderlik tarzları olduğunu savunan teorilerin aksine, her koşul için farklı liderlik tarzlarının gerekli olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte, hangi durumlarda hangi davranışın etkili olabileceği konusunda yürütülen araştırmaların oldukça sınırlı kaldığı söylenebilir. Durumlara göre farklılık gösteren etkili liderlik davranışının hangisi olduğunu belirlemek durumsallık teorisinin amaçları içerisinde yer almamaktadır (Gürsel ve Negiş, 2003: 67).

1.2.2. Kriz Yönetim Sürecinde Etkili olan Liderlik Türleri

Literatürde kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları incelendiğinde; dönüşümcü, karizmatik, vizyoner ve görev odaklı liderlik türlerinin etkili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, belirsizliğin neden olduğu kaygı durumlarında görev odaklı ve dönüşümcü liderlerin daha fazla tercih edildiği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Kriz sürecinin yönetilmesinde liderin vatandaşlarla iletişim şekli, karar alma tarzı, planlama yapma, denetim şekli ve anlaşmazlıkları çözüm tarzı gibi sergilediği davranışlar liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında yer almaktadır. Literatürden edinilen bilgiler ışığında, kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları alanında yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3: Literatürde Kriz Yönetiminde Etkili Olan Liderlik Tarzları Alanında Yapılan Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Bulgular
Kapucu ve Üstün, (2018)	Görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında, kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip görev odaklı liderlik davranışları bulunmuştur. Türkiye'deki kamu yöneticilerinin kendileri tarafından bildirilen bir ankete dayanan çalışma, temel liderlik yetkinliklerinin kriz yönetiminin etkinliği ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.
Özkılıççı ve Mamatoğlu, (2021)	Covid-19 salgınının Türkiye’de ilân edildiği ilk zamanlarda; bir seçim yapılacak olsa tercih edilecek liderlik stilini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada, katılımcıların çoğunluğunun şu anda bir seçim yapılsa görev odaklı liderlik tarzını, karizmatik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarına göre daha fazla tercih ettiği görülmüştür.
Şenkal ve Ocak, (2020)	Çalışmanın sonucunda, liderlerin özellikle dönüştürücü liderlik stillerinin kriz algılama seviyeleri ve kriz ile başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.
Düzgün, (2020)	Kriz yönetiminde liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olabileceğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada, yönetici tarafından benimsenen vizyoner liderlik tarzının kriz öncesi dönemde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.
Çekmecelioglu, (2014)	Çalışmada, liderin göreve yönelik davranışlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. İnsana yönelik liderlik stiline de duygusal bağlılık ile performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Brandebo, (2020)	Kriz dönemlerinde liderlerin göreviyle ilgili belirsiz, aşırı kontrolcü, başkalarını dahil etmeyen özelliklere sahip olduğunda benmerkezci, saygı ve anlayış göstermeyen yıkıcı liderlik davranışı gösterdikleri ortaya çıkmıştır.
Uzun, (2020)	Covid-19’un tıbbi etkileriyle mücadelede kararlı ve güçlü liderlik davranışları, yüksek düzeyde dikey ve yatay koordinasyonun; sosyal ve ekonomik alandaki etkileriyle mücadelede ise, iş birliğine dayalı stratejilerin ön plana çıktığı görülmüştür.
Wooten ve James, (2008)	Çalışmada kriz sürecinin planlanması ve yönetilmesi sürecinde liderin sahip olduğu beceri, yetenek ve özelliklerin kriz sinyallerinin algılanmasında, hazırlık ve önleme aşamalarında oldukça önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
İbrahimoğlu, (2011)	Çalışmada kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Görev odaklı liderlerin krizi daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.
Huynh ve Hua, (2020)	Çalışmada görev odaklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Balaban, (2018)	Kriz yönetiminde karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde başarıyı artıran bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Avcı, (2019)	Örgüte birçok açıdan katkı sağlayan karizmatik liderlerin aşırı özgüven ve risk alma gibi karakteristik özelliklerinden dolayı bazı olumsuz durumlara sebep olabilecekleri ortaya konulmuştur.
Ceylan ve Yöndem, (2021)	Çalışmada, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2.1.1. Görev Odaklı Liderlik

Liderlik, bireylerin duygu ve düşüncelerini etkileyerek onları peşinden sürükleyen ve amaç birliği oluşturarak onları kurumun hedeflerine ulaştırabilecek en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Organizasyonlarda belli amaçlar doğrultusunda yeniliği ve değişimi gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin sergilediği davranışların insan odaklı ve görev odaklı olması, kurum içinde çalışanların davranışları üzerinde farklı şekillerde etki edebilmektedir (Çekmecelioglu, 2014: 21). Görev odaklı liderler, grup üyelerinin rollerini tanımlayarak ve koordine olmalarını sağlayarak iyi bir şekilde tanımlanmış örgüt modellerini,

haberleşme kanallarını ve iş bitirme tarzlarını bulmak için çaba harcamaktadırlar. Görev odaklı liderler, belirlenen hedeflere ulaşmayı önceleyerek görevlerinin zamanında tamamlanması için açık ve net tarihler belirlemektedirler (Fey vd., 2001: 622). Aynı zamanda liderler, görevlerini yerine getirmek için grupta yüksek düzeyde bir moral ve motivasyon düzeyi oluşturmaya özen göstermekte ve problemlerin çözülmesi için görüşlerini paylaşan, alınan kararları uygulamak için çok çalışan izleyiciler aramaktadırlar (Hermann, 2005: 180).

Görev odaklı liderlik davranışı çerçevesinde, lider işin başarısı ve uygun olan iş metotlarının oluşturulması için grup üyelerinin kontrolüne ağırlık vermektedir. Görev odaklı liderlik davranışları içerisinde; takipçilerin rollerini tanımlamak ve örgütlemek, işlerin gerçekleştirilmesi için üyelerin yapacağı etkinlikleri açıklamak, tanımlanmış görev yapısını oluşturmak, iletişimi sağlamak, iş yapma metotlarının ve yönergelerinin gösterilmesine özen göstermek, performansı yakından izlemek ve denetlemek yer almaktadır. Aynı zamanda, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerini kullanan liderler işe daha fazla ilgi göstererek astlarını ne yapılacağı hususunda bilgilendirmektedir. Lider grup faaliyetini yönetme, iletişim tarzı, grup planlaması, haberleşme ve yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından önemli bir role sahip olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 56). Huynh ve Hua (2020: 583) tarafından yapılan çalışmada, organizasyonlarda görev odaklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görev odaklı liderlik davranışları genel hatlarıyla ele alındığında özellikle planlama yapma, açıklık getirme ve kontrol etme gibi davranışlar bağlamında ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010: 288). Özkılıççı ve Mamatoğlu (2021: 585) tarafından yapılan çalışmaya göre, Covid-19 salgınında Türkiye'deki bazı katılımcıların önemli bir çoğunluğunun şu anda bir seçim yapılırsa görev odaklı liderlik tarzını, karizmatik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarına göre daha fazla tercih ettiği tespit edilmiştir. Türkiye'de katılımcıların verdikleri yanıtların yüzdelik dağılımı incelendiğinde, katılımcılar tarafından görev odaklı liderlik stiline yüksek oranda %61.8 ile tercih edildiği görülmüştür. Çekmecelioğlu (2014: 21) tarafından göreve yönelik liderlik ile insana yönelik liderliğin örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada, liderin göreve yönelik ilgisinin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Kapucu ve Üstün (2018: 548) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz dönemlerinde etkili olan liderlik türleri arasında yer alan görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında, kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. İbrahimoglu (2011: 731) tarafından görev odaklı ya da ilişki odaklı olmak ile krizi olumlu veya olumsuz algılama arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada, görev odaklı liderlerin krizi daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Doğanay ve Şen (2016: 344) tarafından yapılan çalışmaya göre,

görev odaklı liderlik stilinin duygusal ve normatif bağlılık ile çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye, insan odaklı liderlik tarzının da duygusal bağlılık ve çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Görev odaklı liderlik özellikle kriz ortamlarında herhangi bir işin yapısının belirsiz olduğu durumlarda ve acil düzenlemelerde daha fazla tercih edilmektedir. Çünkü, planlanan amaçlar için belirli görevlerin yerine getirilmesinde, çalışanların iş tanımlarını yaparak planlayacak ve performans standartlarını kontrol edecek görev odaklı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde uzun vadeli dönemlerde ise, görev odaklı liderliğin iş tatminini veya örgütsel bağlılığı azalttığı yönünde fikirler ileri sürülmüştür. Bu açıdan, içinde bulunulan koşullara uygun olan liderlik tarzının seçilerek uygulanması etkinliğin artmasını sağlayacaktır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57). Bulut ve Meydan (2018: 223) tarafından yapılan çalışmaya göre, kamu kurumlarında gösterilen görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunarak çalışanların görev odaklı liderlik davranışı sergileyen bireylere yönelik olarak daha çok ses verme davranışı sergiledikleri görülmüştür.

1.2.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, sahip oldukları karizma yaratan nitelikleri sayesinde grup üyelerini kendi istedikleri doğrultuda davranış sergilemeye yönltebilen, grup üyelerini etkileyerek yüksek performansa sevk edebilen bireyler olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 605). Karizmatik liderler, çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini yükseltebilen, onları yönlendirme yeteneğine sahip olan kişilerdir. Kelime anlamı olarak karizma, başkalarını bireysel çekicilik özellikleri sayesinde etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, karizma hem liderin kişilik özelliklerinden birisi hem de çalışanların lidere verdikleri tepkilerle ve bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Karizmatik liderlere sahip olan organizasyonun çalışanlarında; performans artışı, lidere bağlılık, grup amaçları için hareket ederek kişisel amaçlardan vazgeçme, lidere bağlılık, lider fikirlerine saygı ve sadakat gözlemlenmektedir (Çalışkan vd., 2010: 267).

Karizmatik liderler kriz dönemlerinde güçlü kişilik özellikleri sayesinde başkalarını kurtarıcı rolleriyle sıra dışı niteliklere sahip olan kişilerdir. Bu tarz liderlerin güçlü kişilik özellikleri arasında; öz güven sahibi olmaları, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırma, cesaret, motivasyonu sağlama ve ikna etme becerileri yer almaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Karizmatik liderler genellikle kaygının yüksek olduğu durumlarda ve kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır. Karizma, otoritenin etkisini yitirmeye başladığı geleneksel değerlerin ve düşüncelerin etkisinin azaldığı ortamlarda belirmektedir. Kriz ortamları özellikle insanların moral ve motivasyona daha fazla ihtiyaç duyduğu, güçlü, kararlı, soğukkanlı, yaratıcı çözümler ve mantıklı fikirler üretebilen liderlere ihtiyaç duyulan dönemlerdir. Karizmatik liderler, kriz süreçlerinde insanların ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt ikliminin düzelmesine yardımcı olmaktadır. Karizmatik liderin kendini takip

edenlerin gözünde her şeyi bilen, tüm güçlüklerle baş edebilecek bir kahraman olarak görülmesi anlayışı söz konusudur (Zel, 2001: 152).

Karizmatik liderlerin bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baltaş, 2003: 136):

- Kendini güçlü bir şekilde ifade edebilmek,
- Geleceğe dönük vizyon sahibi olabilmek,
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirebilmek,
- Alışılmamış davranışlar gösterebilmek,
- Kendini izleyenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olabilmek,
- Kişisel risk alabilmek,
- Statükoyu değiştirme eğilimine sahip olabilmek.

Karizmatik liderler bireyleri kolaylıkla etkileme özelliği sayesinde izleyicilerini kendi istediği hedeflere doğru rahatlıkla yönlendirebilme özelliğine sahiptirler (Çağlar, 2004: 10). Özellikle, kriz zamanlarında ortaya çıkmalarının nedeni karizmatik liderlerin takipçileri tarafından kendilerini sıkıntılı dönemden kurtaracaklarına inanılmaktadır. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında; öz güvenlerinin yüksek olmaları, etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmaları, hitabet yeteneğinin güçlü olması ve risk almaktan kaçınmamaları gibi özellikler yer almaktadır (Bektaş, 2016: 48). Aynı zamanda, güçlü bir vizyona sahip olma, davranışlarıyla örnek olma, sahip olduğu umut, heyecan ve enerji ile takipçilerini motive etmek karizmatik liderin özellikleri arasında ifade edilebilir. Karizmatik liderler, takipçilerini motive ederek onları etkileme ve peşinden sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6-7).

Karizmatik liderler ileriye dönük güçlü bir vizyon çerçevesinde kendilerine oldukça fazla güvenen, izleyicilerine karşı duyarlı olan, geleceği gören, hedeflerini açıkça belirten ve olduğu ortamda ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip kişiler olarak ifade edilebilir. Karizmatik lideri başkalarından farklı kılan özellikler arasında; vizyonu, geleceğe yönelik öngörüler, mevcut durumu doğru ve kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirebilmesi, inandığı değerleri benimsetebilmesi, bireyleri inandığı amaca ulaştırabilmesi ve büyük değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması yer almaktadır. Bu tarz liderler, çoğunlukla kriz anlarında ve geçiş süreçlerinde ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü, karizmatik liderlikte sahip olunan yetki tam olarak kendiliğinden kazanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249). Karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde kitleleri etkilemektedirler. Liderin; olumlu bir imaj oluşturma, takipçilerine örnek olma, güven verme, çalışanlarının motivasyonunu artırma gibi becerileri kitlelerin etkilenmesinde önemli rol oynamaktadır (Şimşek, 2006: 25).

Karizmatik liderler genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Balaban (2018: 116) tarafından yapılan çalışmada, organizasyonları yaşanabilecek krizlere karşı hazırlama konusunda etkili olan karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemde sürecin en

az kayıpla atlatılarak örgütün daha güçlü bir şekilde yaşamını devam ettirmesinde başarıyı artıran bir liderlik türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ceylan ve Yöndem (2021: 302) tarafından karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisinin incelendiği çalışmada, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Avcı (2019: 156) tarafından yapılan çalışmada, organizasyonlara birçok açıdan katkı sağlayan karizmatik liderlerin aşırı özgüven ve risk alma gibi karakteristik özelliklerinden dolayı bazı olumsuz durumlara sebep olabilecekleri ortaya konulmuştur. Alkhawani ve diğerleri (2016: 126) tarafından yapılan çalışmaya göre, özel ve kamu kurumlarında sergilenen karizmatik liderlik tarzının kriz yönetimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2.2.3. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzında toplumlardaki yönetim ve karar alma yetkisinin sadece lidere ait olduğu ifade edilebilir. Otokratik liderlik tarzının sergilenmesi içinde bulunulan anın şartlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Otokratik ve bürokratik özellikleri fazla olan toplumlardaki grup üyelerinin istediklerine uygun bir tarz olması, daha hızlı bir şekilde karar verme imkânı sağlaması, lidere daha özgür biçimde hareket edebilme gücünü ve inancını vermesi açısından bazı yararlar sağlamanın yanında; liderin bazı yıkıcı davranışlar sergileyerek bencil olmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmininin, yaratıcılıklarının ve motivasyon düzeylerinin azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Otokratik liderlik tarzında, lider herhangi bir sorunun çözümünde başkalarının fikirlerine danışmadan sadece kendi düşünceleri doğrultusunda karar alabilir. Rosing ve diğerleri (2020: 13) tarafından yapılan çalışma, kriz süreci gibi acil olarak ortaya çıkan durumlarda otokratik liderliğin her zaman maliyetli olmadığını ve bazen takipçilerin güvenini artırdığını ortaya koymuştur.

Otokratik liderlikte tüm yetki liderde toplandığı için genellikle bütün kararlar lider tarafından alınmaktadır. Organizasyon içerisinde amaçların, programların ve politikaların oluşturulmasında astların bir söz hakkının olmadığı ifade edilebilir. Liderin, astlarından beklentisi emirlerine sorgulamadan uyulması ve kendisine güven duyulmasıdır. Otokratik liderlik tarzının başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak şekilde akıllı ve güçlü bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134). Otokratik liderlik tarzında, lider çalışanlara söz hakkı verip onların fikirlerini dinlemediği takdirde, çalışanların motivasyonlarının azalmasına ve iş ortamındaki verimliliğin düşmesine neden olabilir. Özgenel ve Aktaş (2020: 1) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin otokratik liderlik stili ile çalışanların performansı arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin sergilediği otokratik liderlik tarzı çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemiştir.

Otokratik liderlik, bürokratik toplumların kültürel yapısı içinde yetişerek eğitim alan ve belli bir donanıma sahip olan kişiler için uygun bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilir. Otokratik liderler organizasyonda çalışanların duygularını ve düşüncelerini fazla önemsemedikleri için iş tatminsizliği daha fazla görülürken örgüte olan bağlılık ise daha az düzeyde görülebilmektedir. Otokratik liderlik tarzına sahip olan liderde yetki merkezde toplandığından dolayı davranış biçimi etkilenmekte ve karar alma süreci çok hızlı olmaktadır. Bununla birlikte, otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden kararların tamamını kendileri alarak astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermemektedirler (Serinkan, 2008: 156). Frangieh (2023: 9) tarafından yapılan çalışmada, kriz süreci ile mücadelede önemli etkisi olan yöneticilerin içinde bulunulan durumun şartlarına göre otokratik liderlik özellikleri sergilemelerinin örgütün hayatta kalması için gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2.2.4. İşbirlikçi Liderlik

İşbirlikçi liderlik, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki çalışanların sorunlarının tanımlanması, ortaya çıkabilecek durumların analiz edilmesi ve sonuca ulaşılması için problemlerin çözümünde üst yönetim ve amirlere yardım etmeleri ve çalışanlarının katılımının sağlanması olarak tanımlanabilir. Organizasyon çalışmaları içerisine iş birliği davranışının yansması liderlik alanında da etkili olmaktadır (Arbabi ve Mehdinezhad, 2015: 216). Aynı zamanda, işbirlikçi liderlik insani prensipler esasına dayanmakta ve herhangi bir girişimde paydaş olan kişiye girişime katkı yapma fırsatı verildiğinde, girişime olan bağlılıkları da sağlanmış olmaktadır (Raelin, 2006: 155). İşbirlikçi liderliğin, organizasyondaki başarısına etki edecek önemli görevlerinden birisi paydaşlarla iletişime girmesi ve bilgi değişimini gerçekleştirmesidir. İletişim hataları veya boşlukları iş birliğinin bozulmasına ve işbirlikçi liderin başarısının azalmasına neden olabilecektir. İşbirlikçi liderin “biz” anlayışı çerçevesinde izleyenlerinin katkısını da alması gerekmektedir (Machpee vd., 2014: 380).

Organizasyonda farklı paydaşlar arasında arabuluculuk görevinin gerçekleştirilmesinde işbirlikçi liderin önemli bir rolü bulunmaktadır. Arabuluculuk rolü, gücün paylaşılması ve gönüllü olarak katılım iş birlikçi yönetimin temel yapısını oluşturmaktadır. Böylece, arabuluculuk rolüyle çatışmaların yönetilmesi ve hafifletilmesi hususunda işbirlikçi lidere önemli görevler düşmektedir (Ansell ve Gash, 2012: 11). İşbirlikçi liderin, liderlik yeteneklerini etkili olarak sergilemesi için hem kolaylaştırıcı hem de rehberlik edici rolü oynaması gerekmektedir. Organizasyon içerisindeki tek taraflı bireysel bakış açısı yerine grubun kolektif aklına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan, liderin rollerini oynarken hiyerarşik yapıyı tersine çevirerek izleyen merkezli daha geniş bir kitleye odaklanması gerekmektedir (Lowe, 2011: 319). Kesim ve Kayhan (2020: 11) tarafından yapılan çalışmada, işbirlikçi liderliğin şeffaflığı teşvik ederek organizasyonun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği ortaya çıkmıştır.

Liderin ortaya koyacağı iş birlikçi tarzın başarılı olabilmesi için bazı temel özelliklerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Özellikler kapsamında öncelikle, işin özünde devamlı olarak tekrarlanan çaba bulunmaktadır. Organizasyonun yaptığı iş birliği ne kadar fazla olursa başarı oranı da o kadar artacaktır. İş birliğinin başarısını oluşturan temel özelliklerden birisi de biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi paylaşımıdır. Organizasyon içindeki dahili iş birliği çalışanlar arasındaki heyecanın uyumlu bir şekilde sürdürülmesini ve ana hedefin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Aynı zamanda, önemli karakteristik özelliklerden birisi de ortak bir dilin oluşturulmasıdır. Ortak dil, kültür ve dili farklı olan gruplarda köprü özelliği görerek verimliliğin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Kiron vd., 2015: 35). Stockham (2016: 30) tarafından yapılan çalışmada, işbirlikçi liderliğin ve kolektif çalışmanın organizasyonlardaki değişim sürecinin yönetimine ve yeni bir hizmetin geliştirilmesine katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

İşbirlikçi liderlik tarzının sergilenmesiyle birlikte farklı ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarak organizasyonun diğerlerinden farklılaşması sağlanmaktadır. İşbirlikçi liderliğin ana misyonu tüm çalışanları birlikte çalışmaya teşvik etmektir. Organizasyonda, lider şeffaflığı teşvik ederek kuruluşun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. İşbirlikçi liderliğin yönetim tarzında ekibin oluşturulması, yönetilmesi ve üyeler arası ilişkiler üzerinde durulmaktadır. İşbirlikçi liderlik, organizasyonu gelenekselliğin dışında daha dinamik ve interaktif bir değişime doğru yönelterek herkesin çabasını içeren katılımcı bir kültür hâline getirmeyi ve başarıyı yükseltmeyi hedeflemektedir. Organizasyonun ürün geliştirme ve pazara sunabilme yetenekleri, çalışan performansının artmasıyla en iyi yeteneklerin takıma çekilebilmesi, çalışanlar arası bilgi ve fikir paylaşımı, çalışanların ortak amaç ve hedefleri benimsemesi, çatışmaların ortadan kalkması, ekip çalışması oluşturmak ve kolektif bir güç yaratmak işbirlikçi liderlik anlayışı çerçevesinde pozitif yönlü bir etki sağlayacaktır (Kesim ve Kayhan, 2020: 12).

Kriz süreciyle mücadelede sorunlardan kaçınmayan, yaptıklarının sorumluluğunu alan, güven veren ve risk alma potansiyeline sahip güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Salgın hastalıkların sosyal ve ekonomik düzeydeki etkileri ile mücadelede temel odak iş birliği olarak görülmektedir. Kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınının tıbbi etkileri ile mücadelede güçlü, kararlı, hızlı eyleme geçebilen ve risk alan bir liderlik stiline daha etkili olduğu ifade edilebilir. Ancak, sosyal ve ekonomik boyuttaki sorunların çözümünde iş birlikçi süreçler ve yapılar ile işbirlikçi liderlik tarzlarının benimsenmesinin daha etkili olduğu söylenebilir. İş birlikçi yaklaşım çerçevesinde liderlerin ya da yöneticilerin tarafları bir araya getirerek ortak çalışmaya ve uzlaşmaya dayanan bir yaklaşıma sahip olmaları fikir ayrılıklarının azaltılmasında, uygun çözümlerin hayata geçirilmesinde ve geliştirilen çözümlerin meşruiyetinde büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, salgınla mücadelede farklı stratejilerin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi önündeki kısıtlamaların ve engellerin aşılmasına bağlı olmaktadır. Kriz süreciyle mücadelede birçok ülkenin kendi imkânları doğrultusunda uygun stratejilerle kararlı olarak mücadele etmesine rağmen özellikle tıbbi etkilerin

azaltılmasında sağlık sistemlerindeki yetersizlikten dolayı başarısızlık ortaya çıkmıştır (Uzun, 2020: 1209).

1.2.2.5. Vizyoner Liderlik

Vizyon, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ilişkin bir geleceği planlamak, geliştirmek, paylaşmak, bilinen durumlardan yola çıkarak bilinmeyene yönelik doğru olanları, umutları, fırsatları düşünerek bir gelecek oluşturabilmek, dış çevreyi geniş bir bakış açısıyla algılayabilmek ve kişisel inançlar, değerler doğrultusunda çevresini yönlendirebilme gücüne sahip olmaktır (Erçetin, 2000: 89). Vizyon, sadece ileriye dönük değil onun da ötesine geçebilmek ve buna yönelik olarak amaçlar oluşturup hedefler belirlemek ve ileriye dönük planlar yapmaktır. Aynı zamanda vizyon, kurumun bütün çalışanlarının zihinlerinde ve yüreklerinde taşıdıkları örgütün geleceğine ait bir resim olarak ifade edilebilir (Senge, 2004: 227). Vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip olan liderler diğer yöneticilerden farklı olarak değişik olayları ve gelişmeleri görebilme yeteneğine sahip olmaktadır. Vizyoner liderler, yeni bir bakış açısı doğrultusunda geleceğe bakabilme özelliğine sahiptirler (Ünal, 2012: 85).

Vizyoner liderlik; farklı bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen, ileriye en iyi şekilde tasarlamaya çalışan, içinde bulundukları kurumlara ve izleyicilere her koşulda yeni ufuklar açabilen, çalışanların potansiyelini iyi değerlendirerek onları yaptığı işlerden daha güzel şeyler yapabileceklerine ikna eden, nerede olmak istedikleri sorusuna gerçekleştirilmesi mümkün olan hayaller üzerinden cevap verebilen, izleyicilerini bulunduğu durumdan daha ileriye taşımaya çalışan bir ufuk liderliği tarzıdır (Özden, 1999: 48). Bu açıdan, liderin sahip olduğu vizyonu dinamik bir süreç olarak kurumun gelecekteki resmini oluşturmaktadır. Bu vizyon sürekli ileriye dönük olarak yenilenmekte, etkisini kaybedip belirsiz hâle geldiğinde ise ilham veren yeni bir vizyon ile değiştirilmektedir (Bennis, 2016: 164). Aynı zamanda, vizyoner liderlerin en önemli özelliği kurumların değişime ayak uydurmalarını sağlayarak onları ileriye yönelik belirsizliklerden korumak olarak ifade edilebilir (Doğan, 2018: 99). Şirin (2019: 142) tarafından yapılan çalışmada, vizyoner liderliğin alt boyutlarından olan; iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi ile organizasyonların performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Vizyon sahibi lider olarak nitelendirilen vizyoner liderler; gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir vizyon geliştirmektedir. Vizyoner liderlik modelinin temelinde değerlerin ve anlamların özümsemesi ve dışsal denetim sistemlerinden ziyade içsel koordinasyonun sağlanması önemlidir. Vizyoner liderlik tipinin en belirgin özelliği güvenilir olmayı, gerçekçiliği ve iç dünyadaki koordinasyonun sağlanmasında değerleri ön planda bulundurmasıdır. Aynı zamanda, vizyoner liderler çalışanları belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda yoğun bir çalışma temposuna sevk ederek örgüt stratejisini benimseten yüksek bir sorumluluk duygusuna sahip olan kişilerdir (Mengü ve Akım, 2004: 781-782). Düzgün (2020: 492) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde

önemli bir role sahip olan liderlik tarzları içerisinde yönetici tarafından benimsenen vizyoner liderliğin kriz öncesi dönemde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2.2.6. Hizmetkâr Liderlik

Organizasyonda kurum kültürünün inşa edilmesinde veya korunup pekiştirilmesinde öncelikle insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel alan hizmetkâr liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderler sahip oldukları iletişim yetenekleri ile yapılan işe ruhunu koyma anlayışını kurum kültürü hâline getirerek kendi izleyicilerini oluşturmakta ve örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilerek korunmasını sağlamaktadırlar. Aynı zamanda, hizmetkâr liderler bütünsel bir dünya görüşüne sahip olduklarından dolayı organizasyonda amaca ulaşılması yolunda çalışanlara odaklanarak onların gelişimlerine destek sağlamak ve onlara sürekli ilham vermek amacıyla faaliyet göstermektedir. Hizmetkâr liderler çalışanlarının gelişimlerini güçlendirirken hem onların bağlılıklarını artırmakta hem de performanslarının yükselmesini sağlamaktadırlar (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61). Yeter (2019: 49) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının lider üye etkileşimini ve örgütsel güven düzeyini pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Kriz süreci ile verimli bir şekilde mücadele edebilmek için liderin sahip olması gereken en iyi özelliklerin belirlenerek ortaya çıkarılması gerekmektedir. Salgın hastalıkların ortaya çıkardığı öngörülemeyen zorluklarla mücadele edilmesinde ilk olarak yetkilendirmeyi, katılımı ve iş birliğini vurgulayan hizmetkâr liderliğin, ikinci olarak da duygusal zekâ ve duygusal istikrara sahip olan akademik liderliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Aynı zamanda krizin çözümünde paylaşılan bir liderlik modelini benimseyen kurumlar daha yüksek derecede çeviklik, yenilik ve iş birliği özelliklerinden yararlanmaktadır. Kriz sürecinde liderlerin çeşitli kanallar aracılığıyla tüm bireyleri doğru bir biçimde bilgilendirerek sık sık iletişim kurmaları gerekmektedir (Fernandez ve Shaw, 2020: 39). Aynı zamanda, örgütte çalışanlara odaklanan ve onları öncelikli olarak gören hizmetkâr liderlerin kişisel özellikleri arasında; ahlâki sevgi sahibi olma, alçak gönüllülük, fedakârlık, vizyon sahibi olma, güven verebilme, çalışanları güçlendirmek ve onlara hizmet etmek gibi özellikler yer almaktadır (Patterson, 2003: 8). Çıragöz ve Acar (2021: 6) tarafından Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmaya göre; 2007 genel seçimleri sonrasında 2007, 2010, 2011, 2014 ve 2019 yıllarında Cumhurbaşkanı'nın gerçekleştirdiği yedi adet balkon konuşmasında kullandığı söylemler ve üzerinde durduğu konulara göre hizmetkâr ve babacan liderlik özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik olarak adlandırılan anlayışın özünde çalışanlara yol gösteren, kendisini onlara hizmet etmeye adayarak elinden gelenin en güzelini yapmaya çalışan liderler yer almaktadır. Günümüzde, toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak okul ortamında, iş hayatında, siyasi çevrede ve toplumun bütün kesimlerinde hızla artan insani ihtiyaçların karşılanmasında hizmetkâr

liderlere büyük görevler düşmektedir. Hizmetkâr liderler başkalarına hizmet etmek anlayışı çerçevesinde bir ömür boyu çalışan, insanların refah ve mutluluğunu isteyen bir anlayış çerçevesinde, çevrelerinde olan olayların farkına vararak insanları yönlendiren ve onları tehlikelerden koruyan kişiler olarak ifade edilebilir (Bakan ve Doğan, 2012: 9-10). Organizasyonda hizmetkâr liderler, çalışanlara yetki vererek onları güçlendirmekte ve kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak ekip çalışmasını ön plana çıkarmaktadır. Hizmetkâr lider kendisine odaklanmaktan ziyade çalışanlara odaklanmaktadır. Sevgiyi, saygıyı, şefkat duygularını çalışanlara aşılama çalışan lider davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa etmeye özen göstermektedir (Cerit, 2008: 552). Brewer (2010: 2) tarafından yapılan çalışmada; empati, iyileştirme, dinleme ve ikna etme gibi hizmetkâr liderlik özelliklerinin iş tatminini artırarak organizasyonel verimliliği yükselttiği tespit edilmiştir.

1.2.2.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Postmodern bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik; geleceğe yönelik, değişimi savunan, yeniliğe açık ve reforma dönüktür. Bu tarz liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerinin ortaya konulmasında önemli rol oynamaktadırlar. Organizasyonlarda değişimi ve yenilenmeyi amaçlayan, aynı zamanda örgütlerin kültürünü, ihtiyaçlarını, inançlarını ve yargılarını da değiştiren kişiler dönüştürücü liderler olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderler, kurumları için iyi olduğuna inandıkları şeylerin takipçileri tarafından da benimsenmesini sağlayarak gelecek ile ilgili vizyonlar geliştirmektedirler (Ergeneli, 2006: 235). Aynı zamanda, dönüşümcü liderler çalışanların beklentilerini karşılayarak onlara ilham kaynağı olmaya özen göstermektedirler (Doğan, 2007: 77). Lider, izleyicilerini ödüllendirme mekanizmalarını kullanarak onları etkilemekte, ilham vermekte ve takipçilerin motivasyonel durumlarının dönüşümünü gerçekleştirmektedir (Sims Jr. vd., 2009: 150).

Uçkun ve diğerleri (2021: 5833) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz ve stres sürecinde liderlik türleri arasında bulunan dönüştürücü liderliğin motivasyon ve duygusal zekâ üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Transformasyonel liderlik, organizasyonda ani ve etkili bir şekilde değişimi geliştirmeye yönelik olan liderlik tarzı olarak görülmektedir. Organizasyonda etkin bir biçimde değişimi başlatma, değişime önderlik edecek ileri görüşlülük oluşturma ve değişim için gerekli olan ihtiyacı belirlemede lidere imkân tanıyacak yeteneklerin bir birleşimi olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda, liderin çalışanlar tarafından güvenilir kabul edilmesi gerektiğinin önemine değinen dönüşümcü lider organizasyon için ulaşılabilir bir vizyon belirlemeye çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 19). İlk kez Burns tarafından ortaya konulup, Bass tarafından daha da geliştirilen transformasyonel liderlik tarzına göre, önemli olan organizasyonun geçmişine değil, bugünü ve geleceği üzerine odaklanabilmektir (Ergeneli vd., 2007: 705). Bass'ın transformasyonel liderlik modeli özellikle değişim, belirsizlik ve sıkıntı ile ortaya çıkan durumlarda etkili bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilir (Nemanich ve Keller, 2007: 50).

Şenkal ve Ocak (2020: 5) tarafından yapılan çalışmaya göre, liderlik tarzlarının krizle mücadele etme stratejileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve dönüştürücü liderlik tarzının krizle mücadelede öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejilerin kullanımını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Transformasyonel liderler takipçilerinin hedef, amaç ve beklentilerine ulaşmalarını sağlayarak onların sahip olduğu becerilerin üzerinde performans sergilemelerini gerçekleştirebilen liderler olarak tanımlanabilir (Williams vd., 2009: 71). Aynı zamanda, transformasyonel liderlik tarzı hem izleyicilerin performanslarının artırılmasında hem de organizasyonun başarısında önemli katkılar sağlamaktadır (Walter ve Bruch, 2010: 765). Liderler organizasyonda ilham verici bir vizyon yaratarak ve paylaşılarak izleyicilerin motivasyonunun artmasını sağlamakta ve yüksek düzeyde verimlilik oluşturmayı hedeflemektedirler (Rowold ve Heinitz, 2007: 121).

Dönüşümcü liderler; krizi ortaya çıkmadan öngörme, kriz sürecini yönetme, krizden kurtulma, kriz zamanlarında hedef kitlelerle her türlü iletişimi kurarak sürdürmekte ve krizden en fazla yarar ile çıkarak örgütlere büyük katkılar sağlamaktadırlar. İletişime önem vererek kriz sürecini başarılı bir şekilde yönetebilen dönüşümcü liderlerin; krize yönelik planların hazırlanması, kriz ekibinin belirlenmesi, kriz sözcüsünün seçilmesi, kriz ekibinin herkese tanıtılarak güven ortamının yaratılması, paydaşlarla birlikte sağlıklı bir bilgi alışverişinin sağlanması ve bu süreçte sosyal medya ortamlarının da etkin bir biçimde kullanımının sağlanması açısından oldukça önemli bir rolü vardır. Aynı zamanda, paydaşlarıyla iletişimde iletişim kanallarının tümünün açık olmasına özen gösteren dönüşümcü lider, hedef kitlenin kullanım tercihlerini göz önüne alarak belirlediği geleneksel ve modern iletişim kanallarını mesaj içerikleri doğrultusunda etkin bir biçimde kullanarak, geribildirimlerin alınmasına ve değerlendirilmesine özen göstermektedir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 57). Emen ve Hamza (2020: 110) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin yaşanan krizleri yönetme konusunda etkili olduğu, çalışanlar üzerinde pozitif etki gösterdiği, çalışanlara güven ve memnuniyet verdiği ortaya çıkmıştır.

Organizasyonlarda kriz durumlarının yaşandığı ve değişimin kaçınılmaz olduğu süreçlerde, dinamik ve istikrarın olmadığı çevrelerde, daha az kurumsallaşmış organizasyonlarda, analiz edilmesi düşük olan örgüt kültürü açısından ise bireye ve sonuca yönelik hizmet eden örgütlerde dönüştürücü liderlere daha fazla ihtiyaç olmaktadır (Uyguç vd., 2000: 589). Organizasyonda, kriz anı gibi daha kırılgan dönemler dönüştürücü liderlerin yetenekleri ve onların yapacağı büyük dönüşümler sayesinde daha etkili bir şekilde atlatılabilir. Dönüşümcü liderler astların yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılması, kendilerine olan güvenlerinin artırılması ve onların süreç değişimine karşı motive edilerek performanslarının artırılması açısından önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda, örgütün misyonunun gerçekleştirilmesinde ve insan kaynakları yönetiminde önemli değişiklikler gerçekleştiren dönüşümcü liderler, örgütün siyasi ve kültürel sistemlerinde de dönüşüm sağlamaktadırlar (Köseoğlu 2019: 51-52).

Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların düşünsel olarak uyarılması, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak ve çalışanların bireysel farklılıklarının ortaya çıkarılması gibi konularla ilgili bir liderlik becerisi olarak ifade edilebilir (Ünal, 2012: 88). Dönüşümcü liderler, bireylerin saygı ve güvenlerini kazanarak bir örgütün biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda, örgüt üyelerinin tüm yeteneklerinin meydana çıkarılması ve özgüvenlerinin artırılmasında da dönüşümcü liderlerin önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Eren, 2010: 465). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak ifade edilebilir. Lider paylaşılan vizyonu çalışanlara benimseterek, kurumları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek performansa ulaştırmaya çalışmaktadır (Koçel, 2007: 462). Bununla birlikte, dönüşümcü lider grup üyeleri ve astlarıyla birlikte gelecek vizyonunu paylaşabilen bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Lowe vd., 1996: 386).

Dönüşümcü liderlik anlayışı çerçevesinde liderlerde içinde yaşanan çağın gerektirdiği ihtiyaçlara uygun bazı niteliklerin bulunması gerekmektedir. Dönüşümcü liderliğin bazı özellikleri arasında; yaratıcılık, vizyon oluşturma, ikna etme becerisi, sağlıklı iletişim kurma, çalışanları motive etme yeteneği, değişime ve dönüşüme açık olma, çalışanları yeniliğe teşvik etme, öz güven sahibi olarak çevresine güven veren bir kişiliğe sahip olma, cesaretli olma, çalışanları kendilerini geliştirme hususunda destekleme, esnek ve demokratik bir yönetim anlayışına sahip olma, ekip çalışmasını destekleme, kurumsal ve bireysel açıdan sorunları çözebilme yetkinliğe sahip olmak yer almaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 246). Dönüşümcü lider takipçileri için rol model oluşturacak davranışlar sergileyerek başkalarını etkilemektedir. Dönüşümcü lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişi olarak kendi önemli değerlerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, takipçilerine güven duygusunu aşıl原因an lider bağlılığın önemini ve kararların etik olarak sonuçlarını da izleyicileriyle paylaşmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76). Çelik ve diğerleri (2016: 205) tarafından yapılan çalışmada, kriz sırasında dönüşümcü liderliğin ortak bir vizyon geliştirerek takipçilerini bu vizyona ulaşma konusunda teşvik ettiği ve kriz anında ortaya çıkan dezenformasyonla mücadelede etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2.3. Türk Kamu Yönetimi Açısından Liderlik Anlayışı

Kamusal kurumlardaki yöneticilik ve liderlik anlayışı ile özel sektördeki yöneticilik ve liderlik anlayışı arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Türk Kamu Yönetiminde liderlik anlayışı büyük ölçüde merkeziyetçi devlet geleneğinin, siyasi güç yapılanmasının ve bürokratik örgütlenmenin belirleyiciliği altında şekillenmektedir. Bu bağlamda, yönetim anlayışı açısından esnek yönetim biçiminin ve vatandaş odaklı yönetim anlayışının öngördüğü bağımsız merkezlere ve yerinden yönetime dayalı örgütsel oluşumların ortaya çıkmasına imkân olmamaktadır. Katı hiyerarşi önceliklerine dayalı bürokratik yapının, biçimsel kurallara bağlılık, merkezi planlama, komuta birliği, merkezi otorite ve disiplin gibi temel özellikler toplumsal değişim taleplerine ve insan önceliklerine duyarlı özerk ve bağımsız odakların ortaya çıkmasına imkân vermemektedir.

Aynı zamanda, yönetim anlayışının kamusal kurumlarda katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği özelliklere sahip liderlik yapısının da gelişmesini engellediği ifade edilebilir (Saran, 2004: 254).

Yönetim anlayışı bakımından kamu yönetimi ve özel yönetim yaklaşımı bazı konular bakımından benzerlik göstererek iç içe geçmiş gibi bir pozisyonda görünse de kamu yönetimi anlayışı işletme yönetiminden farklılık göstermektedir. Kamu yöneticileri siyasi bir çevrede görevini yerine getirirken sosyal çıktıları, meşruluğu ve hesap verebilirliği gözetmek durumunda kalmaktadır. Kamu yöneticilerinin yalnız üretkenlik yerine bireylere de değer vermesi gerekmektedir. Kamu kurumları öncelikli olarak bireylere hizmet etmek için kurulduğundan, kamu örgütlerinin katılım sağladıkları ağların iş birliği ve paylaşılmış liderlik uygulamaları temel alınarak yönetildiklerinde daha başarılı olacakları ifade edilebilir. Kamusal kurumlar vatandaşlar ve devlet arasında bir aracı vazifesi görmektedir. Kurumlar aracılık görevini yerine getirirken kamu çalışanları vatandaşlara saygılı davranmak durumundadır. Aynı zamanda, kamu kurumlarının liderlerinin de vatandaşlara saygılı davranması gerekmektedir. Hizmet etme önceliği ile var olan kamu kurumlarının bu anlayışı saygılı ve katılımcı bir şekilde yürütmesi gerekmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 556).

Türkiye’de kamu yönetimi açısından liderlik anlayışı değerlendirildiğinde, toplumun kendisi gibi gördüğü liderlere destek vererek kendi kültürel değerlerinin ve yaşam biçiminin bir liderde bulunarak görülmesi durumunda o lideri desteklediği görülmektedir. Liderlik anlayışı Türkiye’nin sahip olduğu sosyo-ekonomik gerçekler ve siyasal kültür anlayışı kapsamında şekillenmektedir. Türkiye’de siyasal kültür kapsamında lider odaklı bir anlayışın var olduğu ifade edilebilir. Herhangi bir kişinin lider olarak ortaya çıkması mevcut dönemin şartlarına, o kişinin davranışlarına, sosyal ve siyasal olaylarla birlikte kişinin toplumun inançları, normları, kalıpları ve değerleri ile arasındaki uyuma bağlı olmaktadır. Liderin ortaya çıkarak başarılı olması ve kitleleri peşinden götürebilmesi içinden çıktığı toplumun kültürel değerleri ile olan uyum düzeyine, hedef kitlesini temsil edebilme yeteneğine ve kriz dönemlerini sağlıklı bir şekilde yönetebilmesine bağlı olmaktadır (Göksu, 2018: 220).

Türkiye’nin siyasal hayatı ve gelenekleri bağlamında liderlerin siyasi süreçlerdeki etkin konumu dikkat çekmektedir. Türkiye’de liderlere ve devlete yüklenen kutsallık anlayışı Orta Asya’da göçebe devletlerden, yayılmacı bir imparatorluk olan Osmanlı İmparatorluğuna uzanana kadar siyasal süreçler üzerinde belirleyici bir rol oynamıştır. Türkiye Cumhuriyeti ile birlikte demokratik bir toplumsal yapı içinde sürdürülen siyasal ilişkiler, bireyin pasif durumunun ortadan kalkarak kutsallığın etkisinin azalmaya başladığı bir siyasal düşünce sistemini beraberinde getirmiştir. Ancak, binlerce yıldır süren kutsanmış devlet anlayışının kuvvetli etkisi demokrasi odaklı siyasal ilişkilerin gelişmesini yavaşlatmıştır. Bu bağlamda, Türk siyasal kültürü çerçevesinde

şekillen geleneksel yapının temelinde oluşmaya başlayan demokratik unsurlar, liderlerin ön planda olduğu siyasal bir sistemi inşa etmektedir (Keskin ve Sönmez, 2015: 339).

Tarihsel süreç içerisinde Osmanlı İmparatorluğunun devlet yönetiminde Orta Asya'dan gelen yaklaşımların ve İslam değerlerinin bir araya getirilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Türk toplumunda Weber'in bakış açısıyla geleneksel otoriteyi belirgin bir şekilde görmek mümkündür. Aynı zamanda, İslam hukuku ve töre hukuku gündelik yaşamı ve devlet yönetimini şekillendirdiği için Türklerin geçmişinde yasal-ussal otorite de bulunmaktadır. Türk toplumunda kutsallığına ve üstünlüğüne inanılan hanedan yönetimi de karizmatik otoritenin var olduğunu göstermektedir. Geçmişten günümüze kadar geline süreçte Türklerde Max Weber'in otorite tiplerinin çeşitli dönemlerde farklı niteliklerinin ağırlık kazanmak üzere görüldüğü ifade edilebilir. Farklı coğrafyalarda yaşayan toplumlarda ekonomik ve toplumsal değerlere bağlı olarak birbirlerinden farklı kendine özgün yapılanmalar görülebilmektedir. Toplamların siyasal kültürlerinin şekillenmesinde; kültürel, sosyo-ekonomik, toplumsal ve siyasal şartlar büyük oranda o toplumun kendisine has özellikler taşımaktadır (Özdemir, 2014: 83).

Literatürde kamu yönetiminde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, görev odaklı liderlik tarzının diğer liderlik davranış boyutlarından daha çok ön planda olduğu görülmüştür (Bulut ve Meydan, 2018: 223; Taş ve Önder, 2010: 17). Uysal ve diğerleri (2012: 25) tarafından yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının verimlilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada babacan ve dönüşümcü liderlik tarzlarının iş üretkenliğini artırdığı tespit edilmiştir. Avcı ve Yaşar (2016: 187) tarafından yapılan çalışmaya göre, kamu kurumlarında otokratik bir liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarının özelliklerini sergilemeleri hâlinde kurumların daha başarılı olabileceği ortaya konulmuştur. Seçilmiş ve diğerleri (2016: 117) tarafından kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin kaymakamlık düzeyinde liderlik davranışlarını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik ve alt boyutta karizmatik liderlik davranışlarını sergilediği ortaya çıkmıştır.

Literatürde liderlik alanında yapılan çalışmalarda Türkiye'nin siyasal kültür özellikleri bağlamında cumhuriyet tarihi boyunca karizmatik liderlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Literatürde kamu ve özel yönetim alanında özellikle kriz dönemlerinde yapılan çalışmalarda yöneticilerin çoğunlukla dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediği ortaya çıkmıştır (Şahin vd., 2015: 76). Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren sosyal belediyecilik anlayışı kapsamında belediyelerin hizmet odaklı çalışma felsefeleriyle birlikte hizmetkâr liderlik tarzının yoğun olarak görülmeye başlandığı ifade edilebilir. Keleş (2022: 72) tarafından yapılan çalışmaya göre, kamu yönetiminde bulunan liderler tarafından 32 farklı liderlik türü içerisinde; dönüşümcü, görev odaklı, karizmatik, destekleyici, demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının yönetim sürecinde daha etkili ve verimli bir biçimde uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de kamusal anlayış

çerçevesinde kriz ortamlarında liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ortaya çıkan liderlik türlerinin bu çalışmada önerilen liderlik türleri ile uyumlu oldukları ifade edilebilir.

Liderlik tarzları belirlenirken “şartlar ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları daima etkilidir” düşüncesi doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Değişen durumun şartlarına göre kamu kurumları ve özel örgütler için iyi bir liderliğin gerektirdiği yetkinliklere göre sergilenen liderlik tarzlarında farklılıklar olabilmektedir. Klasik liderlik anlayışı içinde yer alan bilgilerinin önemli bir kısmı günümüzde eleştirilmektedir. Gelişen koşullara göre hem liderin hem de takipçilerin özellikleri, çevreleri ve olanakları değişmektedir. Bu bağlamda, liderin başarısı onun liderlik prensiplerinin tamamını uygulamasından ziyade değişen durumlara dengeli bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile mümkün görünmektedir. Kamu yönetimi açısından hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan odaklı yaklaşımın önemli bir şekilde ele alınması ve incelenmesi gerekmektedir. Çünkü kamu kurumlarında yaşanan birçok sorunun temelinde bu kurumların iyi yönetilmemesi yatmaktadır. Kamu veya özel kurumlarda iyi yönetim iyi bir liderle mümkün olmaktadır. Değişimin hızlı bir şekilde yaşanması ve toplumun bilinç düzeyinin artmasına bağlı olarak kamuya bağlı kurumların modern yönetim anlayışı içinde insan odaklı, yeniliğe yönelik ve etkileşimli bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi zorunluluk hâline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 14).

Dünyada yaşanan hızlı gelişmelere bağlı olarak hem kamu kurumlarının hem de özel kurumların karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar yaşanmaktadır. Kamu yönetiminde kriz dönemlerinde lider kamu yöneticilerinin ön plana çıkması krizin etkin yönetilmesi bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda, kamu yönetiminde önemli bir role sahip olan lider kamu yöneticilerinin krize neden olabilecek risklere ve diğer faktörlere karşı tedbirli olmaları ve önceden kriz yönetim planını oluşturmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve deneyimler krizlerin fırsata çevrilmesine veya en az zararla atlatılmasına fayda sağlayabilmektedir. Kamu kurumlarında yaşanabilecek krizler doğrudan vatandaşları da etkileyeceği için alınan kararların objektiflik, eşitlik ve kamu yararı ilkelerine uygun olması gerekmektedir. Kamu kurumlarında toplumsal fayda ve hizmet hususu temel alındığından dolayı kriz zamanlarında lidere özel sektörlerden farklı olarak daha fazla görev düşmektedir. Çünkü, kamu kurumlarında yönetici devletin en önemli amaçlarından birisi olan vatandaşın iyi bir hizmet sunmayı hedefleyerek devleti temsil etmektedir. Kamu yönetiminde kriz dönemlerinde sadece görevini yapan yöneticilere değil, bulunduğu makamın önemini bilerek sorumluluk alan lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Erol, 2022: 363-364).

İKİNCİ BÖLÜM

2. COVID-19 SALGINI VE ÜLKELERİN KRİZ YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde küresel bir kriz olarak Covid-19 salgını, kriz yönetim sürecinde bazı ülkelerin sergilediği farklı yaklaşımlar ve bu yaklaşımların etkin bir kriz yönetimi üzerindeki etkileri, Türkiye’de Covid-19 salgınıyla ilgili alınan tedbirler ve uygulamalar, Türkiye’de liderin davranışını etkileyen faktörler, Türkiye’de ve diğer bazı ülkelerde salgın sürecinde etkili olan liderlerin özellikleri ve davranışları, Covid-19 salgınıyla mücadelede etkili olan merkezi hükümetin uygulamaları ve liderlerin kriz yönetim süreci üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2.1. Küresel Bir Kriz Olarak Covid-19 Salgını

Tarihsel süreç boyunca insanlar birçok doğal ve doğal olmayan felâketler yaşayarak bulunan dönemin şartlarına uygun olarak gelişmişlik düzeyi elverdiği ölçüde bu sorunlarla başa çıkmaya çalışmıştır. Dünyayı etkisi altına alan sorunlar incelendiğinde; başta iklim değişikliği olmak üzere, ormanların tahrip edilmesi, ozon tabakasının incilmesi, biyolojik türlerin azalması, çölleşmenin artması, nükleer enerji kazaları, savaşlar, kıtlıklar, afetler, salgın hastalıklar gibi oldukça önemli çevresel sorunlar ortaya çıkmış ve bu sorunların çözümü doğrultusunda küresel düzeyde örgütlenmiş olan aktörler aracılığıyla önlemler alınmaya özen gösterilmiştir. Günümüz koşullarında ortaya çıkan sorunlar çevre politikasındaki çok önemli bir prensibi hatırlatmaktadır. Çevre sorunları yerel düzeyde ortaya çıkmakla birlikte etkileri bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde olabilmektedir (Turan ve Çelikyay, 2020: 2). Çin’in Wuhan şehrinde 2019 yılının aralık ayında ortaya çıkan Covid-19 salgını başta Çin başta olmak üzere kısa bir süre içinde dünyanın birçok ülkesine yayılarak tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Lai vd., 2020: 1).

Dünya genelinde Covid-19 salgını hızlı ve daha önce görülmemiş bir şekilde sağlık, sosyal, ekonomik ve jeopolitik bir krize dönüşmüştür. Kriz süreciyle mücadelede birçok küresel politikayla birlikte yerel politikaların da entegrasyonunun hızlandırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Djalante vd., 2020: 2). Dünyadaki ülkelerin sağlık sistemlerini ve politikalarını etkileyen küresel bir salgın olarak ifade edilen Covid-19 pandemisi hem sağlık hizmetlerinin yeniden gözden geçirilmesine hem de sağlık politikalarının uygulanabilir olup olmadığını denetleme ve yeni politikalara geçiş imkânı sunmuştur (Sarıyıldız vd., 2021: 314). Coronavirüs SARS-CoV-2 2019 yılının sonuna doğru ilk olarak Çin’in Wuhan kentinde görülmesinin hemen arkasından büyük bir hızla dünya genelinde yayılmaya başlamıştır. Salgının, ortaya çıktığı 2019 aralık ayının sonundan itibaren mart

ayının başlarına kadar 114 ülkeye yayıldığı ifade edilebilir. Dünyadaki salgın durumu üzerine 11 Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından pandemi ilân edilmiştir. Bu bağlamda, Covid-19 pandemisi 2009 yılında ilân edilen A(H1N1) domuz gribi pandemisinin arkasından 21. yüzyılın ikinci pandemisi olarak kayıtlara geçmiştir (Gezgüç ve Duman, 2020: 254).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak açıklanan virüsün daha önce görülen SARS ve MERS virüsleri ile aynı soydan olduğu ifade edilmiştir (Abodunrin vd., 2020: 14). Aynı zamanda, dünyayı etkisi altına alan virüs SARS-CoV-2 olarak isimlendirilmiştir (Moss ve diğerleri, 2020: 46). Özellikle Covid-19 salgınına SARS-CoV-2 olarak bilinen virüsün insanlarda bilinen en yakın benzeri olan SARS-CoV-1 virüsünün neden olduğu söylenebilir (Asadi vd., 2020: 635). Goccia (2021: 2) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 salgını ile mücadelede tüm ülkelerin bazı zayıf yönlerinin olduğu ve hiçbir ülkenin büyük bir salgın ile başa çıkabilmek için yüksek bir hazırlığa sahip olmadığı ve salgınla mücadelede en iyi performans gösteren ülkelerin, sağlık sisteminde yüksek harcamalarla ilişkili olarak daha küçük bir nüfusa veya daha iyi kamu yönetimine sahip olduğu görülmüştür. Salgın sürecinde etkilenen bölgelere uygun bir şekilde yanıt vermek ve salgının yayılmasını önlemek için etkili bir yönetim uygulaması gerekmektedir. Bu bağlamda, afetlerde salgın yönetimi salgının ortaya çıktığı andan itibaren uygulanması gereken ve sağlık sisteminin afetlerde zarar görmesini engelleyen özel bir yönetim olarak ifade edilebilir (Işıkcı, 2023: 427).

Birçok ülkede Covid-19 salgınının yayılım hızını kontrol altına almak ve vaka sayılarını yavaşlatmak amacıyla karantina önlemleri alınmıştır. Covid-19 ile mücadele kapsamında alınan önlemler işletmeleri ve vatandaşları sosyo-ekonomik olarak derinden etkilemiştir. Özellikle gelişmiş ülkeler Covid-19 salgınının sosyal ve ekonomik olarak olumsuz etkilerini azaltmak için kapsamı ve bütçesi birbirinden farklı olan ekonomik paketler uygulamıştır. Bazı ülkelerde uygulamaya konulan paketlerde işletmelere nakit yardımlar, sübvansiyonlar, kredilere ulaşım kolaylıkları ve vergilerin indirilmesi gibi pek çok kolaylıklar sağlandığı ifade edilebilir. Aynı zamanda, işsizlik sigortası, işsizlik yardımı, istihdamın korunmasına yönelik olarak uzaktan çalışma ve kısa çalışma ödeneği gibi uygulamalarla çalışanlar desteklenmiştir. Covid-19 salgınının olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla alınan tedbirlerin etkinliği ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişmişlik seviyeleri ile yakından ilişkilidir (Işık, 2020: 218-219). Literatürden edinilen bilgiler ışığında, Covid-19 salgınının yönetimi ve liderlik alanında yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Literatürde Covid-19 Salgınının Yönetimi ve Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Bulgular
Crayne ve Medeiros, (2020)	Çalışmanın sonucunda, krizle mücadelede liderlerin Covid-19'a yönelik farklı yaklaşımları ortaya çıkarılarak Kanada Başbakanı Justin Trudeau'nun karizmatik, Almanya Başbakanı Angela Merkel'in pragmatist, Brezilya Başkanı Jair Bolsonaro'nun ideolojik liderlik özellikleri gösterdikleri görülmüştür.
Gül ve Çelebi, (2020)	Covid-19 salgınına ilişkin bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kriz yönetim becerilerinin değerlendirildiği çalışmada, Türkiye pandemide kriz yönetimini en iyi şekilde gerçekleştiren ülke olurken; Kanada, Fransa, Rusya ve Malezya'nın ise son sırada yer aldığı görülmüştür.
Goccia, (2021)	Salgınla başa çıkmak için tüm ülkelerin bazı zayıf yönlerinin olduğu ve hiçbir ülkenin yüksek bir hazırlığa sahip olmadığı görülmüştür. Salgınla başa çıkmak için en iyi performans gösteren ülkelerin, sağlık sisteminde yüksek harcamalarla ilişkili olarak daha küçük bir nüfusa veya daha iyi kamu yönetimine sahip olduğu görülmüştür.
Bian vd., (2021)	Çalışmanın sonucunda, hükümet eylemleri ve krizdeki hükümet performansının kamu değerlendirmesi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu görülmüştür. Kriz sürecinde devlete güvenin, devlet performansının kamuoyu tarafından değerlendirilmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Mattei ve Vigeveno, (2021)	Çalışmanın sonucunda, İtalya'nın salgını başlangıçta küçümsediği ve bazı önlemlerin alınmasında yetersiz kaldığı görülmüştür. Covid-19 pandemisinin ilk dalgasında Sardunya ve Lazio daha az Lombardiya ve Venedik daha çok etkilenmiştir.
Fernandez ve Shaw, (2020)	Covid-19 pandemisiyle mücadelede ilk olarak yetkilendirmeyi, katılımı ve iş birliğini vurgulayan hizmetkâr liderliğin, ikinci olarak da duygusal zekâ ve duygusal istikrara sahip olan akademik liderliğin önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
Güngör, (2020)	Çalışmada, Türk Hükümeti'nin 11 Temmuz 2020 tarihine kadar salgın sürecinin ilk yedi ayında, kriz anı evresi olarak nitelendirilen zamanda oldukça başarılı bir kriz yönetimi süreci yürüttüğü sonucuna ulaşılmıştır.
Bowers vd., (2017)	Krizin başarılı bir şekilde yönetilmesinde toplumun kültür yapısının önemli etkisi olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünü bireysel liderlikle birleştiren kriz müdahale liderlik matrisi (CRLM) ortaya konularak krize karşı hızlı ve etkin şekilde yanıt verilmesi sağlanmıştır.
Güreşçi, (2020)	Sağlık Bakanlığının yapmış olduğu kriz iletişimi yönetiminin krizi inkâr etmeyen proaktif bir yönetim biçimi sergileyen, hızlı, şeffaf, spekülasyon ve söylenti oluşturmaya karşı başarılı bir kriz iletişim yönetimi yürüttüğü ortaya konulmuştur.
Özcan, (2021)	Siyasi parti liderlerinin maske ve mesafe kategorilerine ait paylaşımlarının toplumsal bilinçlilik ve farkındalık oluşturmada açısından Covid-19 pandemisinin yönetiminde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Gezgüç ve Duman, (2020)	Covid-19 salgınının yönetiminde Almanya ve Yeni Zelanda hem siyasi lider yaklaşımı hem de salgınla mücadele hususunda iyi birer örnek olarak, ABD ve Brezilya ise bu konuda kötü örnekler olarak değerlendirilmiştir.
Akar, (2021)	Covid-19 salgınından en fazla etkilenen beş ülkenin (Çin, ABD, Türkiye, Almanya, İtalya) salgına karşı verdiği mücadeleyi kriz yönetimi kapsamında incelemek amacıyla yapılan çalışmada krizi proaktif bir yaklaşımla önlemeye çalışan ülkelerin salgını daha iyi yönettiği, bu süreçte reaktif kriz yönetimi yaklaşımını tercih eden ülkelerin ise salgınla başa çıkma noktasında daha büyük krizlerle karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.
Kalçık ve Bayraktar, (2020)	Covid-19 salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın resmi Twitter hesabı ile yapmış olduğu kriz iletişimi çalışmalarının incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, Türkiye'de koronavirüs salgını sürecinde 11 Mart 2020 ile 25 Mart 2020 tarihleri aralığında başarılı bir kriz iletişiminin gerçekleştirilmiş olduğu görülmüştür.

2.2. Covid-19 Salgınında Bazı Ülkelerin Kriz Yaklaşımları

Covid-19 salgınının öncelikle Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkarak kısa bir zaman içinde birçok ülkeye yayıldığı ve tüm dünyayı etkisi altına aldığı görülmüştür. Covid-19 salgını ile mücadelede ABD, Çin, İtalya, Almanya, Rusya, Japonya, Brezilya, Yeni Zelanda gibi ülke yönetimlerinin ve liderlerinin sergilediği davranışlar incelenmiştir. Ülkelerin seçiminde özellikle

Covid-19 salgınıyla mücadelede olumlu veya olumsuz bir yönetim şekli ve liderlik tarzı sergileyen ülkeler içerisinde literatürde yapılan çalışmalarda sıkça ismi geçen bazı ülkeler ele alınmıştır.

2.2.1. ABD ve Covid-19 Krizi

Covid-19 salgınından dünya genelinde olumsuz olarak etkilenen ülkelerin en başında Amerika Birleşik Devletleri ve AB üyesi olan İtalya gelmektedir. Virüsün meydana çıktığı ilk yer olan Çin'in Wuhan şehrinde virüsten dolayı yaşamını kaybedenlerin sayısının bu ülkelerde görülen günlük vaka oranlarının çok altında olduğu görülmüştür. Salgınla mücadelede özellikle ABD ve Avrupa Birliği'nin içinde bulundukları zor durumdan çıkabilmeleri bulundukları salgın sürecinde aldıkları kararlarla doğrudan ilişkili olmaktadır. Bununla birlikte, iki ülkede Türkiye'ye kıyasla gelişmiş ülkeler sınıfında yer almaktadır. Ancak, koronavirüsle mücadelede ABD'nin çok fazla kayıp vererek zararın en büyüğünü gören ülkelere birisi olduğunu söylemek mümkündür. Koronavirüs sonrası ABD'ye yapılan eleştirilerin birçoğu, 2017 yılında Pentagon'un ortaya çıkacak bir salgın riskine karşı uyarıda bulunmasına rağmen ABD'nin bu uyarıyı ciddiye almaması ve 2018 yılında Küresel Sağlık Güvenliği Birimi'ni kapatması sonucunda ortaya çıkmıştır (WHO, 2020). ABD'de salgın sürecinde büyük zarar görülmesinde özel şirket düşüncesiyle hizmet veren Amerikan sağlık sisteminin neden olduğu ileri sürülmüştür.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Covid-19 salgınında ilk vaka 21 Ocak 2020 tarihinde Washington eyaletinde daha sonraki vakalar ise, Illinois eyaletinin en büyük şehri olan Chicago'da ve Kaliforniya eyaletinin Orange County şehrinde olduğu görülmüştür. Salgında ortaya çıkarılan ilk vakaların Çin'in Vuhan şehri ile seyahat bağlantılı olduğu ortaya çıkmış ve ülkede ilk ölüm 29 Şubat 2020 tarihinde Washington Kirkland'da meydana gelmiştir. Covid-19 salgını mart ayında ABD'de yayılmaya başladıkça birçok işletmenin çalışmasına hükümet kararnameleri ile ara verilmiştir (Baker, 2020: 842). Covid-19 salgınından en fazla etkilenen ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri'nin olduğu ifade edilebilir. Ülkede bulunan çok uluslu işletmelerin çoğunun Çin başta olmak üzere yurtdışındaki etkinliklerini belirli bir süre zarfında kısıtladıkları görülmüştür. ABD'deki birçok sektörün faaliyetlerini yavaşlatmak veya sonlandırmak zorunda kaldığı ve işsizliğin ciddi bir oranda arttığı görülmüştür (Yetgin, 2020: 402).

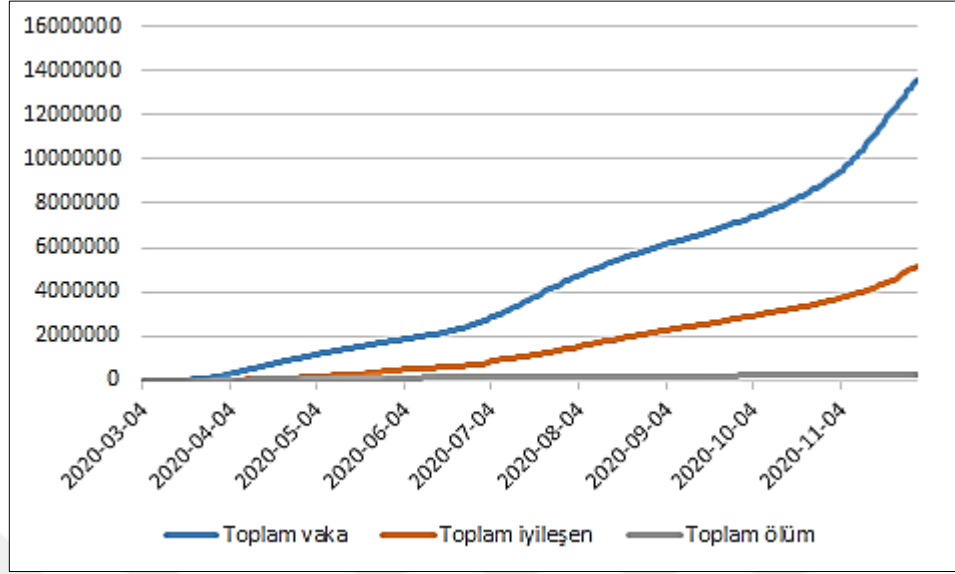
Tablo 5: ABD’de Covid-19 Salgınına İlişkin Bilgiler (31 Ocak 2020-28 Şubat 2021)

Tarih	Toplam Vaka Sayısı	Toplam Ölüm Sayısı	Toplam Test Sayısı
31 Ocak 2020	3	-	8
29 Şubat 2020	18	5	6.555
31 Mart 2020	196.965	4.331	1.183.548
30 Nisan 2020	1.073.244	59.646	6.686.214
31 Mayıs 2020	1.791.449	100.783	18.199.782
30 Haziran 2020	2.623.046	120.258	34.962.460
31 Temmuz 2020	4.523.226	145.507	60.749.939
31 Ağustos 2020	5.980.439	175.751	86.248.932
30 Eylül 2020	7.173.102	199.080	113.779.459
31 Ekim 2020	9.065.117	222.625	150.346.357
30 Kasım 2020	13.541.108	259.690	198.472.598
31 Aralık 2020	19.864.374	336.802	254.249.919
31 Ocak 2021	25.976.946	432.189	311.887.083
28 Şubat 2021	28.351.189	503.247	353.983.917

Kaynak: <https://covidtracking.com>

Tablo 5’te; ABD’de Covid-19 salgınına ilişkin ilk vakanın açıklandığı andan itibaren 31 Ocak 2020 ile 28 Şubat 2021 tarihleri arasındaki toplam vaka sayıları, toplam ölüm sayıları ve uygulanan test sayıları verilmiştir. Tablo 5’e göre, ocak ayında 3 kişi ile başlayan vaka sayılarının mart ayında artmaya başladığı nisan ayından itibaren ise artış hızının yükseldiği görülmektedir. ABD’de Covid-19 salgınına ilişkin vaka sayılarının kasım ayından itibaren daha çok yükseldiği görülmektedir. Tablo’da şubat ayında 5 kişi ile başlayan ölüm sayılarının mart ayından sonra artmaya başladığı ve diğer aylarda çok hızlı bir şekilde yükseldiği görülmektedir. Covid-19 salgınına ilişkin yapılan test sayılarının da şubat ayından başlayarak sürekli bir artış içinde olduğu görülmektedir.

Grafik 1: ABD’de 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 1’de; ABD’de 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 1’de, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının nisan ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. ABD’de haziran ayından itibaren 2.000.000 aşan vaka sayıları sürekli olarak artmaya devam etmiştir. 2020 yılının ekim ve kasım aylarında vaka sayılarının daha hızlı bir şekilde yükselişe geçtiği görülmektedir. Grafik 1’de, 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam iyileşenlerin sayısının haziran ayından itibaren toplam vaka sayılarına göre daha az bir şekilde arttığı görülmektedir.

Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınında en yüksek vaka oranına sahip olan ABD’de tablonun tehlikeli bir hâl almasında farklı faktörler etkili olmuştur. Salgına yönelik vakaların görülmesinden itibaren Donald Trump’ın SARS-CoV-2 virüsü için “sadece bir grip” şeklindeki ifadeleri, salgının nisan ayında sona ereceğine yönelik bilimsel kanıtlara dayanmayan ancak topluma bu salgının basit bir virüs ve hastalık olduğuna yönelik bir algı oluşturmaya gibi söylemleri ve tutumu, Amerikan halkının bireysel tedbir alması sürecinde geciktirici bir etkiye neden olmuştur. Amerika, İngiltere ve Kanada’da kamuoyunun yeni koronavirüsünü nasıl algıladığına ilişkin yapılan ülkelerin kıyaslandığı bir çalışmaya göre, Amerikan halkında yeni koronavirüsün “sadece bir grip” olarak algılanma eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, koronavirüsün sadece mevsimsel grip kadar tehlikeli olduğunu düşünenlerin oranı Kanada’da %11.80, İngiltere’de %16.82 iken ABD’de bu oranın %20.32 olduğu görülmüştür (Pennycook vd., 2020: 3-4).

Amerika Birleşik Devletleri’nin salgınla mücadelede sağlık sektöründe “piyasa yaklaşımını” benimsemiş olan ülkelerden birisi olduğu ifade edilebilir. Salgınla mücadele kapsamında sunulan

sağlık hizmetleri incelendiğinde, ABD’de oldukça fazla sayıda kişinin sağlık güvencesinden mahrum olduğu görülmüştür. Ülkede ilk Covid-19 vakası 20 Ocak 2020 tarihinde kayıtlarda görülürken aynı gün ilk vakayı açıklamış olan Güney Kore ile arasında vakaların hızlı bir şekilde yayılmasını önleme açısından büyük bir fark olduğu söylenebilir. 17 Mart 2020 tarihinde ABD’de henüz 25000 kişiye Covid-19 salgınına yönelik test yapılmışken Güney Kore’de 274000 kişiye test yapılmıştır. Covid-19 salgını ile mücadele kapsamında, OECD ülkeleri içinde ABD sağlık sistemine bağlı olarak eşitsiz koşulların en ağır şekilde yaşandığı ülkelerden birisi olmuştur (Sarıyıldız, 2021: 320).

ABD Başkanı Donald Trump’ın virüsü hafife alan ifadeleri salgının hızlı bir şekilde yayılmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, Amerika’da virüsün tespiti için yapılan testlerin uzunca bir süre yanlış sonuçlar verdiğinin ortaya çıkması, virüsün toplum içerisinde haftalarca yayılmasına ve vaka sayılarının artmasına yol açmıştır (Arnold, 2020). Aynı zamanda, ABD’de virüsün tespitinde uygulanan yanlış testlerin fark edilerek onların yerine birçok sayıda yeni test kitlerinin konulması ülkenin yaklaşık olarak altı hafta kadar bir süre kaybetmesine ve geçen zaman da alınacak tedbirlerde geç kalınmasına neden olmuştur (Pilkington ve McCarthy, 2020). Covid-19 salgınıyla mücadelede ABD’nin gerekli önlemlerin alınması ve virüsün ciddiye alınarak halkın bilinçlendirilmesi konusunda yetersiz kaldığı söylenebilir.

Salgın sürecinde sosyal izolasyona ilişkin alınan gerekli önlemler ABD’de her eyalette benzer önem derecesine göre yürütülmediğinden dolayı, ülke içerisinde vaka ve ölüm sayılarında büyük farklılıklar görülmüştür. Özellikle California, New York ve New Jersey gibi eyaletler salgının en fazla görüldüğü yerler hâline gelirken Wyoming, Vermont ve Alaska gibi eyaletler vaka sayısının daha az görüldüğü yerler olmuştur (Gezgüç ve Duman, 2020: 259). Cumhuriyetçilerin yönetiminde olan eyaletlerde izolasyon önlemlerinin ekonomide oluşturduğu yük arttıkça önlemlerin kaldırılmasına yönelik taleplerde de artmalar görülmüştür. ABD’deki federal yapı salgına karşı ortak bir karar alınmasında engelleyici bir tavır da sergilemiştir. Aynı zamanda, ABD’deki Demokrat ve Cumhuriyetçi partilerin eyaletler kapsamında dağılımı incelendiğinde, Cumhuriyetçilerin yönetimindeki eyaletlerin daha kırsal ve fakir olduğu, Demokratların yönetimindeki eyaletlerin ise daha kentsel ve zengin olduğu görülmektedir. Ayrıca, çoğunluk olarak Cumhuriyetçilerin olduğu eyaletlerde ekonominin ve ülkenin virüs açılımına yönelik olarak protesto hareketleri görülerek Cumhuriyetçiler, Demokratlar olanları salgını abartmakla suçlama eğiliminde bulunmuştur (Adolph vd., 2020: 4-5).

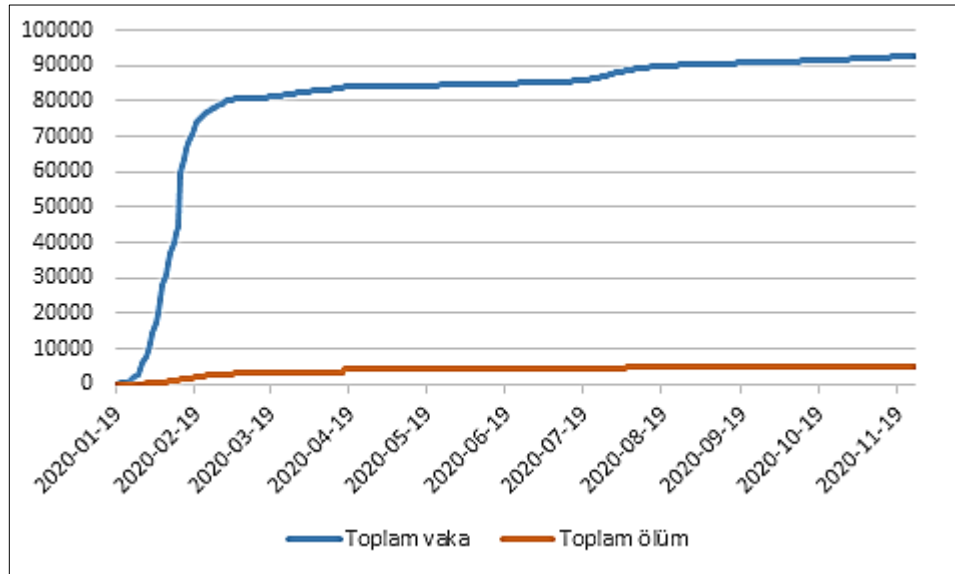
2.2.2. Çin ve Covid-19 Krizi

Covid-19 salgınının kendi topraklarında başlaması nedeniyle Çin, 2020 yılının şubat ayında ciddi bir şekilde kısıtlama önlemleri uygulayan ilk ülkelerden birisi olmuştur. Dünya genelinde nisan ayının başlarında, salgınla mücadelede sınırlamaya yönelik önlemler diğer ülkelerde de

uygulamaya konulmuştur. Ancak, ülkelerde uygulanan önlemlerde getirilen kısıtlamaların ve sınırlama sürelerinin derecinde bazı farklılıklar olmuştur. Ülkelerin birçoğu salgının etkisini azaltmak, sağlıkta bakım sistemlerinin çökmesini önlemek ve ölüm oranlarını düşürmek için bazı önlemler uygulamıştır. Enfekte olan birisinin diğer kişilerle temasını belirlemek ve takip etmek amacıyla verilen emeklerden, ekonomik ve sosyal kısıtlamalara kadar birçok uzaklaştırma önlemleri alınmıştır. Aynı zamanda, sosyal mesafe uygulamaları kapsamında okulların kapatılması, ülkeler arasında hareketliliğin kısıtlanması, bazı iş dallarının faaliyetlerine son vermesi ve halka açık toplantıların sınırlandırılması gibi önlemler alınmıştır (ILO & OECD, 2020: 5-6).

Çin'in "Chicagosu" olarak tanınan Wuhan kentinde, yeni tip koronavirüs ortaya çıktığında öncelikle benzer belirtilerle meydana gelen sayısız virüsten birisi olduğu ifade edilmiştir. Ancak, Covid-19 salgını farklı eyalet ve ülkelere yayılmaya başlayınca Çin hükümeti 2020 yılının ilk günlerinde et ticaretini yasaklayarak salgınla ilgili bazı önlemler almıştır. Çin'de salgınla mücadele kapsamında vakaları ve onların temasa geçtiği kişileri takip etmekle sorumlu epidemiyoloji ekibi görevlendirilerek birçok karantina istasyonları ve sağlık merkezleri kurulmuştur. Aynı zamanda, hastaların evlerinde izole kalmaları gerektiği çağrısında bulunan devlet yetkilileri tarafından yeni teknolojiler kullanılarak birçok hastaya hizmet sağlayabilecek yeni hastaneler inşa edilmiş ve kırk binden fazla sağlık personeli işe alınmıştır. Çin'de salgının başlangıcından itibaren alınan tedbirlerin ve seyahat yasağının arkasından 8 Nisan 2020 tarihinde kısıtlamalar kaldırılmaya başlanarak ekonomik ve sosyal hayatın yeniden canlandırılması sürecine geçilmiştir (Altakarlı, 2020: 45).

Grafik 2: Çin'de 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vaka ve Ölüm Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 2’de; Çin’de 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam ölenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 2’de, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının ocak ayında hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. Çin’de şubat ayında tepe noktaya ulaşan vaka sayılarının diğer aylarda doğrusal bir şekilde hafif artışlarla devam ettiği görülmektedir. 2020 yılının ekim ve kasım aylarında vaka sayılarının yükselişe geçtiği görülmektedir. Grafik 2’de, Çin’de Covid-19 kaynaklı toplam ölenlerin sayısının toplam vaka sayılarına göre çok daha az olduğu görülmektedir.

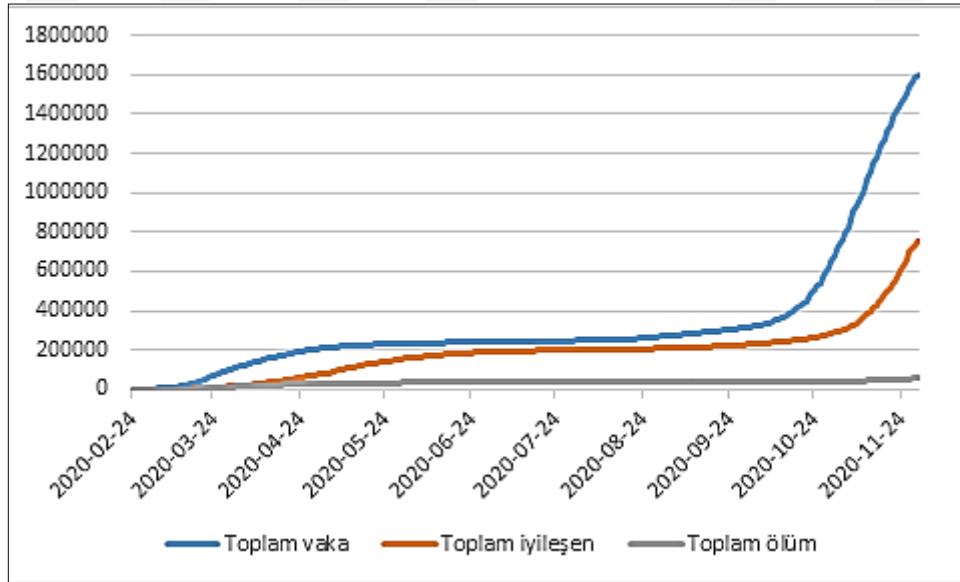
Çin’in Covid-19’a yönelik oluşturduğu politikalarını “virüse karşı zafer” sloganı ile savunduğu ve Amerika Birleşik Devletleri’ni, dış politikasına uygun bir biçimde pandemiye kontrol altına alamadığı için eleştirdiği görülmüştür. Avrupa ve Orta Doğu ülkeleriyle birlikte Covid-19 salgını ile hep beraber mücadele kapsamında iş birliği ve dayanışma kavramları ön plana çıkarılarak birçok tıbbi araç ve personel Bulgaristan, Sırbistan, Irak, İtalya ve İran’a kadar ulaştırılmıştır. Çin’de salgınla mücadelede sağlık sigortaları halkın tamamının sağlık hizmetinden faydalanmasına yönelik olarak bir teminat oluşturmuş ve sağlık sigortalarının hastane masraflarını karşılamaması durumunda devletin tüm ödemeleri üstlendiği görülmüştür. Böylece, virüsün hızlı bir şekilde yayılması önlenerek günlük vaka ve ölüm sayılarındaki artış oranı kontrol edilmiştir. Ancak, Çin’in Covid-19 salgınının ülke dışına yayılımıyla ilgili tedbirleri almakta geciktiği ifade edilebilir. Çin’de iyi işleyen ve düzenli bir sağlık sisteminin olması, merkezi hükümetin hızlı karar alıp uygulaması ve yerel yönetimlerin desteklenerek hızlı kaynak aktarımlarının yapılması sayesinde salgının daha fazla büyümesi önlenmiştir (Sarıyıldız, 2021: 319-320).

Çin dış politikasında Xi Jinping döneminde “insanlık için ortak gelecek topluluğu” inşa etme fikriyle uluslararası iş birliğini özendirmek için bir kavram geliştirmiştir. Covid-19 salgını öncesinde geliştirilen bu kavram salgınla birlikte Çin hükümeti için salgınla mücadele politikasının bir testi olarak görülmüştür. Bu süreçte, ekonomik düzenlemeleri ve dış politikasıyla dikkatleri üzerine çeken Xi yönetimi Covid-19 salgını ile ilgili bazı eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır. Başkan Xi’ye en fazla tepkinin Trump yönetimindeki ABD’den geldiği görülmüştür. Çin hükümeti ve Devlet Başkanı Xi Jinping, virüsün ortaya çıkışından itibaren erken müdahale edilmediği gerekçesiyle yayılımın çok hızlı gerçekleştiği hususunda eleştirilmiştir. Salgın sürecinde Xi’nin gecikme ve bilgilerin saklanması gibi suçlamaları reddettiği görülmüştür. Devlet Başkanı Xi salgınla mücadelede “birlikte başarabiliriz” vurgusuyla salgının tüm ülkelerin iş birliğiyle çözülebilecek bir problem olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda, Başkan Xi salgın sürecinde Çin ekonomisinin hızlı bir şekilde toparlanarak dengeli duruma geldiğini ve dünyaya örnek olduğunu da sıklıkla ifadelerinde kullanmıştır. Bununla birlikte, salgınla mücadelede ön plana çıkan uluslararası örgütler arasında yer alan DSÖ ve BM’nin Çin’in politikalarının ve söylemlerinin destekçisi olduğu görülmüştür (Aras, 2022: 72).

2.2.3. İtalya ve Covid-19 Krizi

İtalya'nın Covid-19 salgınıyla mücadeledeki başarısızlığının ve sağlık sisteminin çökmesinin nedenleri arasında; öncelikle salgına yönelik gerekli tedbirlerin alınmadan vaka artış hızının artmasıyla birlikte yetersiz yoğun bakım ünitesi ve tıbbi malzeme gibi eksikliklerin ortaya çıkması ve virüsün İtalya'da ilk ortaya çıktığı bölge olan ve salgının İtalya'daki merkez üssü sayılan Lombardiya bölgesindeki vaka sayılarının her geçen gün artarak denetim altına alınamaması yer almaktadır. Covid-19 salgını ortaya çıkmadan dünyada gelişmiş ülkeler kategorisinde üst basamaklarda yer alan bazı ülkelerin virüs kapsamında başta sağlık olmak üzere birçok alanda olumsuzluk yaşamaları salgınla mücadelede performanslarının kötü olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelere kıyasla Türkiye'nin almış olduğu önlemlerle birlikte elde edilen sonuçlar incelendiğinde elde edilen veriler doğrultusunda birçok gelişmiş ülkeden daha iyi bir performans gösterdiği ifade edilebilir (Sertdemir, 2020: 24). İtalya Başbakanı Giuseppe Conte vaka sayıları artmaya başladığı andan itibaren gerekli önlemlerin alınması konusunda yetersiz kalınarak virüsün yayılım hızının yüksek olması nedeniyle koronavirüs salgını karşısında savcılar tarafından tanık sıfatıyla sorgulanmıştır. Aynı zamanda, salgın sürecinde İçişleri Bakanı Luciana Lamorgese ve Sağlık Bakanı Roberto Speranza da sorgulanmıştır (İtalya Başbakanı Conte, Covid-19 Soruşturmasında Tanık Sıfatıyla 3 Saat Sorgulandı (t.y.), <https://tr.euronews.com>).

Grafik 3: İtalya'da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 3'te; İtalya'da 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 3'te, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının mart ayından itibaren 200000 ulaştığı görülmektedir. Grafik'te toplam vaka sayılarının mart ayından itibaren artmaya devam ettiği ekim ve kasım aylarında ise hızlı bir şekilde yükseldiği

görülmektedir. İtalya’da toplam iyileşenlerin sayılarının nisan ayından itibaren artarak devam ettiği ekim ayında ise daha fazla yükseldiği görülmektedir. 2020 yılının ekim ve kasım aylarında vaka sayılarının ciddi bir şekilde arttığı görülmektedir.

Dünya çapında 2020 yılının ocak ayından itibaren oldukça fazla insanın koronavirüs hastalığından etkilenmeye başladığı ifade edilebilir. Covid-19 salgınında, şiddetli akut solunum sendromu (SARS) virüsünün normal bulaşıcı türünü hafifletmek için radikal politika önlemleri uygulama yoluna gidilerek ulusal hükümetlere çağrıda bulunulmuştur. Salgının dünya nüfusu üzerindeki etkileri, bulaşma hızı, enfeksiyon hacmi ve ölüm oranları öngörülemez bir biçimde artmaya devam etmiştir. İtalya, salgın sürecinde önemli kayıplar vererek böyle bir sorunla başa çıkmaya hazır olmadığını kanıtlamıştır. İtalya’nın sağlık sistemindeki yetersizliklerin ve gerekli önlemlerin önceden alınmamasının sürecin etkin yönetilememesinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Mattei ve Vigevano, 2021: 647). İtalya’nın, salgınla mücadelede sağlık sistemindeki eksikliklerden ve yaşanan yoğunluktan dolayı hastanelerde genç hastaların tedavisine öncelik vererek bazı yaşlı hastalarını tedavi altına alamadığı görülmüştür.

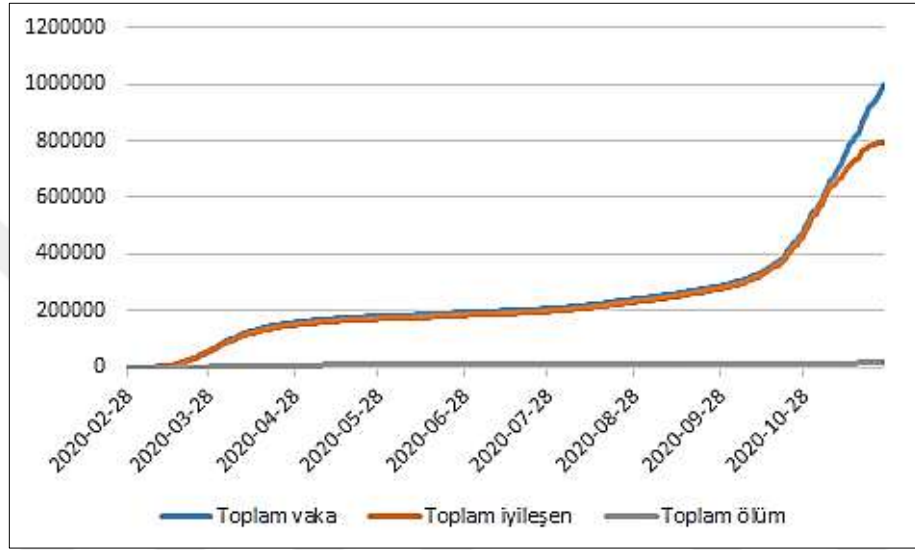
2.2.4. Almanya ve Covid-19 Krizi

Almanya’nın Covid-19 salgınıyla mücadelesi batı medyası tarafından değerlendirildiğinde, ülke ile ilgili haberlerden övgüyle bahsedildiği söylenebilir. Almanya’nın salgınla mücadelesi insanlık kapsamında değerlendirildiğinde, ölüm oranlarının diğer ülkelere göre daha az olduğu ekonomik açıdan incelendiğinde, virüsün yayıldığı farklı ülkelere nazaran halkını daha iyi koruyabildiği siyasi yönden incelendiğinde ise, demokratik kurumlarının işleyişinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Alman hükümetinin salgının ortaya çıkmasıyla birlikte gerekli önlemlerin alınması hususunda erken hareket ettiği ifade edilebilir. Özellikle tıbbi ihtiyaçlar açısından hazırlıklı olmaları Almanya için fayda sağlayan önemli bir etkidir. Covid-19 salgınıyla mücadele kapsamında uzmanlar ocak ayı gibi virüs için test geliştirmeye başlamışlardır. Aynı zamanda, Alman hükümeti maddi önlemler alma noktasında çabuk davranarak 23 Mart 2020 tarihinde 750 milyar avroluk bir ekonomi paketi açıklamıştır. Alman hükümeti tarafından açıklanan ekonomik paketin amaçları arasında; büyük işletmeler için istikrar önlemleri uygulamak, küçük işletmeleri, serbest çalışanları ve ailelerin huzurunu salgın sürecinin olumsuz etkilerinden korumak yer almaktadır (Narlikar, 2020: 2-3).

Almanya’nın Covid-19 salgınıyla mücadelesi siyasal açıdan değerlendirildiğinde hem muhalefetle iş birliği içinde hareket ettiği hem de federal düzeyde açık bir iletişim ve başarılı bir yönetim sergilediği ifade edilebilir. Almanya Başbakanı Angela Merkel ve eyalet hükümetleri Covid-19 salgınıyla etkin bir biçimde mücadele edebilmek için Almanya’nın tüm bölgelerinde alışverişe yönelik hareketlilik ve hizmetlerin sınırlandırılması doğrultusunda ortak bir uygulama rehberi oluşturmuştur. Salgın sürecinde muhalefet ile iktidarın uyumlu bir şekilde hareket ettiği

söylenbilir. Özellikle, muhalefetin ekonomik yardım paketi ve bütçe değişiklikleri gibi uygulamalara hızlı olarak geçmesi uyumlu bir şekilde hareket ettiğini göstermektedir. Yapılan düzenlemelerin hükümet tarafından açıklanıp Federal Konsey tarafından da kabul edilmesi beş gün gibi kısa bir sürede gerçekleşmiştir. Aynı zamanda, siyasi bir lider olarak Merkel'in bireysel tutumları ve kuralları uygulamada gösterdiği hassasiyet onun salgın sürecini ciddiye aldığını göstermektedir (Gibadlo, 2020: 1).

Grafik 4: Almanya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 4’te; Almanya’da 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 4’te, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının mart ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. Grafik 4’te, toplam vaka sayılarının eylül ayında daha fazla artarak ekim ayında hızlı bir şekilde yükseldiği görülmektedir. Almanya’da toplam iyileşenlerin sayılarının toplam vaka sayıları ile hemen hemen aynı oranda arttığı görülmektedir. Grafik’de, Almanya’da Covid-19 kaynaklı vaka sayılarının 2020 yılının ekim ayında hızlı bir yükselişe geçtiği ifade edilebilir.

Covid-19’un yayılması süreci Avrupa’nın farklı ülkelerinde olduğu gibi Almanya’da da hem insanların sağlığı hem de ülke ekonomisi üzerinde etkili olmuştur. Covid-19’un etkilerini azaltmak ve vaka sayılarını yavaşlatmak amacıyla Federal Hükümet ve bazı eyaletler önlemler almıştır (Deutschland, 2020). Alman hükümeti koronavirüs ile mücadele kapsamında dijitalleşme konusunda da önlemler alarak salgınla ilgili bilgilerin tamamının bireylere duyurulması ve devlet destekli yeni uygulamalar konusunda çalışmalar yapmıştır. Almanya’da tanınan bilimsel ve araştırma kuruluşlarından birisi olan Robert Koch Enstitüsü aracılığıyla 16 Haziran 2020 tarihinde Corona-Warn uygulaması geliştirilmiştir. Geliştirilen uygulama, ülkede dijital temasın izlenmesi amacıyla kullanılan Covid-19 temas izleme uygulaması olarak görülerek milyonlarca kişi

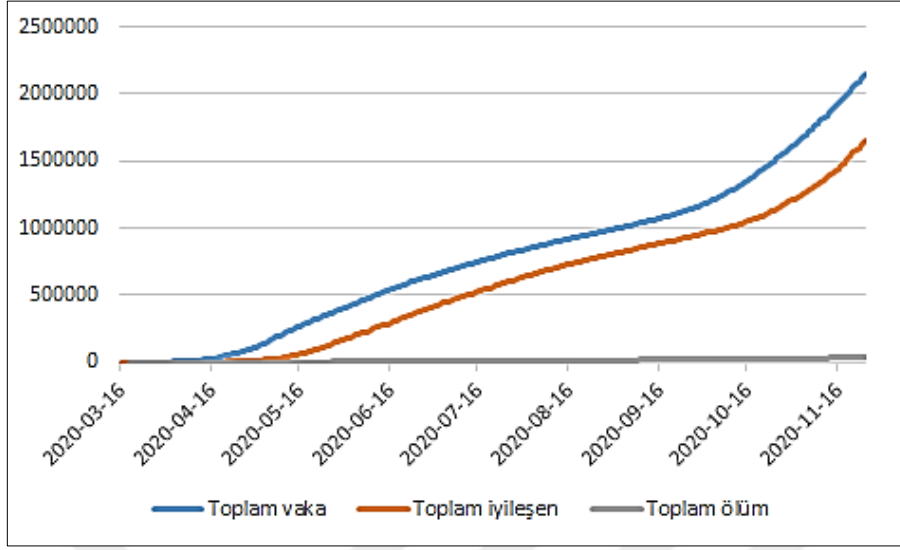
tarafından cep telefonlarına indirilmiştir. Alman hükümeti salgının yayılmasını önlemek ve kontrolü sağlamak için projeyi desteklemiştir (Amann vd., 2021: 2).

Covid-19 pandemisinin birçok ülkede görüldüğü gibi Almanya'da da virüsün başta sağlık olmak üzere sosyal, kültürel, ekonomik ve sektörel alanda etkileri yoğun olmuştur. Almanya'da Covid-19 salgınının etkilerinin sağlık yönü ile değerlendirilmesi için, sağlık sistemindeki tüm personellerin virüsün belirtilerinden ve ilerleme durumundan haberdar edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Almanya'da cerrahi olarak tedavi edilen Covid-19 hastalarının, enfekte olmayan bireylere nazaran daha yüksek risk oranına sahip oldukları ve ameliyathane personelinin de enfeksiyon tehlikesine maruz kaldıkları görülmüştür (Petersen vd., 2020: 1-2). Covid-19 salgını sürecinde Almanya Başbakanı Angela Merkel'in siyasi bir lider olarak salgın sürecinde sergilediği davranışlarla ve kurallara uymada gösterdiği hassasiyet ile salgın sürecinin etkin yönetilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

2.2.5. Rusya ve Covid-19 Krizi

Covid-19 salgınından dünya genelinde olumsuz etkilenen ülkelerden birisinin de Rusya olduğu ifade edilebilir. Koronavirüs salgınının sonuçları değerlendirildiğinde, genel olarak diğer ülkelerde olduğu gibi Rus ekonomisinin ve büyüme beklentilerinin olumsuz olarak etkilendiği, nüfusun gelir seviyesinde ciddi bir düşüş oranına sebep olduğu, ekonomik eşitsizlik, yoksulluk ve işsizlik sorununu şiddetlendirdiği görülmüştür. Kriz sürecinden en çok etkilenen sektörler arasında; ticaret sektörü, toptan ve perakende sektörü, gayrimenkul hizmetleri, imalat sektörü, konut ve yemek hizmetleri yer almıştır. Bununla birlikte, sektörlerde çalışanların işlerini kaybetme, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması ve ücretsiz izne ayrılma gibi büyük risklerle karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Covid-19 krizinden, küçük işletmelerdeki işverenlerin ve serbest meslek sahiplerinin, kayıt dışı ekonomide çalışanların, geçici eleman olarak çalışanların gelir ve işlerini kaybetmeleri sebebiyle daha çok etkilendiği ifade edilmektedir (Abdullah, 2021: 623). Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin'in salgın sürecinde bilim dilini sık kullanarak stratejik konuşmalar yaptığı, gerekli tedbirleri alarak salgının ilk çıktığı andan itibaren özel koruma tulumu maskesiyle birlikte hastanede gelişmeleri takip ettiği görülmüştür (Koronavirüs Sürecinde Erdoğan'dan Trump'a, Merkel'den Putin'e Liderlerin Salgın Yönetimi Karnesi (t.y.), <https://www.indyturk.com>).

Grafik 5: Rusya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 5’te; Rusya’da 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 5’te, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının nisan ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. Rusya’da 2020 yılının nisan ayı itibarıyla vaka sayıları her geçen ay düzenli olarak artmıştır. Grafik 5’te, Covid-19 kaynaklı vaka sayılarının ekim ve kasım aylarında hızlıca yükseldiği görülmektedir. Grafik’de, Rusya’da toplam iyileşenlerin sayılarının toplam vaka sayıları ile paralel bir şekilde arttığı görülmektedir. Rusya’da Covid-19 kaynaklı vaka sayılarında mayıs ayından itibaren düzenli bir artış olduğu görülmektedir.

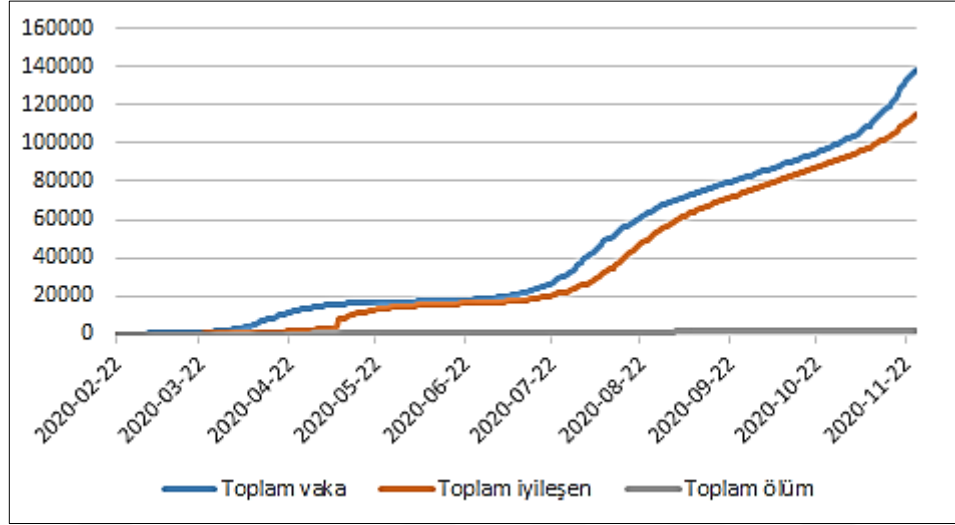
Rusya’da Covid-19 salgınına yönelik vakaların ortaya çıktığı andan itibaren erken dönemde salgını önlemeye yönelik tedbirlerin alındığı görülmüştür. Rusya’da salgını başlangıçta önleme tedbirleri arasında Çin ile olan ulaşımın sınırlandırılması ve kapsamlı testlerin yapılması yer almıştır. Aynı zamanda, hareketliliğin sınırlandırılması için sosyo-kültürel faaliyetlerin iptal edilmesi, müzelerin, okulların, tiyatroların kapatılması, ülke sınırının kapatılması ve belli bir süre çalışmaya ara verilmesi gibi önlemler alınmıştır. Rusya’da salgınla mücadele kapsamında karantinalar uygulanarak, potansiyel virüs taşıyıcıları takip edilerek ve karantina tedbirlerine uymayanları ortaya çıkarmak için yüz tanıma teknolojisi kullanılarak önlemler alınmıştır. Salgında alınan tedbirlerle ilgili kontroller yapılarak tıbbi maskelerin ihracatı yasaklanmış ve ülkenin büyük bir kısmında kısıtlamalar uygulanmıştır. Covid-19 salgınıyla ilgili alınan tüm önlemlere rağmen vaka sayılarının hızla yayıldığı görülmüştür. Rusya’da salgın kaynaklı ölüm oranlarının salgından ciddi bir şekilde etkilenen diğer ülkelere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Salgınla ilgili alınan önlemler ve çok sayıda yapılan testler virüsün hızlıca tespit edilmesini sağlayarak ölüm oranlarının düşük olmasında etkili olmuştur. Rusya’nın salgınla mücadele sürecinde dünya genelinde en çok test yapan ülkeler arasında yer aldığı görülmüştür (Ülkelerin Covid-19 Salgını ile Mücadelesi (t.y.), <https://www.skf.gov.tr>).

2.2.6. Japonya ve Covid-19 Krizi

Çin’de ortaya çıkan Covid-19 pandemisi komşu ülke olan Japonya’ya kısa bir zaman içerisinde yayılmıştır. 2019 yılının aralık ayında Çin Halk Cumhuriyeti’nin Wuhan kentinde meydana gelen Covid-19 salgını özellikle 2020 yılının başlangıcından itibaren kısa bir sürede tüm dünya üzerinde yayılım sağlamıştır (Peerı vd., 2020: 724; Asadı vd., 2020: 635). Covid-19 salgınıyla mücadele kapsamında yapılan bir çalışmada Japonya’da %60-84 arasındaki bir oran ile katılımcıların Dünya Sağlık Örgütü aracılığıyla açıklanan koruyucu tedbirleri salgın tam olarak yaygınlık göstermeden yerine getirdikleri, %34,7 oranındaki katılımcıların ise önlemleri daha gevşek standartlar çerçevesinde uyguladıkları ortaya çıkmıştır (Machida vd., 2020: 139). Covid-19 salgını ile ilgili alınan önlemler kapsamında Japonya’nın virüs konusunda bilinçli bir şekilde davrandığı ifade edilebilir.

Koronavirüs salgınının hızlı bir şekilde yayıldığı ülkelerin birisinin de Çin Halk Cumhuriyeti’ne yakın bir ülke olan Japonya olduğu ifade edilebilir. 23 Ocak 2020 tarihinden itibaren Wuhan şehrine seyahat sınırlaması getirilmeden önce, coğrafi yakınlıktan dolayı Covid-19’un merkez üssü olan Çin’in Hubei eyaletinden salgının başlangıç aşamasında Japonya’ya çok fazla sayıda insanlar giriş yapmıştır. Japonya’da salgının erken döneminde enfekte olan vakaların ülkeye giriş yapmasına rağmen nisan ayı sonu itibarıyla sağlık hizmetlerinde herhangi bir bozulma olmadan Covid-19 salgınının ortaya çıkması gevşek bir kısıtlama ile yönetilmiştir. Japonya’nın kültüründe yaygın olan genel hijyen uygulaması, sınırlı sarılma ve el sıkışmama gibi geleneklerin başarıda etkili olduğu söylenebilir (Inoue, 2020: 130-131). Salgınla mücadeleye yönelik olarak gerekli önlemlerin alınmasında Japonya Başbakanı Şinzo Abe etkili olmuştur. Devlet Başkanı Abe, Tokyo’da düzenlenen basın toplantısında Covid-19 ile mücadele kapsamında gereken tüm tedbirlerin alınacağını ve 2,5 milyar dolarlık paketin vakaların artış göstermesi durumunda aşı geliştirme çalışmalarına harcanacağını ifade etmiştir (Japonya Covid-19 ile Mücadele İçin 2,5 Milyar Dolarlık Paket Açıkladı (t.y.), <https://tr.euronews.com>).

Grafik 6: Japonya’da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

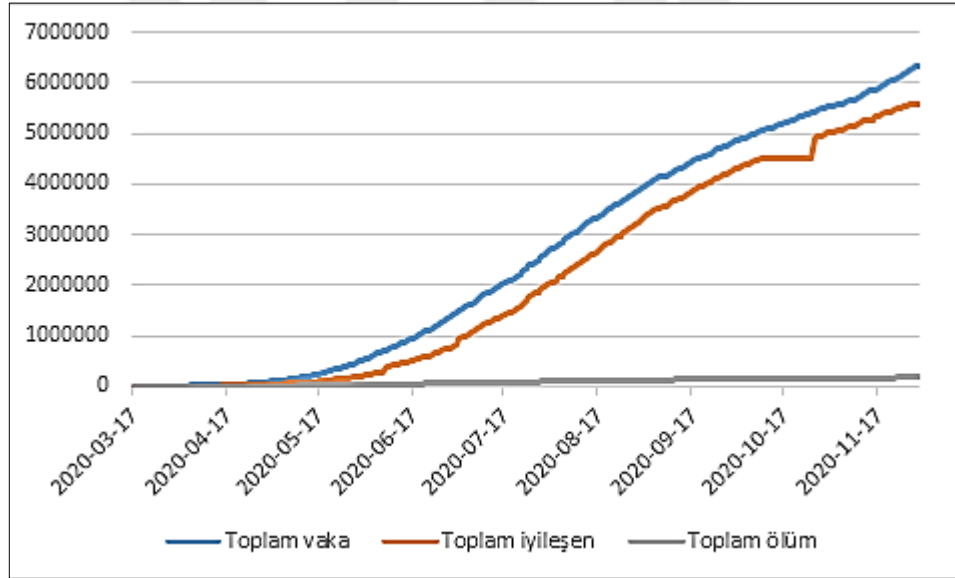
Grafik 6’da; Japonya’da 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 6’da, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının nisan ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. Japonya’da 2020 yılının nisan ayından sonra vaka sayıları durağan bir seyir izlemiştir. Grafik’de, Covid-19 kaynaklı vaka sayılarının temmuz ayından itibaren ağustos, eylül, ekim, kasım aylarında hızlıca yükseldiği görülmektedir. Grafik 6’da, Japonya’da toplam iyileşenlerin sayılarının mayıs ayından itibaren artmaya başladığı temmuz ayından sonra ise düzenli olarak daha fazla arttığı görülmektedir.

Japonya’da, Osaka modeli çerçevesinde toplumsal bir bilinçle hareket edilerek stratejik pandemi yönetimi oluşturulmuştur. Japonya’da oluşturulan model kapsamında yeni vaka sayılarının düşmesi, hastane yataklarının doluluk oranının %60’ın altında kalması hedeflenmektedir. Japonya’nın salgınla ilgili geliştirilen modeli Osaka şehrinde yürütülmüştür. Tokyo’nun salgındaki vaka sayılarından dolayı ülkede en fazla ızdırap çeken şehir olduğu ifade edilebilir. Tokyo’da, şehir yönetiminin sınırlamaları artırma yönündeki eğiliminin fazla olması, devletin ise kısıtlamalarla ilgili daha esnek olması gibi nedenlerden dolayı şehirde sistematik bir modelin uygulanamadığı söylenebilir. Japonya’da halkın daha bilinçli olması sayesinde ölüm oranları Avrupa’nın birçok ülkesine ve Amerika Birleşik Devletleri’ne göre daha az oranda görülmüştür. Japonya’da geleneksel olarak selamlaşma yöntemlerinin uzaktan yapılması, kültürel olarak birbirleri ile temas etmeyi genellikle sevmemeleri sosyal mesafe hususunda Japon halkı için avantajlı bir durum olarak görülebilir (Yetgin, 2020: 444).

2.2.7. Brezilya ve Covid-19 Krizi

Covid-19 kaynaklı vaka ve ölüm oranları açısından salgından en çok etkilenen ülkelerden birisi olan Brezilya, Latin Amerika'nın yüz ölçümü olarak en büyük ve nüfus olarak en yoğun ülkesi konumundadır. Brezilya'da Covid-19 salgını kaynaklı vaka sayılarına oranla ölümlerin daha az olması ülkede olumlu bir gelişme olarak ifade edilirken, virüsün yayılma hızı endişe ortamının oluşmasına neden olmuştur. Salgının ortaya çıkmasından itibaren Başkan Jair Bolsonaro'nun sorumsuz söylemleri ve hükümetin takip ettiği bilinçsiz politikalar virüsün ülkede hızlıca yayılmasının en önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Virüsün hızlı bir biçimde yayılması Brezilya'yı dünyada salgından en fazla etkilenen üçüncü ülke hâline getirmiştir. Latin Amerika'da, Covid-19 salgınının 1 Mart 2020 ile 15 Eylül 2020 tarihleri arasındaki etkileri incelendiğinde; en yüksek ölüm ve vaka sayısına sahip olduğu belirlenen Brezilya ile en fazla ölüm oranına sahip olan Meksika'da yönetimin insan sağlığını koruyacak tedbirleri zamanında ve yeterli düzeyde almadığı görülmüştür (Oğuz ve Sezek, 2020: 173-177).

Grafik 7: Brezilya'da 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 7'de; Brezilya'da 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 7'de, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının mayıs ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. Brezilya'da 2020 yılının mayıs ayından sonra vaka sayıları haziran, temmuz, ağustos, eylül, ekim ve kasım aylarında düzenli olarak hızlı bir şekilde yükselmiştir. Grafik 7'de, Brezilya'da toplam iyileşenlerin sayılarının mayıs ayından itibaren artmaya başladığı ve her geçen ay yükselerek devam ettiği görülmektedir. Covid-19 kaynaklı vaka sayıları ekim ve kasım aylarında en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

Koronavirüs salgınından en fazla etkilenen ülkelerden birisi olan Brezilya'nın bu süreçte başarılı bir yönetim sergileyemediği görülmüştür. Brezilya Devlet Başkanı Jair Bolsonaro'nun salgın sürecini çok ciddiye almadığı ve etkin yönetemediği ifade edilebilir. Devlet Başkanı'nın salgına yönelik söylemlerinde virüsü ciddiye almadığı ve bu tutumları neticesinde salgınla ilgili politika uygulamalarına zarar verdiği söylenebilir (Blofield vd., 2020: 1). Salgın sürecinde Bolsonaro'nun hem uluslararası kuruluşlardan hem de eyalet düzeyinden gelen uyarıları kendisi ciddiye almadığı gibi destekçilerini de peşinden sürüklediği görülmüştür. Bununla birlikte, Bolsonaro'nun izolasyon karşıtı söylemleriyle ülkeyi kutuplaştırdığı söylenebilir (Ajzenman vd., 2020: 11).

Bolsonaro'nun virüse karşı inkârcı bir strateji izlemesinin nedeni olarak pandeminin yaratacağı ekonomik sıkıntıların azaltılması görüşü savunulmuştur. Devlet Başkanı Bolsonaro'nun, Covid-19 salgınına karşı inkâr eden bir tutumla salgın sürecini önemsizleştirmeye çalıştığı görülmüştür. Böylece, Brezilya'da salgınla mücadelede alınması gereken tedbirlerin gecikmesi neticesinde hastalık hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Dünya Sağlık Örgütü Covid-19'u pandemi olarak ilan ederken, Bolsonaro virüsü hafife alan ifadeler kullanmıştır. Bununla birlikte, normal bir grip salgınında daha fazla insanın öldüğünü ve virüsün abartıldığını dile getirmiştir. Bolsonaro'nun virüsü inkâr eden stratejisi sırasında basında kendisinin Covid-19 pozitif olduğu yönünde haberler çıkarak bir canlı yayına maske takarak katıldığı görülmüştür. Aynı zamanda, Bolsonaro'nun çevresinden belli sayıda çalışanların da testinin pozitif çıktığı ifade edilmiştir (Pfrimer ve Barbosa, 2020: 137).

2.2.8. Yeni Zelanda ve Covid-19 Krizi

Yeni Zelanda'da resmi olarak ilk Covid-19 vakasının 28 Şubat 2020 tarihinde açıklanmasından daha önce sağlık alanında çalışan yetkin kişilerin tavsiyesiyle birlikte ülkede önlemlerin alınmaya başlandığı görülmüştür. Yeni Zelanda'da salgının yayılım hızını azaltmak için 2 Şubat'ta Çin ile, 28 Şubat'ta da İran ile uçuşları durdurma kararları alınmıştır. Uçuşların durdurulması kararlarının alınmasının nedeni, Dünya Sağlık Örgütü'nün Çin dışı ilk ölümlü vakayı 2 Şubat 2020 tarihinde onaylaması ve 28 Şubat'ta İran'da salgının kapsamının önemli bir yoğunluğa ulaşarak artması olmuştur. Yeni Zelanda, ada ülkesi olmasıyla birlikte düşük nüfusunun sağladığı yararı kullanarak aldığı önlemlerle birlikte vaka sayısını kısa zamanda kontrol altına almayı başarmıştır. Covid-19 salgını sürecinde ülkeler tedbir noktasında farklı uygulamalara yer vererek bazı liderlerin sürü bağışıklığı fikrini benimsediği, bazılarının ise sert bir kapanmaya eğilim gösterdiği görülmüştür (Wilson, 2020: 280).

Yeni Zelanda, Avrupa ülkeleri ve özellikle ABD ile kıyaslandığında uyguladığı kapanma sürecinde başarı sağlayarak tamamen kapanmanın vermiş olduğu zararları erkenden açılma ile telafi ederek durumu avantaja dönüştürebilmiştir. Bununla birlikte, ölüm oranının düşük seviyede

kalmasının hem ekonomik hem de toplumsal açıdan oluşan zararların azalmasında etkili olduğu söylenebilir. Yeni Zelanda'nın nüfusunun az olması, sağlık düşüncesini ekonominin önüne koyması, salgın sürecinin empati ve bilim ile yürütülmesi gibi faktörler ülkede Covid-19 salgınından az hasarla çıkılmasını sağlamıştır. Ayrıca, ülkenin sahip olduğu avantajlar ve genel yaklaşımlar çerçevesinde salgın sürecinde hayatını kaybeden kişilerin sayılarının yer aldığı internet sayfaları aracılığıyla ölen kişilere ve onların hayatıyla ilgili hikâyelere yönelik sayfalar açılarak toplum bilgilendirilmiştir (Richter, 2020).

Yeni Zelanda'da 21 Mart 2020 tarihinde ülke lideri Jacinda Ardern, dört seviyeli "Uyarı Sistemi" hakkında bilgi vermiştir. Uyarı sistemine göre; virüsün ülke içinde sınırlı olduğu seviye 1, virüsün ülke içinde sınırlı olmasına rağmen topluluk arasında yayılım riskinin olduğu seviye 2, virüsün kontrol altına alınmamış olabileceğini gösteren seviye 3, virüsün kontrol altına alınmadığını ve karantina gerekliliğini gösteren seviye 4 oluşturulmuştur. Yeni Zelanda, öncelikle seviye 2 uyarısında bulunmuş daha sonra Ardern, salgın sürecinde sağlık otoritelerinin tavsiyeleriyle ve iş hayatından aldığı desteklerle uyarıyı seviye 4'e çıkararak ülkenin karantina uygulamasına erken bir dönemde geçişini sağlamıştır. Yeni Zelanda Başbakanı'nın zorunlu karantina politikası uygulayan ve bu politika ile başarı sağlayan bir liderlik tutumu sergilediği söylenebilir (Wilson, 2020: 281).

Covid-19 salgınından Ardern, siyasi olarak daha da güçlenerek çıkmıştır. Yeni Zelanda'da şubat ayının ortalarında yapılan bir ankette, Ardern'in %42 gibi bir oranla tercih edilen Başkan olduğu görülürken salgının iyi bir şekilde yönetilmesi sonrasında karantinadan yeni çıkan Yeni Zelandalı halkın salgın sürecinde devletin aldığı kararlara güvenmesine ilişkin ankette %88 gibi yüksek bir oran elde ettiği görülmüştür. Böylece, Başkan'ın hem uluslararası prestiji ve popülaritesi artmış hem de Yeni Zelandalıların hükümet tarafından alınan kararlara güven düzeyi artmıştır (Wilson, 2020: 283). Kriz süreci verimli bir şekilde yönetildiği takdirde, liderler için güven düzeyinin artması sağlanarak bu olumsuz süreç fırsata dönüştürülebilir.

Covid-19 salgını döneminde Yeni Zelanda'nın erkenden aldığı önlemlerle, sosyo-ekonomik, demografik ve coğrafi olarak sahip olduğu avantajlarla birlikte başarılı bir ülke örneği sergilediği söylenebilir. Salgının etkin bir şekilde yönetilmesinde güçlü bir liderlik sergileyen Başkan Ardern'in önemli bir rolü bulunmaktadır. Salgın sürecinin başarıyla yönetilmesinde; Ardern'in salgın sürecini başladığı andan itibaren ciddiye alması, bilim insanlarının tavsiyelerini dikkate alması ve bu bilgileri halka empatik bir dil kullanarak iletebilmesi, süreci açık bir şekilde bilgi vererek yürütebilmesi, sürecin yalnızca bir sağlık sorunu olmadığını anlayarak maddi anlamda destekleyici paketler oluşturması başarılı bir liderlik sergilemesinde etkili olmuştur (Gezgüç ve Duman, 2020: 268).

2.3. Türkiye’de Covid-19 Salgınında Kriz Yaklaşımı

Çin’in Wuhan kentinde 2019 yılının aralık ayında görülen Covid-19 salgını, bilim kurulu üyelerinin tavsiye niteliğindeki kararları çerçevesinde yürütmenin aldığı ön hazırlıklar ve tedbirlerle birlikte Türkiye’de diğer Avrupa ülkelerinden yaklaşık 1-2 ay sonra 11 Mart 2020 tarihinde görülmüştür. Cumhurbaşkanının başkanlığında tüm kamusal ve özel kurumların, birimlerin koordinasyon içinde hareket etmesinin sonucu olarak salgının Türkiye’de daha geç görülmesi gerçekleşmiştir. Salgın karşısında ABD, İtalya, İspanya, İngiltere ve Fransa gibi ülkeler hazırlıksız yakalanmıştır. Bu açıdan, Türkiye’de salgın tüm etkileriyle birlikte başlangıcından itibaren 1 Haziran 2021 tarihi itibarıyla kontrollü yaşama geçilen süreye kadar bilim kurulu üyelerinin tavsiyeleri ve Sağlık Bakanlığının kontrolünde takip edilmiştir. Türkiye’de vaka sayılarının oranı, günlük test sayıları, vakaların seyri ve artışı, yoğun bakımların doluluk oranları, entübe olanların sayıları ve vefat edenlerin sayıları halka şeffaf ve doğru bir şekilde açıklanarak WHO’ya bildirilmiştir (Akgün, 2020: 226).

11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de Covid-19 salgınına yönelik ilk vakanın görülmesiyle birlikte takip edilecek kamu politikalarının ana hatları da belirginleşmiştir. Salgına yönelik “hiçbir virüs, alınacak tedbirlerden daha güçlü değildir”, sloganıyla takip edilecek tedbir politikalarına dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda Türkiye’nin yürüttüğü salgınla mücadele politikasının “tedbir politikası” olduğu ifade edilebilir. Türkiye’de salgınla mücadelede afet yönetiminde önemli faktörlerden birisi olan problem belirlenerek salgının küresel olmakla birlikte verilecek mücadelenin ulusal düzeyde gerçekleştirileceği ifade edilmiştir. Türkiye’de diğer bazı afet türlerinden farklı olarak etkileri küresel düzeye yayılmış olan salgın afetiyle mücadele etmek için öncelikle problem tespit edilmiş daha sonra problemi çözmek için “tedbir stratejisi” benimsenerek uygulamaya konulmuştur (T.C. Cumhurbaşkanlığı (2020) <https://www.tccb.gov.tr>).

Türk devleti salgın sürecinin başlangıcında, sağlık politikası sektöründe erken ve hızlı hareket ederek farklı enstrümanları ve kısıtlamaları uygulamaya koymuştur. Türkiye’de uygulamaya konan kısıtlamalar arasında; sokağa çıkma yasakları, seyahat kısıtlamaları, karantina uygulamaları, okul ve işyerlerinin kapanışı, evde kalmayı teşvik edici sosyal mesafe ve kişisel korunmaya yönelik bilgilendirme kampanyaları yer almaktadır. Aynı zamanda, liderler tarafından dayanışmanın gücü ön plana çıkarılarak bireylerin düşüncelerini, kararlarını ve eylemlerini etkilemek için siyasal iletişime önem verilmiştir. Covid-19 salgını varoluşsal bir tehdit ve savaşılmaması gereken bir düşman olarak gösterilerek dayanışmanın önemine vurgu yapılmıştır (Bakır, 2020: 427).

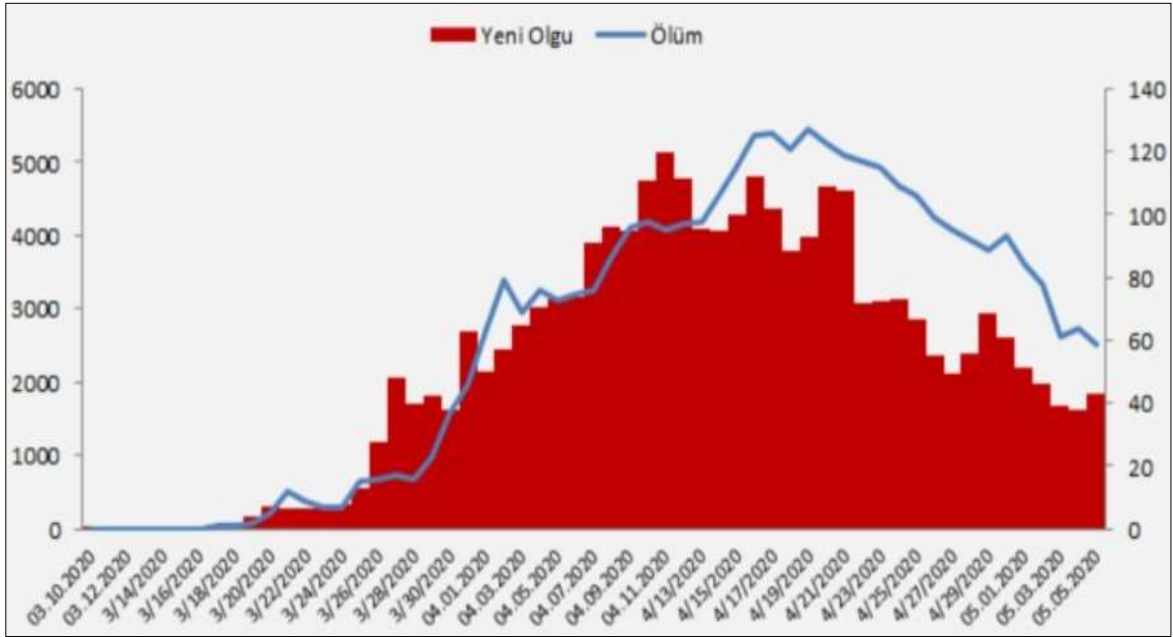
Türkiye’de Covid-19 salgını ile mücadelede kriz iletişimi yönetimi oldukça etkili olmuştur. Güreşçi (2020: 53) tarafından yapılan çalışmaya göre, Türkiye’de Sağlık Bakanlığının gerçekleştirdiği kriz iletişimi yönetiminin salgını inkâr etmeyen en başından itibaren şeffaf, hızlı, spekülasyon ve söylenti oluşturmayacak şekilde proaktif bir yönetim biçimi sergileyen oldukça

başarılı bir kriz iletişim yönetimi gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur. Aynı zamanda, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın krizin ilk günlerinden itibaren basın toplantılarındaki açıklamaları ve davranışları, salgına yönelik verdiği bilgiler, medya mensuplarının sorularını cevaplaması, sakin ve kararlı duruşu toplumda inanç ve güven ortamının oluşmasına katkı sağlamıştır. Covid-19 salgını ile mücadelede kriz yönetim ekibi oluşturularak erken dönemde gerekli önlemler alınmıştır.

Normalleşme Planı kapsamında, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca 5 Mayıs 2020 tarihinden itibaren Türkiye'nin koronavirüsle mücadelesi sürecinde birinci dönemi tamamladığını ve ikinci döneminin başladığını ifade etmiştir. Bu bağlamda “yeni dönemin ilk günlerindemiz” açıklamasını yapan Sağlık Bakanı Koca, bu dönemin isminin “kontrollü sosyal hayat” olduğunu açıklamıştır. Türkiye'nin virüsle mücadelesinde ikinci dönem benimsenecek olan stratejinin ismi “kontrollü sosyal hayat” olarak açıklanırken Fahrettin Koca bu süreçte “özgür ama tedbirli bir hayat tarzına” geçildiğine vurgu yapmıştır. Sağlık Bakanı salgına yönelik basın açıklamasında “başladığımız yeni dönem, bildiğimiz anlamda tipik bir normalleşme dönemi değildir. Kısıtlamaların biraz esnediği dönemdir. Risk, devam etmektedir. Kontrolün kaybı ikinci bir dalganın davetçisi olacaktır” şeklinde ifadeler kullanmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı (2020), <https://www.trthaber.com>). Sağlık Bakanı Koca tüm vatandaşları yeni dönemde tedbirleri uygulama hususunda hassasiyetle davranmaya davet etmiştir.

Türkiye’de Covid-19 salgınına yönelik vakanın resmi olarak açıklandığı andan itibaren ilk dönem olarak ifade edilebilen 2019 yılının mart, nisan, mayıs aylarında sokağa çıkma yasakları uygulanarak sıkı tedbirler alınmıştır. Haziran ayından itibaren sokağa çıkma yasakları kaldırılarak tedbirler gevşetilmiş ve kontrollü sosyal yaşama geçilmiştir. Yaz aylarının sonunda vaka sayıları hızla artarak salgında ikinci dönem olarak ifade edilebilecek süreç başlamıştır. Özellikle 2020 yılının eylül ve ekim aylarında Covid-19 vakalarında önemli artışlar görülmeye başlanmıştır. Türkiye’de salgınla mücadele kapsamında kasım, aralık aylarında vaka sayılarındaki büyük artışlar karşısında kısıtlamalar ve yasaklar uygulamaya konulmuştur. Bu süreçte Sağlık Bakanı Fahrettin Koca yaptığı açıklamalarla birlikte toplumu bilgilendirerek güven duygusunu tesis etmeye çalışmıştır. Covid-19 salgınıyla mücadele kapsamında 2021 yılının ocak ayında ilk aşılardan uygulanmaya başlanması ile salgında üçüncü dönem olarak ifade edilebilen süreç başlamıştır. Salgınla mücadele kapsamında belirlenen aşı programlarındaki öncelik sıralamasına göre vatandaşlara ücretsiz olarak aşılardan uygulanmıştır.

Grafik 8: Türkiye’de Covid-19 Kaynaklı Vaka Sayıları ve Ölüm Sayılarının Zamana Göre Dağılımı (10 Mart 2020 ile 5 Mayıs 2020)



Kaynak: <https://www.korona.hasuder.org.tr>

Grafik 8’de; Türkiye’de Covid-19 salgınına ilişkin ilk vakanın açıklandığı andan itibaren 11 Mart 2020 ile 5 Mayıs 2020 tarihleri arasındaki vaka sayıları ve ölüm sayıları verilmiştir. Grafik 8’e göre; Türkiye’de Covid-19 salgınına ilişkin vaka sayılarının nisan ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. 11 Nisan 2020 tarihinde vaka sayılarının, 17 Nisan 2020 tarihinde de ölüm sayılarının en tepe noktada olduğu görülmektedir. Grafik 8’de, 23 Nisan 2020 tarihinden itibaren büyüme eğiliminde olan vaka sayılarının ve ölüm sayılarının düşme eğiliminde olduğu görülmektedir.

Türkiye’de salgın sürecinde mart, nisan, mayıs aylarında meydana gelen ilk dalganın arkasından vaka sayıları kontrol altına alınarak başarılı bir kriz yönetimi sergilenmiştir. Ancak, salgında ikinci dönem olarak ifade edilebilen eylül, ekim aylarında vaka sayıları artmaya başlamış ve son aylarda tüm dünyadaki ülkelere benzer bir seyirle, vaka ve ölüm sayılarında artışlar meydana gelmiştir. Vaka sayılarının yükselmesiyle birlikte birçok ülke kısıtlama ve kapanma tedbirleri dahil olmak üzere toplumsal hareketlilikleri kısıtlamalara tekrar başvurmuştur. Salgın süreci tüm dünyada hızla yayılırken Türkiye’de vaka sayılarında genel bir artış eğilimi göstermekte özellikle İstanbul başta olmak üzere ülkenin genelinde vaka sayıları artış eğilimi göstermektedir. Vaka sayılarındaki yükselişte en önemli etkenin toplu mekânlarda bulunma, insan hareketliliği ve kış aylarının başlamasıyla insanların daha yoğun olarak kapalı alanlarda bulunma isteği olduğu ifade edilmiştir. Bilim Kurulu tarafından hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla alınması gereken tedbirlerin günlük hayata geçirilmesinin tavsiye edilmesi yönünde karar alınmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>).

Tablo 6: Türkiye’de 31 Mart 2020 ile 31 Ağustos 2021 Tarihleri Arasında Covid-19 Salgınına İlişkin Bilgiler

Tarih	Toplam Vaka Sayısı	Toplam Ölüm Sayısı	Toplam İyileşen Sayısı	Toplam Test Sayısı
31 Mart 2020	13.531	214	243	92.403
30 Nisan 2020	120.204	3.174	48.886	1.033.617
31 Mayıs 2020	163.942	4.540	127.973	2.039.194
30 Haziran 2020	199.906	5.131	173.111	3.381.650
31 Temmuz 2020	230.873	5.691	214.535	4.800.823
31 Ağustos 2020	270.133	6.370	244.926	7.138.492
30 Eylül 2020	318.663	8.195	279.749	10.380.261
31 Ekim 2020	375.367	10.252	323.971	14.001.814
30 Kasım 2020	500.865	13.746	404.727	18.592.292
31 Aralık 2020	2.208.652	20.881	2.100.650	24.504.567
31 Ocak 2021	2.477.463	25.993	2.362.415	29.631.422
28 Şubat 2021	2.701.588	28.569	2.572.234	33.175.016
31 Mart 2021	3.317.182	31.537	3.014.226	38.578.057
30 Nisan 2021	4.820.591	40.131	4.323.897	47.261.999
31 Mayıs 2021	5.249.404	47.527	5.114.624	54.139.309
30 Haziran 2021	5.425.652	49.732	5.294.285	60.786.975
31 Temmuz 2021	5.726.546	51.321	5.454.246	67.866.452
31 Ağustos 2021	6.387.832	56.699	5.837.103	76.435.066

Kaynak: <https://www.covid19.saglik.gov.tr/>

Tablo 6’da; Türkiye’de Covid-19 salgınına ilişkin ilk vakanın açıklandığı andan itibaren 31 Mart 2020 ile 31 Ağustos 2021 tarihleri arasındaki vaka sayıları, ölüm oranları, iyileşen hasta sayıları ve uygulanan test sayıları verilmiştir. Türkiye’de Covid-19 salgınına ilişkin ilk 18 aylık süreci kapsayan vaka sayıları ve ölüm oranları aylık olarak verilmiştir. Tablo’ya göre, mart ayında 13.531 kişi ile başlayan vaka sayılarının nisan, mayıs, haziran, temmuz, ağustos aylarında arttığı görülmektedir. Covid-19 salgınına ilişkin vaka sayılarının kasım ve aralık ayından itibaren daha çok yükseldiği görülmektedir. Tablo’da mart ayında 214 kişi ile başlayan ölüm sayılarının nisan ayından sonra artmaya başladığı, kasım ve aralık ayından itibaren ise daha fazla yükseldiği görülmektedir. Covid-19 salgınına ilişkin yapılan test sayılarının da mart ayından başlayarak sürekli bir artış içinde olduğu görülmektedir.

Grafik 9: Türkiye’de Covid-19 Kaynaklı Günlük Vakaların Sayıları (Kasım 2020 ile Nisan 2021)



Kaynak: <https://www.bbc.com.tr>

Grafik 9’da; Türkiye’de Covid-19 salgınına ilişkin 2020 yılının kasım ayı ile 2021 yılının nisan ayı arasındaki vaka sayıları verilmiştir. Grafik 9’da, Covid-19 salgınına ilişkin vaka sayılarının kasım ayından itibaren artışa geçerek kasım ve aralık aylarında yükseldiği görülmektedir. Grafik’de, 2021 yılının ocak ve şubat aylarında vaka sayılarının azaldığı mart ayında ise yükselmeye başladığı görülmektedir. Grafik 9’da, Covid-19 kaynaklı vaka sayılarının 2021 yılının nisan ayında büyük bir artış gösterdiği görülmektedir. Covid-19 salgınında vaka sayılarının özellikle 2020 yılının kasım ve aralık aylarında, 2021 yılının ise nisan ayında yükseliş eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

Pandeminin dünyadaki birinci yılını tamamladığı zamanlarda Covid-19 pandemisine karşı umutla beklenen mücadele gücü olan aşı 2021 yılının ocak ayı itibarıyla Türkiye’de uygulanabilir hâle gelmiştir. 30 Aralık 2020 tarihinde Türkiye’ye ilk olarak gelen 3 milyon doz aşının gerekli denetimlerinin yapılmasıyla 13 Ocak 2021 tarihinde acil kullanım onayı verilerek aşılama dönemi başlatılmıştır. Cumhurbaşkanı Erdoğan aşı kampanyasını başlatmak üzere bizzat Ankara Şehir Hastanesine giderek ilk doz aşısını yaptırmıştır. Cumhurbaşkanı bizzat kendisi aşı olarak tüm vatandaşların aşılama adına yapılan çalışmalara büyük bir destek vererek önderlik etmiştir. Bilim Kurulunun önerileri doğrultusunda hazırlanan aşı programına göre öncelikli olarak sağlık çalışanlarının aşılama yapılmıştır. Sağlık çalışanlarından sonra engelli, yaşlı bakım evleri ile huzurevlerinde yaşayan vatandaşlar, aşamalı olarak 90 yaş ve 85 yaş üzeri vatandaşlar evlerinde aşı olmuştur. Öncelikle yaş grubu olarak ileri yaşta ve riskli grupların aşılama yapılarak zamanla yaş sınırı daha aşağıya doğru çekilerek aşılama uygulanmıştır. Fahrettin Koca, koronavirüs bilim

kurulu toplantısına ilişkin yaptığı açıklamalarda, tüm vatandaşların tedbirlere ve kısıtlamalara uyması gerektiğini ifade etmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>).

Salgının üçüncü dönemi olarak ifade edilebilen süreçte aşılarda planlı bir biçimde uygulanması ve iller bazında risk haritalarının yayınlanması çok büyük önem arz etmektedir. Sağlık Bakanı Koca koronavirus bilim kurulu toplantısına ilişkin yaptığı açıklamada, mücadelenin bu sürecinde iller bazında mavi rengin “azim, umut ve virüse karşı mücadeledeki kararlılığı” temsil ettiğini, tüm vatandaşların turuncu, kırmızı ve sarı renkleri maviye dönüştürmek ve mavi renkte tutmak için hassasiyetini kaybetmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Salgınla mücadele kapsamında il bazında 7 günlük vaka görülme sıklığı ve 15 günde bir risk haritaları yayınlanmıştır. İl Hıfzıssıhha Kurullarının kendi risk durumlarını inceleyerek önlem almalarına ve bu durumu kamuoyu ile paylaşmalarına izin vermek için veriler hafta sonu paylaşılmış ve tedbirler on beş günlük aralıklarla hafta başında uygulamaya konulmuştur. Türkiye’de yapılan inaktif aşının on bin kişiyi aşkın kişi üzerinde yapılan Faz 3 çalışma sonuçlarına göre; PCR ile doğrulanmış Covid-19 vakalarıyla aşının etkililiği %83,5 olarak hastanede yatışı engelleme oranı ise %100 olarak hesaplanmıştır. Sayın Koca, yürütülen aşı stratejisi ile küresel düzeyde süreci en başarılı şekilde yürüten ülkeler arasında yer aldığımızı ifade etmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>).

Gül ve Çelebi (2020: 1703) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 salgınıyla mücadelede bazı gelişmiş ülkelerin (İtalya, ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Kanada, Japonya, Fransa) ve bazı gelişmekte olan ülkelerin (Brezilya, Polonya, Arjantin, Türkiye, İran, Rusya, Malezya) krizin ortaya çıktığı andan itibaren ilk 14 günlük süre içerisinde krize yönelik eylem ve tedbirlerinin incelenmesi sonucunda; Türkiye salgında kriz yönetimini en iyi gerçekleştiren ülke olurken; Malezya, Kanada, Fransa ve Rusya ise son sırada yer almıştır. IMF sınıflandırması açısından incelendiğinde ise, gelişmekte olan ülkelerin ortalaması gelişmiş ülkelere daha yüksek olarak bulunmuştur. Güngör (2020: 819) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 salgını sürecinde Türk Hükümeti’nin 11 Temmuz 2020 tarihine kadar yaptığı faaliyetler incelendiğinde, krizin sinyallerini zamanında görebilen ve buna bağlı olarak tedbirlerini alabilen Türkiye’de salgının diğer ülkelere kıyasla daha kontrollü karşılandığı ortaya konulmuştur. Aynı zamanda, Türk Hükümeti’nin salgın sürecinin ilk yedi ayında, kriz anı evresi olarak nitelendirilen zamanda gayet başarılı bir kriz yönetimi süreci yürüttüğü görülmüştür.

Türkiye’nin Covid-19 ile mücadelesi, AB Komisyonu 2020 İlerleme Raporu’nda yer almıştır. 6 Ekim 2020 tarihinde yayımlanan AB İlerleme Raporu’nda, küresel salgının farklı ülkelerdeki yönetim süreçlerine yer verilmiştir. Türkiye’nin Covid-19 salgınıyla mücadelesine vurgu yapan raporda, Sağlık Bakanlığınca sağlık kuruluşları ve çalışanları üzerindeki yükü mümkün olduğunca azaltmak ve insan sağlığını korumak için tedbirler alındığına işaret edilmiştir. Türkiye’de, bulaşıcı hastalıklara ilişkin AB Direktifleri ve Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Uluslararası Sağlık Tüzüğü kapsamında faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de Covid-19 ile mücadelede sosyal güvenliğine

bakılmadan bütün bireylere hastanede yatma hakkı ve test yaptırma hakkı verilmiştir. Türkiye’de salgınla mücadelede; halka açık olan yerlerin kapatılması, okulların kapatılması, hafta sonu sokağa çıkma yasakları, gençlerin ve yaşlıların korunmasına yönelik yoğun önlemler alınmış ve uzmanlardan oluşan bir görev gücü oluşturulmuştur (Türkiye’nin Covid-19 Mücadelesi, AB Komisyonu 2020 İlerleme Raporu, <http://www.aa.com>).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından 4 Aralık 2020 tarihinde yapılan açıklamaya göre, dünya genelinde salgınla mücadelede vaka sayılarının yükseldiği görülmüştür. Maske kullanımıyla birlikte diğer sosyal ve fiziksel mesafe tedbirleri sayesinde Türkiye, salgınla mücadelede Avrupa ülkelerine ve ABD’ye kıyasla daha iyi durumda olarak değerlendirilmiştir. Türkiye’de alınan önlemler kapsamında alışveriş merkezlerine girerken HES kodu kapsamında kontroller yapılmıştır. Türkiye’de salgına yönelik olarak alınan önlemler ve tedbirler sayesinde pandemi süreci iyi bir şekilde yönetilmeye gayret edilmiştir. Türkiye’nin, salgınla mücadele kapsamında diğer ülkelerle kıyaslandığında daha iyi durumda olduğu ifade edilmiştir (Dünya Sağlık Örgütü’nden Türkiye Açıklaması (t.y.), <http://www.sözcü.com>). Salgının başlangıcından itibaren düzenli olarak yaptığı açıklamalarla ve sosyal medyadaki paylaşımlarıyla toplumu bilgilendiren Sağlık Bakanı Koca’nın, bilgi yönetimi ve zaman yönetimi konularında da etkili faaliyetler gerçekleştirdiği söylenebilir.

2.4. Türkiye’de Covid-19 Salgınıyla ilgili Alınan Tedbirler ve Uygulamalar

Salgınla mücadelede hazırlıklı olma ve risk süreçlerinin azaltılması bakımından Türkiye’nin sahip olduğu altyapı imkânları, virüsün ortaya çıkmasıyla birlikte etkin müdahale etme olanaklarını kolaylaştırmıştır. Türkiye’nin sağlık yönetimi hususunda yapmış olduğu reformlar salgına yönelik hazırlık sürecinin yönetilmesini kolaylaştırmıştır. Bu açıdan, sağlık altyapısındaki iyileşmeler ve insan kaynakları bakımından sahip olunan avantajlı durum, sürecin yönetimini olumlu yönde etkilemiştir. Salgınla mücadelede risk yönetimi sürecinde sağlanan başarı kriz yönetimindeki başarıyı da artırmaktadır. Aynı zamanda, salgın ortaya çıkmadan Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü tarafından 2019 yılında hazırlanmış olan “Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı” çerçevesinde gerçekleşecek bir salgın hâlinde yapılacak olan faaliyetler, yaygınlık seviyesi, müdahale yöntemleri gibi önemli konular incelenmiştir. Planda daha önce yaşanan benzer salgınlar doğrultusunda bir müdahale senaryosu hazırlanmıştır. Bu çalışmanın salgına yönelik hazırlıklı olma ve risk azaltma süreçlerini kapsayan risk yönetimi sürecine yönelik bir rehber olma özelliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Turan ve Çelikyay, 2020: 10).

Covid-19 salgınıyla etkin bir mücadele edebilmek için ayrıntılı bir şekilde bütünü kapsayan ve çok paydaşlı pandemik bir plana ihtiyaç olmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan “Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı” da bu ilkelerin tümünü gözetecek biçimde hazırlanmıştır. Hazırlık planı çerçevesinde çoğu kamu ve özel sektör kuruluşlarından uzman; insan sağlığı, hayvan sağlığı, hastaların bakımı, laboratuvar teşhisi, aşı ve ilaçların alınması, sağlıklı

iletişimin gerçekleştirilmesi, afet yönetimi hazırlanması, politik gelişim ve kanun hazırlanması gibi konularla ilgilerinden dolayı salgınla mücadelede rol oynamıştır. Hazırlık Planında, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ve İl AFAD Müdürlüğü gibi kurumlara hazırlık, müdahale, riskin azaltılması ve iyileştirme çalışmalarında katkı sağlaması hususunda görev verildiği görülmektedir (Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019: 5).

Türkiye’de Covid-19 salgınının kontrol altına alınmasında sağlıkta sosyal belirleyicilerin oynadığı roller, koalisyonlar ve liderler oldukça önemli bir yere sahiptir. Covid-19 salgını sürecinde toplumsal dönüşümün gerçekleştirilmesinde sağlıkta eşitliğin sağlanması için sektörler arası çözümlere ve karşılıklı yardımlaşmaya ihtiyaç vardır. Liderler, sağlık kuruluşlarıyla ilişkiler kurarak ve halk sağlığı politikalarına doğrudan katılımı teşvik ederek salgın sürecini yönetme becerisine sahiptirler (Dominguez vd., 2020: 909). Turan ve Çelikyay (2020: 1) tarafından yapılan çalışmaya göre, Türkiye’de Covid-19 ile mücadele risk yönetimi çerçevesinde incelenen sağlık altyapısı ve hazırlık planı ile kriz yönetimi aşamasında benimsenen tedbir stratejisi kapsamında kriz sürecinin yönetilmesinde gözetilen ilkeler arasında; toplumun açıklık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda bilgilendirilmesi, aktörler arası iş birliği ve eşgüdüm olması, aktörlerin sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi ilkeler yer almaktadır. Türkiye’de Covid-19 salgını ile ilgili alınan tedbirlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

- *Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı*
- Koronavirüs Bilim Kurulu’nun Kurulması
- Toplumsal Bilinçlendirme Çalışmaları
- Evde Kal Uygulamaları
- Ulaşım ve Hareketliliğin Kısıtlanması
- Kısmi Sokağa Çıkma Kısıtlamaları
- Maske Takılması Zorunluluğu
- Uzaktan Eğitim Modeline Geçilmesi
- Sosyal Yardım ve Dayanışmanın Güçlendirilmesi
- Ekonomik Önlemler ve Düzenlemeler
- Aşı ile İlgili Uygulamalar

Türkiye’de Covid-19 salgını kaynaklı ilk vaka ortaya çıkana kadar ve DSÖ tarafından pandemi olarak ilan edilmesinin ardından ilk dönem olarak ifade edilebilecek zamanda alınan bazı önlemler aşağıdaki gibi tabloda sıralanabilir (Turan ve Çelikyay, 2020: 15-16; Budak ve Korkmaz 2020: 71-72; İçişleri Bakanlığı, 2020).

Tablo 7: Türkiye’de Covid-19 Salgın Sürecinin İlk Döneminde Alınan Bazı Önlemlerin Kronolojik Sıralaması

Tarih	Alınan Önlemler
10.01.2020	Koronavirüs Bilim Kurulu ve Operasyon Merkezi kurulmuştur.
14.01.2020	Covid-19 Rehberi hazırlanmıştır.
01.02.2020	Çin’in Vuhan şehriden gelen kişiler karantinaya alınarak şehirlerarası seyahat sınırlamaları yapılmıştır.
03.02.2020	Çin’den gelen uçuşların tamamı durdurulmuştur.
23.02.2020	İran’a yapılan uçuşlar yasaklanmıştır.
29.02.2020	İtalya, Güney Kore ve Irak’a yapılan uçuşlar yasaklanmıştır.
11.03.2020	Türkiye’de ilk olarak Covid-19’a yönelik vaka görülmüştür. DSÖ Covid-19’u pandemi ilân etmiştir.
12.03.2020	İlkokul ve ortaokullarda bir hafta üniversitelerde ise; üç hafta eğitime ara verilmiştir.
14.03.2020	Fransa, Azerbaycan, Gürcistan, Almanya, İsveç, İspanya, Danimarka, Belçika, Norveç, Avusturya ve Hollanda’ya uçuşlar yasaklanmıştır.
16.03.2020	Mısır, İngiltere, Suudi Arabistan, İrlanda, İsviçre ve Birleşik Arap Emirlikleri uçuşları yasaklanmıştır.
17.03.2020	Covid-19 salgını nedeniyle ilk ölüm gerçekleşmiştir.
20.03.2020	Spor müsabakaları durdurulmuştur. Kültürel, sanatsal faaliyetler ertelenmiştir.
21.03.2020	65 yaş üstü vatandaşlar için sokağa çıkma kısıtlaması getirilmiştir. Berber, kuaför, güzellik merkezlerinin faaliyetleri durdurulmuştur. Vefa Sosyal Destek Grupları kurulmuştur.
23.03.2020	Eğitim kurumlarının tamamında uzaktan eğitim sistemine geçilmiştir.
24.03.2020	Ülke içi ulaşım kısıtlamaları getirilmiştir. Marketlerin çalışma saati düzenlenmiştir.
27.03.2020	Sağlık Bakanlığı tarafından Covid-19 verileri günlük olarak tablolar hâlinde paylaşılarak bilgilendirme yapılmaya başlanmıştır.
03.04.2020	30 Büyükşehir ve Zonguldak iline 15 gün süre zarfında giriş ve çıkışlar yasaklanmıştır. Maske takılması gerekliliği kararı alınmıştır. 01.01.2000 tarihinden sonra doğan bireylerin sokağa çıkmaları geçici olarak kısıtlanmıştır.

Kaynak: Turan ve Çelikyay, 2020: 15; Budak ve Korkmaz 2020: 72; İçişleri Bakanlığı, 2020’ den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Covid-19 salgınının yayılmasını engellemek için başlangıç aşamasında gönüllülük esasına göre uygulanan evde kal uygulaması daha sonra 30 büyükşehir ve Zonguldak ili için belirli zamanlarda uygulanan zorunlu olarak sokağa çıkma kısıtlamasına dönüşmüştür. Evde kal uygulamasını özendirmek için spor müsabakalarının nisan ayı sonuna kadar seyircisiz olması, lig maçlarının ve spor faaliyetlerinin ertelenmesi, hastanelere ziyaretçi kısıtlaması uygulaması, mart ve nisan aylarında düzenlenecek ulusal ve uluslararası kongre gibi etkinliklerin geçici bir süre için ertelenmesi, cezaevlerindeki görüşlerin ertelenmesi, acil olarak yapılması gerekmeyen bazı duruşma ve bazı adli işlemlerin ertelenmesi, yurt içinde yapılacak fuarların ertelenmesi gibi önlemler alınmıştır. İçişleri Bakanlığı tarafından yayımlanan 26 Mart 2020 tarihli genelge ile “büyükşehir, il, ilçe, belde belediyeleri ve mahalli idare birlikleri meclisleri ile il genel meclislerinin nisan, mayıs ve haziran ayı toplantılarının ertelenmesi, ancak zorunlu durumlarda sağlık tedbirlerinin alınması şartıyla olağanüstü toplantı yapılacağı belirtilmiştir” (İçişleri Bakanlığı (2020), <https://www.icisleri.gov.tr>).

Özcan (2020: 324) tarafından yapılan çalışmaya göre, Sağlık Bakanlığı’nın mesafe, maske ve hijyen önlemleri doğrultusunda yapılan paylaşımları ortaya konularak siyasi parti liderlerinin Covid-19 salgını kapsamında mesafe, maske ve temizlik kategorilerinden en az birisine dahil olacak nitelikte paylaşımlarda bulundukları ve bu paylaşımların oranının yaklaşık olarak %40 civarında olduğu özellikle siyasi parti liderlerinin maske ve mesafe kategorilerine dahil

edilebilecek paylaşımlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Peker ve Özcan (2021: 87) tarafından yapılan çalışmaya göre, nüfus yoğunluğu bakımından Türkiye nüfusunun %37,39'nu oluşturan ve Türkiye'de ilk beş sırada yer alan büyükşehir belediyelerinin Covid-19 ile mücadele kapsamında; kontrol, sosyal hareketliliğin azaltılması, vatandaşlara destek, bilinçlendirme ve farkındalık oluşturma gibi birçok alanda hizmet verdiği görülmüştür.

2.4.1. Bilim Kurulunun Kurulması

Türkiye'de de salgın ortaya çıkmadan 10 Ocak 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı Koronavirüs Bilim Kurulu oluşturularak bu kurul 22 Ocak 2020'de ilk toplantısını gerçekleştirmiştir. Kendi alanında uzman farklı üniversitelerdeki öğretim üyelerinden oluşan kurulun salgınla mücadeleye yönelik aldığı kararlar tavsiye niteliği taşımakta ve yürürlüğe koyma yükümlülüğü Cumhurbaşkanlığı'na veya Sağlık Bakanlığı'na ait olmaktadır. Salgına yönelik açıklamalarında Cumhurbaşkanı ve Sağlık Bakanı, alınan önlemlerin Bilim Kurulu üyeleri tarafından verilen kararlara dayandığını ifade etmişlerdir (TTB, 2020: 57). Sağlık Bakanı Fahrettin Koca başkanlığında toplanan bilim kurulunun oluşturulması ve kararlarının dikkate alınması salgın sürecinde oluşabilecek risklerin paylaşarak azaltılmasını katkı sağlamıştır.

Türkiye'de oluşturulan Koronavirüs Bilim Kurulu üyeleri; kendi alanında uzman olmak üzere Göğüs Hastalıkları Ana Bilim Dalından beş kişi, Çocuk Enfeksiyon Hastalıkları Ana Bilim Dalından iki kişi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalından bir kişi, Enfeksiyon Hastalıkları ve Klinik Mikrobiyoloji Ana Bilim Dalından on üç kişi, Veterinerlik Viroloji Ana Bilim Dalından, Tıbbi Mikrobiyoloji Anabilim Dalından bir kişi, Yoğun Bakım ve İç Hastalıkları Ana Bilim Dalından bir kişi, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğünden Hukuk Müşaviri, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğünden Klinik Mikrobiyoloji Daire Başkanı, Sağlık Tehditleri Erken Uyarı ve Cevap Dairesi Başkanı, Bulaşıcı Hastalıklar Dairesi Başkanı, Mikrobiyoloji Referans Laboratuvarı ve Biyolojik Ürünler Dairesi Başkanı olmak üzere seçilen bilim insanlarından oluşturulmuştur (Akgün, 2020: 207).

Türkiye'de salgına yönelik ilk vaka görülmeden önce, 10 Ocak 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulan Bilim Kurulu'nun kuruluş esnasında üye sayısı 26 kişiye kadar daha sonra üye sayısı 31 kişi olmuştur. Türkiye'de oluşturulan Bilim Kurulu, Covid-19 salgınıyla mücadele politikalarının ana aktörü olarak faaliyet göstermiştir. Bilim Kurulu, Türkiye'nin önemli üniversitelerinde alanında uzman iç hastalıkları, enfeksiyon, yoğun bakım ve göğüs hastalıkları, mikrobiyoloji, pediatri, viroloji uzmanlarının yer aldığı akademisyenlerden oluşmaktadır. Bilim Kurulu salgın kararının öncesinde ve sonrasında Çin'in Wuhan şehrindeki Türk vatandaşların ülkeye getirilmesi, kara sınırlarının kapatılması, yurt dışı ziyaretlerinin ertelenmesi, uçuşların yasaklanması, yurt dışından gelen bireyler için 14 günlük karantina uygulaması, referans hastanelerinin belirlenmesi, eğitime ara verilmesi, konaklama tesisleri, yemek mekânları,

huzurevleri ve yurtlarda önlemlerin artırılması, cezaevlerinde açık görüşlerin ertelenmesi gibi oldukça önemli kararlarda bulunmuştur (Yener, 2020).

Covid-19 salgınının küresel olmasıyla birlikte mücadelenin ulusal bir düzeyde sürdürülmesi süreç yönetiminin çok aktörlü bir niteliğe sahip olduğunu göstermektedir. Süreç yönetiminde; eğitim ekonomi, sağlık, teknoloji, güvenlik, kontrol ve toplumsal yapı gibi birçok unsur birbirinden etkilenmektedir. Salgın sürecinin ana aktörleri olarak; Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Maliye ve Hazine Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Valilikler, Yerel Yönetimler, Bilim İnsanları ve Uzmanlar ile Sivil Toplum Örgütleri ön plana çıkmaktadır. Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede en çok ön plana çıkan aktörlerden birisinin Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulan Bilim Kurulu olduğu ifade edilebilir (Turan ve Çelikyay, 2020: 13).

2.4.2. Vatandaşlara Yönelik Tedbirler

Koronavirüsün dünya genelinde pandemi olarak ilan edilmesiyle beraber birçok ülke vakit kaybetmeden kendi tedbirlerini almaya yönelmiştir. Türkiye’de salgına yönelik ilk vakanın açıklandığı 10 Mart 2020 tarihi itibarıyla Sağlık Bakanlığı’nın açıklamaları doğrultusunda alınan önlemler artırılmıştır. Tedbirler doğrultusunda 14 Mart 2020 tarihinden itibaren yurt dışı uçuşlarının 17 Nisan 2020 tarihine kadar durdurulması yönünde karar verilmiştir. Bu tarihler aralığında Türkiye gibi çoğu farklı ülke de uluslararası uçuş trafiğini durdurmuş veya mümkün olduğunca en az düzeye indirmiştir (İbiş, 2020: 96). Türkiye’de ilk vakanın görüldüğü andan itibaren salgının hızının kontrol edilerek vatandaşların can güvenliğinin korunmaya çalışıldığı ve salgına yönelik gerekli tedbirlerin alınarak vatandaşların bilgilendirildiği ifade edilebilir.

Türkiye’de Covid-19 salgınına yönelik vaka görüldüğünden itibaren vatandaşların salgın konusunda bilinçlendirilmesine ve düzenli olarak bilgilendirilmesine yönelik çalışmalara önem verildiği görülmüştür. Vatandaşların bilgilendirilmesi çerçevesinde ilk olarak Bilim Kurulu’nun önerisiyle 14 Ocak 2020 tarihinde “Covid-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi” hazırlanmış ve 14 Nisan 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı tarafından güncellenerek uygulamaya konulmuştur. Covid-19 Rehberi ilk olarak yayımlandığından itibaren afiş, el ilanı, kitapçık, video şeklinde görsel, yazılı ve sosyal medya araçları aracılığıyla toplumdaki her kesimine ulaştırılarak virüsün belirtileri ve hastalıktan korunma yolları gibi hususlar hakkında toplumsal bilinçlendirme çalışmaları yapılmıştır. Vatandaşlara yönelik ALO 184 SABİM Korona Danışma Hattı kurulmuştur. Salgınla mücadele politikalarının en önemli aktörleri arasında; Sağlık Bakanlığı, Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, sivil toplum örgütleri ve belediyeler yer almıştır (Turan ve Çelikyay, 2020: 15).

Türkiye’de Sağlık Bakanlığı tarafından bireylerin çevrelerindeki riski kontrol edebilme ve sağlık durumlarını izleyebilmeleri amacıyla bir mobil uygulama hizmete sunulmuştur. Covid-19 hastalarının anlık takibini mümkün kılan HES kodu uygulaması aracılığıyla bireylerin yolculuk yaptığı kişiler, temas ederek aynı ortamda bulunduğu kişiler takip edilerek herhangi bir bireyde virüs tespit edildiğinde diğer bireylerin ve ailelerinin takibi kolay bir şekilde yapılmıştır. Salgınla mücadele kapsamında HES kodunun yolculuklarda kullanımı zorunlu hâle getirilmiş ve toplu kullanım mekânlarının girişlerinde de sorgulanması zorunlu olmuştur. Covid-19 testi yaptıran bireylere HES kodu ile birlikte, sağlık kuruluşlarına gitmeye gerek kalmadan sonuçlarını öğrenebilmeleri için e-nabız sistemiyle test sonuçlarını öğrenebilme olanağı da tanınmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı (2020), <https://hayatevesigar.saglik.gov.tr>).

Kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak Sağlık Bakanı Koca basına yaptığı açıklamalarda; tedbir, maske, mesafe, hijyen, teşvik edici kurallar, güncel vaka sayıları, riskli grupların yapması gerekenler, hasta olanların izole olması, dezenfektan konusu ve aşılama kavramlarını sıklıkla gündeme getirmiştir. Sağlık Bakanı hem bir yönetici hem de alanında uzman bir doktor olarak gündeme sıklıkla getirdiği konularla vatandaşları ne yapmaları gerektiği hakkında bilgilendirerek onların salgın sürecindeki farkındalığının artmasına katkı sağlamıştır. Covid-19 salgını sürecinde vatandaşların çalışma hayatları ile ilgili gelişmeler ve teknolojik bilgiler gündeme gelmiştir. Vatandaşların çalışma hayatında bazı değişiklikler olarak işler online olarak yapılmış ve uzaktan eğitim sistemine geçilmiştir. Aynı zamanda, teknolojiye yönelik yetkinlikler ve beceriler ortaya çıkarak yeni şartlara uygun çalışma koşulları oluşturulmuştur.

Türkiye’de Covid-19 salgını ile mücadelede alınan tedbirler çerçevesinde sokağa çıkma yasakları uygulanmıştır. İçişleri Bakanlığı, 10 Nisan 2020 tarihinde 30 büyükşehir ve Zonguldak için ilan edilen sokağa çıkma yasağı kararını gecenin geç saatlerinde açıklamıştır. Yasağı duyan vatandaşlar; market, benzinlik, fırın ve ATM’ler önünde kuyruklar oluşturmuştur. Vatandaşların gece yarısı eldivensiz ve maskesiz sokağa çıkarak kuyruğa girdikleri ve sosyal mesafe kurallarına uymadıkları gözlemlenmiştir (Sokağa Çıkma Yasağı Neden İki Saat Kala Duyuruldu? (t.y.), <https://www.sozcu.com>). Sokağa çıkma yasağının gece yarısı yaklaşık iki saat öncesinden duyurulması vatandaşlarda panik ve endişe durumunun oluşmasına zemin hazırlamıştır.

İçişleri Bakanı Süleyman Soylu, koronavirüs pandemisini önlemek için sokağa çıkma yasağıyla ilgili yaptığı açıklamanın ardından marketlerde yaşanan izdiham görüntüleri nedeniyle istifa kararı vermiştir. Süleyman Soylu, 13 Nisan 2020 tarihinde saat 21.24’te Twitter hesabından yaptığı açıklamayla istifa kararını duyurmuştur. İletişim Başkanlığı, saat 23.47’de yaptığı açıklama ile Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın İçişleri Bakanı Soylu’nun istifasını kabul etmediğini açıklamıştır (Süleyman Soylu’nun İstifası Kabul Edilmedi (t.y.), <https://www.cnnturk.com>; Süleyman Soylu İstifa Etti (t.y.), <https://www.bbc.com>). Türkiye’de salgınla mücadele vatandaşlar arasında

oluşabilecek endişe ve kaygının önüne geçebilmek için bu tarihten itibaren alınan sokağa çıkma yasakları daha önceki günlerden itibaren vatandaşlara duyurulmuştur.

Türkiye’de nisan ayında vaka ve ölüm sayılarındaki artışlar sebebiyle hafta sonu sokağa çıkma yasakları uygulanmıştır. Dünyayı etkisi altına alan mutasyonlu virüsler nedeniyle vaka ve ölüm sayılarındaki, yoğun bakım doluluk oranlarındaki ve bulaş riskindeki artışlar neticesinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Türkiye’nin 29 Nisan Perşembe akşamı itibarıyla tam kapanma dönemine geçeceğini açıklamıştır. Cumhurbaşkanı Erdoğan, “29 Nisan 2021 Perşembe akşamı saat 19.00’den başlayıp 17 Mayıs 2021 Pazartesi sabah 05.00’e kadar sürecek şekilde tam kapanmaya geçiyoruz. Bu dönemde kesintisiz sokağa çıkma kısıtlaması uygulanacak” ifadesiyle tam kapanma sürecine geçileceğini açıklamıştır. Cumhurbaşkanı Erdoğan, şehirlerarası yolculukların izin alınarak yapılacağını ve şehirlerarası yolculuklarda toplu taşıma araçlarının %50 kapasite ile çalışacağını belirtmiştir. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Avrupa’da açılma sürecinin başladığını açıklayarak, Türkiye’nin geride kalmaması için vaka sayılarının 5.000’nin altına çekilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Tam Kapanma: 29 Nisan Akşamından 17 Mayıs’a Kadar Kesintisiz Sokağa Çıkma Kısıtlaması (t.y.), <https://www.bbc.com>). Türkiye’de tam kapanma öncesinde büyükşehirlerden özellikle İstanbul’dan diğer şehirlere yoğun bir biçimde seyahatler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8: 13 Aralık 2020 Tarih İtibarı ile Bazı Ülkelerin Genel Covid-19 Tablosu

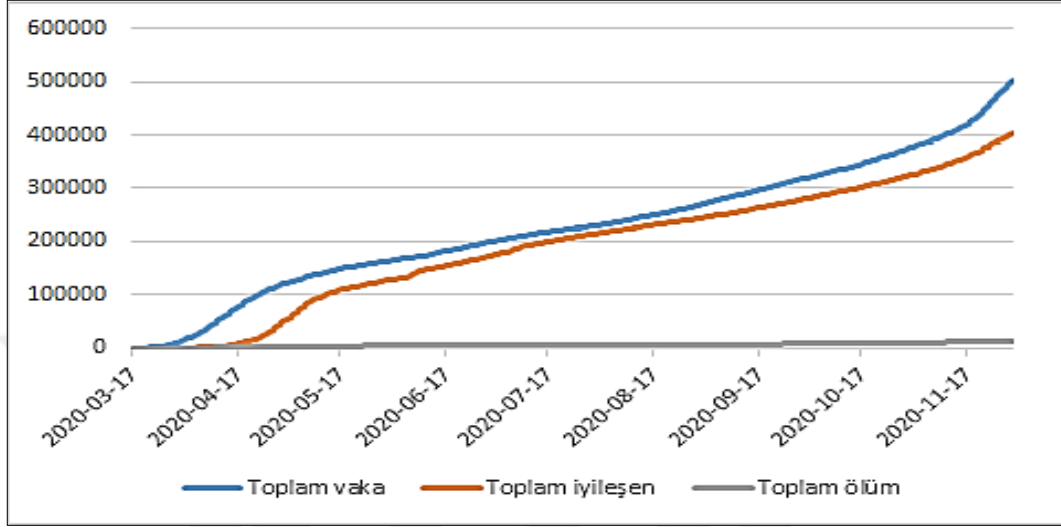
Ülkeler	Toplam Vaka Sayısı	Toplam Ölüm Sayısı	Yeni Ölüm Sayısı	Toplam İyileşen Sayısı	Toplam Test Sayısı
Dünya	72.488.134	1.616.969	+6.055	50.758.759	-
ABD	16.634.410	305.727	+645	9.672.353	220.253.589
Hindistan	9.884.716	143.393	+338	9.387.608	153.711.833
Brezilya	6.889.084	181.229	+86	5.969.706	25.700.000
Rusya	2.653.928	46.941	+488	2.106.235	82.600.000
Fransa	2.376.852	57.911	+150	176.995	28.942.112
İngiltere	1.849.403	64.170	+144	N/A	47.141.344
İtalya	1.843.712	64.520	+484	1.093.161	24.215.726
Türkiye	1.836.728	16.417	+218	1.603.780	21.079.716
İspanya	1.741.439	47.624		N/A	24.101.472
Arjantin	1.494.602	40.668		1.330.160	4.237.401
Kolombiya	1.417.072	38.866		1.310.425	7.029.070
Almanya	1.336.077	22.340	+169	957.500	30.494.036

Kaynak: <http://www.worldometers.info/coronavirus/>

Tablo’da; dünyada ve diğer bazı ülkelerde 13 Aralık 2020 tarihi itibarıyla görülen Covid- 19 salgınıyla ilgili toplam vaka sayıları, toplam ölüm sayıları, toplam iyileşen hasta sayıları ve uygulanan toplam test sayıları verilmiştir. Tablo’ya göre 13 Aralık 2020 tarihinde Türkiye’nin toplam vaka sayısı bakımından 1.836.728 kişi ile diğer ülkeler arasında 8. sırada olduğu

görülmektedir. Türkiye’de toplam ölüm sayısı, 16.417 kişi olarak diğer ülkelerle kıyaslandığında daha düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’de toplam iyileşen hasta sayısı 1.603.780 kişi olarak ve bu tarihe kadar yapılan toplam test sayısı da 21.079.716 olarak ifade edilmektedir.

Grafik 10: Türkiye’de 2020 Yılında Covid-19 Kaynaklı Vakaların ve İyileşenlerin Sayıları



Kaynak: <http://covid19stats.ankara.edu.tr>

Grafik 10’da; Türkiye’de 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam vakaların sayıları ve toplam iyileşenlerin sayıları verilmiştir. Grafik 10’da, 2020 yılında Covid-19 salgınına ilişkin toplam vaka sayılarının nisan ayından itibaren artmaya başladığı görülmektedir. Türkiye’de nisan ayından itibaren vaka sayıları doğrusal bir şekilde artmaya devam etmiştir. 2020 yılının ekim ve kasım aylarında vaka sayılarının daha hızlı bir şekilde yükselişe geçtiği görülmektedir. Grafik 10’da, 2020 yılında Covid-19 kaynaklı toplam iyileşenlerin sayısının nisan ayından itibaren toplam vaka sayılarına paralel bir şekilde arttığı görülmektedir.

2.4.3. Sağlık Çalışanlarına Yönelik Tedbirler

Covid-19 salgınıyla mücadelede çoğu ülkenin sağlık sistemindeki kapasitelerin aşılması sebebiyle virüse yakalanan hastaları tedavi etmede zorlandığı görülmüştür. Özellikle, sağlık altyapısının ve insan kaynaklarının yeterli olmadığı bazı ülkelerin sağlık personeli ve yöneticileri hastalar arasında sağlık hizmetinden yararlanacak olan hastayı seçme sorumluluğunu üstlenmek durumunda kalmıştır (Özlü ve Öztaş, 2020: 478). 2019 yılının aralık ayında ilk kez Çin’de ortaya çıkan Covid-19 salgınının kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayılarak büyük bir küresel sağlık krizine dönüştüğü ifade edilebilir (Bavel, 2020: 469). Salgınla mücadele sürecinde başarılı ülkeler arasında yer alan Almanya, Türkiye ve Güney Kore gibi ülkeler sağlık altyapısı ile ön plana çıkmaktadır. Türkiye’de salgına yönelik vaka sayıları hususunda tedbirli ve kontrollü ilerlenmesi, ücretsiz sağlık hizmetleri sunulması gibi faaliyetler ön plana çıkmıştır.

Türkiye’de Covid-19 salgınına yönelik vakaların görülmesiyle birlikte kamu personellerinden kronik rahatsızlığı olanların kolaylıkla izin alabileceği, sağlık çalışanlarının da ek ödemelerinin üç ay süresince iyileştirileceği ve 32 bin yeni personelinin istihdam edileceği kararları alınmıştır. Salgın sürecinde sağlık altyapısının güçlendirilmesi amacıyla Sayın Cumhurbaşkanı 6 Nisan 2020 tarihinde, Atatürk Havalimanı ve Sancaktepe’de 1000’er yataklı hastanenin 45 gün içinde tamamlanacağı bilgisini vermiştir. Bununla birlikte, İstanbul’da Marmara Üniversitesi Pendik Başbüyük Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nin Hizmet Binası açılmış ve Covid-19 salgını kapsamında hasta tedavisi yapılmıştır. Başakşehir İkitelli Şehir Hastanesi’nin yollarının Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından tamamlanacağı ifade edilmiştir (Turan ve Çelikyay, 2020: 19).

Türkiye, salgının ortaya çıkmasından itibaren mayıs ayının sonuna kadar geçen dört aylık zaman içerisinde, hem virüsle mücadele ederek sağlık sistemini etkin bir biçimde yönetmeye çaba sarf etmiş hem de yaklaşık olarak 44 ülkeye tıbbi araç ve malzeme desteğinde bulunarak onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır. Bu açıdan, Türkiye’nin sağlık hizmetleri ve sosyo-ekonomik gücü açısından kendisinden daha iyi durumda olan ülkelere nazaran, salgın sürecinde daha iyi bir performans gösterdiği ifade edilebilir. Salgın sürecinde sergilenen performansın en önemli iki etkeni ise; Türkiye’nin geleceğine yönelik bir sağlık hizmetleri planlaması ve fedakâr, yetenekli bir sağlık çalışanları gücüne sahip olmasıdır. Türkiye’nin salgın hastalıklarla ilgili yaklaşık 100 yıllık deneyimi incelendiğinde; devamlı salgın hastalıklarla mücadele ederek bu hastalıklarla nasıl tedavi edebileceği konusunda tecrübeler edindiği hem sağlık politikalarını hem de insan gücü eğitimini bu yönde planlamaya gayret ettiği görülmüştür. Aynı zamanda, Çin’de hastalığın görüldüğü andan itibaren Türkiye’de oluşturulan komisyonların, bilgilendirme amaçlı yapılan yayınların ve paylaşımların hastalığın daha kötü sonuçlar doğurmasına engel olduğu söylenebilir (Budak ve Korkmaz, 2020: 76).

2.4.4. Ekonomik Tedbirler

Koronavirüs, dünya çapında pek çok insanın hayatını kaybetmesine sebep olan büyük bir salgın olduğundan dolayı koronavirüsle mücadele hususu da öncelikli olarak afet yönetimi boyutunda değerlendirilmektedir. Bu açıdan, Türkiye’de Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı’nın koronavirüsle mücadelede etkin bir rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte, Türkiye’nin her yerinde Valiliklerin kontrolünde “Vefa Destek Grupları” oluşturularak vatandaşların temel gereksinimlerinin karşılanması sağlanmıştır. AFAD bini aşkın çalışanıyla Vefa Destek Gruplarında görev alarak koronavirüsle mücadeleye gereken desteği vermiştir. AFAD, yurtların lojistik hizmetlerini ve temizlenmesini üstlenerek karantinadan çıkan vatandaşların evlerine ulaşmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, KYK yurtlarında karantina altında tutulan insanların masrafları ve gerekli hizmetleri AFAD öncülüğünde yürütülmüştür (AFAD (2020), <https://www.afad.gov.tr>).

Covid-19 salgını sürecinde 18 Mart 2020 tarihinde “Ekonomide İstikrar Kalkanı” programı çerçevesinde daralan piyasalara yönelik tedbirler alınmıştır. Aynı zamanda, hastalığın yayılmasına neden olan ve teması gerektiren ekonomik faaliyetlere yönelik önlemler de alınmıştır. İçişleri Bakanlığı tarafından yayımlanan “Koronavirüs Tedbirleri” başlıklı genelgelerle ekonomik denetim tedbirleri uygulamalarına katkı sağlanmıştır. Genelgeler kapsamında; gece kulüpleri, tiyatro, sinema, düğün salonu, gösteri merkezi, konser salonu, internet salonu, lokanta, kahvehane, kafeterya, kır bahçesi, kapalı çocuk oyun alanları, çay bahçesi, dernek lokalleri, lunapark, hamam, sauna, kaplıca, yüzme havuzu, masaj salonu ve spor merkezleri faaliyetleri geçici bir süre durdurulmuştur. 24 Mart itibarıyla 1,9 milyon kişi mücbir sebep hâli kapsamına alınarak muhtasar beyanname ve KDV beyannamelerine ilişkin ödemeler 6 ay ertelenmiştir. Vatandaşlara destek kapsamında, Halkbank bütün esnafa 25 bin TL nakit kredi ve 25 bin TL ticari kart vermiştir (Turan ve Çelikyay, 2020: 18).

Sosyal dayanışma ve toplumsal yardım kapsamında yükseköğrenim yurtlarındaki öğrencilerden, 2020 yılının mart ayında yurttan bulunmadıkları günlerin ücretlerinin geri ödenmesi nisan, mayıs ve haziran ayları için ücret alınmaması ve burs kredi ödemelerinin devam etmesi kararı alınmıştır. 65 yaş ve üstü ve kronik hastalığı olan tek başına yaşayan ve ihtiyaçlarını karşılayacak yakını bulunmayan vatandaşlar için Vefa Sosyal Destek Grubu oluşturulmuştur. Ekonomik yardım kapsamında 4 Mayıs 2020 tarihi itibarıyla 200 milyar TL’yi aşan finansman ve sosyal destek yardımı ve 4 milyon 400 bin vatandaşa 1000’er lira nakdi yardım yapıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte, 57 farklı ülkeye maske, solunum cihazı, tulum ve tanı kiti gibi tıbbi malzeme yardımlarında bulunularak uluslararası alanda önemli bir farkındalık oluşturulmuştur (T.C. Cumhurbaşkanlığı (2020), <https://www.tccb.gov.tr>).

Salgınla mücadele kapsamında devletlerin olağan dışı tedbirler olarak Covid-19’un iş gücü piyasası ve ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya çalıştıkları görülmüştür. Ülkelere göre farklılık göstermekle beraber bazı küresel istihdam önlemleri alınmıştır. Küresel istihdam önlemleri arasında; serbest meslek sahibi işçiler için sübvansiyonlar, yeni çalışma kuralları, işsizlik yardımları, ücret sübvansiyonları, hastalık izni sübvansiyonları, işten çıkarma kısıtlamaları ve eğitim sübvansiyonları yer almıştır (Abdullah, 2021: 623). Covid-19 salgını tüm ülkelerde hem sosyo-kültürel hem de ekonomik anlamda olumsuz etkilere yol açtığı için hükümetler salgının vatandaşlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik önlemler almıştır.

2.4.5. Salgınla Mücadelede Yapılan Hastaneler

Türkiye’de pandemiyle mücadele döneminde kısa zaman içerisinde inşası tamamlanan hastaneler hastaları tedavi etmeyi kolaylaştırarak sistemin tıkanmasının önüne geçmiştir. Covid-19 ile mücadelede yapılan hastaneler yatay mimari ile inşa edilmiş acil durum hastaneleri olarak hem hasta yatak sayılarının artmasını hem de hasta odalarının gerektiğinde yoğun bakım odasına

dönüşmesini sağlayarak bölgelerdeki yoğun bakım yatak sayılarının artmasına katkı sağlamıştır. Aynı zamanda, salgın sürecinde birçok ülkenin yokluğundan dolayı zorluk çektiği solunum cihazlarının, Sağlık Bakanlığı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonu ve özel sektör iş birliğiyle yerli solunum cihazlarının seri üretimine başlanarak temin edildiği görülmüştür (TRT Haber (2020), <https://www.trthaber.com>).

Dünyanın sağlık alanında önemli bir sınav verdiği salgın sürecinin yönetiminde Türkiye’de sağlık alanında önemli yatırımlar yapılmıştır. Koronavirüs hastaları için de kullanılabilecek olan Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesinin 600 yataklı ilk etabı 30 Nisan 2020 tarihi itibarıyla hizmete açılmıştır. Salgınla mücadelede faaliyet gösterecek 180 bin metrekare kapalı alana sahip olan hastanede ilk etapta; 600 yatak, 240 poliklinik, 81 erişkin yoğun bakım yatağı ve 28 ameliyathanenin mevcut olduğu bildirilmiştir. Okmeydanı Hastanesinin tüm kısımları tamamlandığında 250 bin metrekare kapalı alan ve toplam 866 yatakla hizmet verileceği ifade edilmiştir. Salgınla mücadelede yayımlanan bilim kurulu raporlarında Türkiye’nin sağlık altyapısı, tıbbi donanım ve donanımlı insan kaynağı açısından dünyanın sayılı ülkeleri arasında yer aldığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda, bilim kurulu raporunda vatandaşlara kaliteli sağlık hizmetini herhangi bir aksaklık olmadan sunmanın gayreti içinde hareket edildiği ve yeni hastanelerin hem yatak kapasitesi hem de teknolojik altyapı ile birlikte salgınla mücadelede önemli katkılar sağlayacağına yer verilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>).

Türkiye’de Covid-19 salgını sürecinde T.C. Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan kararnameye göre salgına yönelik tedbirler dahilinde sosyal sigortası olup olmadığına bakılmaksızın bütün kişiler; testlerden, kitlerden, tedavi ilaçlarından ve kullanılan koruyucu ekipmandan ücretsiz olarak faydalanabilmektedir. Dünyada Covid-19 pandemisi ile mücadelede ön plana çıkan sorunlardan birisinin sigortaların kapsayıcılığı ve sigortalı kişi sayısı olduğu görülmüştür (T.C. Resmi Gazete (2020), <https://www.resmigazete.gov.tr>). Covid-19 bulaşıcı bir halk sağlığı problemi olduğu için herkesin sağlıkla ilgili sağlanan imkânlardan yararlanabilmesi önemli bir hizmet olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda, tüm vatandaşların tedavi hizmetlerinden ve aşı uygulamalarından ücretsiz ve eşit bir şekilde faydalanmasıyla birlikte sosyal devlet anlayışının da gereğinin yapıldığı söylenebilir.

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Türkiye’nin diğer alanlarla beraber sağlıkta gerçekleştirdiği atılımların öneminin koronavirüs salgını döneminde daha iyi anlaşıldığını dile getirerek bazı gelişmiş devletlerin bu konuda çok sıkıntılı olduklarının da salgın vesilesiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Cumhurbaşkanı Erdoğan, salgınla mücadele sürecinde Başakşehir Çam ve Sakura Şehir Hastanesi, Prof. Dr. Cemil Taşcıoğlu Şehir Hastanesi, Dr. Lütfi Kırdar Şehir Hastanesi, Konya Şehir Hastanesi, Erzurum Şehir Hastanesi, Göztepe Prof. Dr. Süleyman Yalçın Şehir Hastanesi gibi ülke genelinde 16 tane olmak üzere şehir hastanesini faaliyete geçirdiklerini ifade etmiştir. Milletın birliğı, beraberliğı ve kardeşliğini güçlendirmek için her türlü çabayı

göstereceklerini ifade eden Cumhurbaşkanı Erdoğan, Türkiye'nin her alanda büyümesi ve güçlenmesi için gece gündüz çalışmaya devam edeceklerini belirtmiştir (T.C. İletişim Başkanlığı (t.y.), <https://www.iletisim.gov.tr>).

Türkiye'de salgın süreciyle birlikte sağlık sisteminin diğer birçok ülkeye göre daha gelişmiş ve güçlü bir durumda olduğu görülmüştür. Türkiye'de herkes ücretsiz olarak sağlık hizmetlerinden yararlanarak aşı konusunda belirlenen öncelik sıralamasına göre aşılardan yararlanmasında tutarlı davranılmıştır. Türkiye'de sağlık sistemi özellikle son 20-25 yıl kapsamında büyük bir gelişme gösterdiği için devlet sağlık alanında iyi bir şekilde sürecin yönetilmesini sağlamıştır. Salgın sürecinde dünyada Amerika, İtalya, İngiltere gibi birçok gelişmiş ülkede sağlık sistemi konusunda büyük sıkıntılar yaşanmıştır. İtalya'da sağlık sistemi çökerek yaşlılar ölüme terkedilmiş, Amerika'da özel sağlık sigortası olan vatandaşların ihtiyaçları karşılanmamıştır. Amerika'da özel sağlık sigortaları pandemiyi karşılamadığından dolayı vatandaşların sağlık konusunda yeterli hizmetleri alamadığı ve hastaların hastaneye alınmadıkları görülmüştür. Türkiye'de özellikle son yıllarda sağlık alanındaki gelişmeler kapsamında ilgili hastanelerin yapılmasının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

2.4.6. Aşı ile İlgili Uygulamalar

Dünyayı etkisi altında tutan Covid-19 ile mücadelede sürecinde Türkiye'de 14 Ocak 2021 tarihi itibarıyla sağlık çalışanlarına aşı yapılmaya başlanmıştır. Türkiye aşılama sürecinde kullanılmak üzere Çin firması olan Sinovac'ın geliştirdiği Coronavac aşısından 50 milyon doz ön sipariş vermiştir. Türkiye'de, 14 Ocak itibarıyla ilk 24 saatte yaklaşık 460 bin kişi aşılanmıştır. Türkiye'de ilk aşı yaptıranlar arasında Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Sağlık Bakanı Fahrettin Koca yer almıştır. Sağlık çalışanlarının hepsinin aşılanmasının ardından, süreç 65 yaş üzerinde ve risk grubundaki bireylerin aşılanmasıyla devam etmiştir. Türkiye, Amerikan ilaç şirketi Pfizer ile Alman biyoteknoloji firması BioNTech'in çalışmalarını yürüttüğü BioNTech-Pfizer aşısıyla da bir anlaşma sağlamıştır. Sağlık Bakanı Koca, mart ayı sonuna kadar 4 buçuk milyon doz BioNTech-Pfizer aşısının ülkeye geleceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda, Rusya ile Türkiye arasında dünyanın tescillenen ilk koronavirüs aşısı olan Sputnik V için bakanlık derecesinde mutabakat imzalanmıştır (Türkiye'de Koronavirüse Karşı Aşılama Donemi (t.y.), <https://www.sputniknews.com>).

Türkiye'de acil kullanım onayı verilen ilk koronavirüs aşısı, 13 Ocak 2021 tarihinde Ankara Şehir Hastanesinde Fahrettin Koca'ya yapılmıştır. Fahrettin Koca, 3 milyon doz Sinovac aşısının teslim alındığını ve aşının güvenlik testlerinden geçtikten sonra güvenilir olduğunu, aşılama programının şeffaf bir şekilde yürütüleceğini açıklamıştır. Aşılama programı kapsamında öncelikle sağlık çalışanları aşılanmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>). Aşı çalışmalarında vatandaşların motive edilmesi ve güven oluşturulması açısından öncelikle Sağlık

Bakanı Fahrettin Koca'nın daha sonra Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın ve siyasi parti liderlerinin sosyal medya önünde aşılınmaları önemli derecede örnek teşkil etmiştir. 14 Ocak 2021 tarihi itibarıyla başlayan aşılama programında öncelik sırası bazı meslek grupları ve bireylerin yaşları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Öncelikle sağlık personeli ve ardından 65 yaş üzeri vatandaşlar aşılanmıştır, daha sonra 55 yaş üzerine aşı randevuları açılmıştır. Sağlık Bakanı Koca, aşılama sürecine 50 yaş üzerinden devam ederek haziran ayında 20'li yaşlara inmek istediklerini ifade etmiştir (Aşılar Geliyor, Salgın Bitiyor mu? (t.y.), <https://www.dw.com>).

Türkiye'de aşılama programı kapsamında vatandaşlara öncelikle Sinovac aşısı uygulanırken, Nisan ayından itibaren hem BioNTech hem de Sinovac aşıları uygulanmıştır. Aşı uygulaması kapsamında aşı sırası gelen vatandaşlar MHRS ve e-nabız hesabı üzerinden ya da 182'yi arayarak randevularını oluşturmaktadır. Vatandaşlar birinci doz aşının uygulanmasından 28 gün sonra yapılacak ikinci doz aşıları için randevularını oluşturmaktadır. Türkiye'de aşılama programı kapsamında motive edici güzel bir gelişme yaşanarak Mayıs ayı itibarıyla 100 milyon doz Sinovac, 120 milyon doz BioNTech ve 50 milyon doz Sputnik V olmak üzere toplam 270 milyon doz aşının temini için anlaşma yapılmıştır (Hangi Ülkede Kaç Kişiyi Covid-19 Aşısı Yapıldı? (t.y.), <https://tr.euronews.com>).

Salgın süreciyle mücadelede aşılarda gelmesi ve ilaçların tedariki, aşılarda belirlenen öncelik sıralamasına göre uygulanması, söylenen zamanda gerekli işlemlerin yapılması gerekli planlamaların yapıldığını göstermektedir. Bilim kurulu başkanlığı yapan Fahrettin Koca, medyada aktif olarak düzenli bir şekilde toplantılar yaparak aşının gerekliliği hakkında vatandaşları bilgilendirmiştir. Salgın sürecinde yaşlılara yönelik evde bakım ve aşı uygulaması gibi hizmetler verilerek kişilerin ilaçlarını raporsuz almaları gibi kolaylıklar sağlanmıştır. Aşı tedariki konusundaki çalışmalar, salgın sürecinde inşa edilen hastanelerin yapım sürecinin hızlandırılması, ilaç tedariklerinin yapılması, maske tedarikinin hızlıca yapılması insan ve hizmet odaklı çalışıldığını göstermektedir. Sağlık Bakanı Koca'nın, salgın süreciyle ilgili yaptığı açıklamalarla toplumu bilgilendirerek vatandaş canlısı bir yaklaşım sergilediği ifade edilebilir.

Türkiye'de Nisan ayı itibarıyla belli belli bir yaş üzerindeki ve risk grubundaki vatandaşların isteklerine göre, BioNTech aşısı da uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de 13 Nisan 2021 tarihi itibarıyla toplam 19.071.711 kişi aşılanmıştır. Birinci doz aşı yaptıranların sayısı 11.395.389, ikinci doz aşılarda yaptıranların sayısı 7.676.322 kişidir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.covid19asi.saglik.com>). Bununla birlikte, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca ve BioNTech kurucu ortağı Prof. Dr. Uğur Şahin, Türkiye'ye Eylül ayının sonuna kadar 120 milyon doz Pfizer-BioNTech aşısının geleceğini açıklamıştır (Aşılar Geliyor Salgın Bitiyor mu? (t.y.), <https://www.dw.com>). Aynı zamanda yerli aşılarda için gerekli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Tablo 9: 11 Nisan 2021 Tarih İtibarı ile Dünya’da En Çok Covid-19 Aşısı Yaptıran 15 Ülke ve Uygulanan Aşılar

Ülkeler	Aşılanan Kişi Sayısı	Yapılan Aşılar
ABD	183.441.497	Moderna, Pfizer/BioNTech
Çin	164.880.000	Sinopharm/Beijing, Sinopharm/Wuhan, Sinovac
Hindistan	101.675.564	Covaxin, Oxford/AstraZeneca
İngiltere	39.185.958	Oxford/AstraZeneca, Pfizer/BioNTech
Brezilya	26.565.745	Oxford/AstraZeneca, Sinovac
Türkiye	19.012.264	Sinovac
Almanya	17.700.933	Moderna, Oxford/AstraZeneca, Pfizer/BioNTech
Endonezya	15.635.357	Sinovac
Fransa	14.157.771	Moderna, Oxford/AstraZeneca, Pfizer/BioNTech
Rusya	14.120.000	Sputnik V
İtalya	12.846.689	Moderna, Oxford/AstraZeneca, Pfizer/BioNTech
Şili	12.018.221	Pfizer/BioNTech, Sinovac
Meksika	11.286.751	Pfizer/BioNTech
İsrail	10.237.073	Moderna, Pfizer/BioNTech
İspanya	10.233.363	Moderna, Oxford/AstraZeneca, Pfizer/BioNTech

Kaynak: <https://www.euronews.com>

Tablo’da; Türkiye’de ve bazı ülkelerde 11 Nisan 2021 tarihi itibarıyla görülen Covid-19 salgınıyla ilgili aşılanan kişi sayıları ve yapılan aşılar verilmiştir. Tablo’ya göre 11 Nisan 2021 tarihinde Türkiye’de aşılanan kişi sayısı bakımından 19.012.264 kişi ile diğer ülkeler arasında 6. sırada olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan aşılar bakımından vatandaşlara öncelikle Sinovac aşısı uygulanırken, Mayıs ayından itibaren hem Pfizer/Biontech hem de Sinovac aşıları uygulanmıştır.

2.5. Türkiye’de Covid-19 Salgınıyla Mücadelede Etkili Olan Liderler

Türkiye’de Covid-19 ile mücadele sürecinde, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Sağlık Bakanı Fahrettin Koca ön plana çıkmıştır. Cumhurbaşkanı, pandemi sürecinde düzenlenen toplantılarda alınan önlemler ve yeni kararlarla ilgili vatandaşlara bilgilendirmelerde bulunmuştur. Pandemi sürecinde etkin rol oynayan Sağlık Bakanı ise; Covid-19 ile ilgili güncel gelişmeler, vaka sayıları, ölüm oranları, vatandaşlar tarafından uyulması gereken kurallar ve alınması gereken tedbirler hakkında hem düzenli olarak yapılan basın açıklamalarında hem de sosyal medya hesaplarında bilgiler vererek önemli değerlendirmelerde bulunmuştur. Türkiye’nin pandemi sürecini diğer birçok ülkeye göre daha iyi yönetmesinde Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın güven veren, kararlı ve güçlü duruşunun etkili olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, Sağlık Bakanı Koca’nın herkese güven veren samimi ve şeffaf açıklamaları, sergilediği hümanist yaklaşım, toplumdaki bireyleri motive edici ve bilgilendirici konuşmaları muhalefet partileri de dahil olmak üzere

herkesin takdirini kazanmasına ve Covid-19 ile mücadelede atılan adımlarda kamuoyu desteğinin alınmasında etkili olmuştur (Uzun, 2020: 1208).

Devletin başarılı ve etkili kriz yönetimi uygulayabilmesi tüm kriz süreçlerinde hızlı, etkili ve güvenilir bilgiler toplayarak kesintisiz, şeffaf, güvenilir bir yaklaşımla kamuoyuna bunları ulaştırmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede, sosyal medya aracılığıyla sağlanan olanakların, paylaşılan bilgilerin kişiler ve kurumlar tarafından başarılı bir şekilde kullanılması hâlinde etkin bir kriz iletişimi sürdürülmektedir. Türkiye’de Covid-19 salgını sürecinde, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca kriz yönetimi ve iletişiminden sorumlu en yetkili isim olarak yer almaktadır. Bu çerçevede kriz yönetimi iletişiminin sosyal medya aracılığıyla Fahrettin Koca’nın resmi Twitter hesabının incelenmesi sonucunda; daha şeffaf, hızlı ve güvenilir bir şekilde sürdürüldüğü ortaya çıkarılmıştır. Türkiye’de koronavirüs salgını sürecinde 11 Mart 2020 ile 25 Mart 2020 tarihleri aralığında başarılı bir kriz iletişiminin gerçekleştirilmiş olduğu görülmüştür (Kalçık ve Bayraktar, 2020: 599).

Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde etkin rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın söylemleri, icraatları, verdikleri mesajlar ve salgın hakkındaki bilgi veren yazıları oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Salgın sürecinde bireylerin nasıl davranmaları gerektiğine yönelik olarak medya araçlarından aktarılan bilgiler, liderlerin tavsiyeleri ve yönlendirmeleri gerekli tedbirlerin alınmasında önemli bir araç olabilmektedir. Liderlerin salgına ilişkin söylemleri ve davranışları toplumsal açıdan bilinçlilik ve farkındalık oluşması açısından Covid-19 salgın sürecinin en az hasar ile atlatılmasını sağlamaktadır. Türkiye’de kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak Fahrettin Koca seçilmiştir. Covid-19 salgınıyla mücadelede önemli rolü olan Sayın Fahrettin Koca’nın açıklamaları ve davranışları vatandaşlar arasında güven ortamının oluşması ve toplumsal farkındalığın artması açısından oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır.

Covid-19 salgını ile mücadelede Sağlık Bakanı Koca, alanında uzman bir doktor olarak mesleğinin gerektirdiği teknik bilgilere ve donanıma sahip bir yönetici olarak sağlık alanında sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynamıştır. Salgın sürecinde düzenli olarak toplumu bilgilendiren Fahrettin Koca’nın oldukça net, anlaşılır, samimi ve içten ifadeleri ile herkesi kucaklayan ve birleştiren üslubu sayesinde sağlıklı bir iletişim süreci yürüttüğü söylenebilir. Türkiye’de yaşanan salgın sürecinin başlangıcından itibaren Sağlık Bakanı Koca, sosyal medya aracılığıyla günlük vaka sayıları, alınan tedbirler ve uygulamalar hakkında vatandaşlara önemli bilgilendirmelerde bulunmuştur. Kriz sürecinin yönetilmesinde Fahrettin Koca’nın etkili iletişim şekli, net ve şeffaf açıklamalarıyla halkı bilgilendirici basın toplantıları, görevini yerine getirirken sergilediği performans, problemlerin çözümünde ileri görüşlü ve umut dolu bir bakış açısıyla toplumu birleştiren ve bütünleştiren bir yaklaşım çerçevesinde hizmet verdiği söylenebilir.

Covid-19 salgınıyla mücadelede Medya Ajansı Universal McCann (UM) tarafında Nisan 2020’de yapılan Türkiye’nin Korona Günleri Araştırması’nda koronavirüs ile mücadelede en güvenilen isim Sağlık Bakanı Fahrettin Koca olmuştur. Pandemi süreciyle ilgili yapılan ankette Fahrettin Koca’ya duyulan güven oranı %75 çıkmıştır. Anket sonuçlarına göre, vatandaşlar tarafından Sağlık Bakanı’nın açıklamaları dışında sağlık çalışanlarının bireysel açıklamaları ve hükümet açıklamaları da yer almıştır (Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’ya Güven En Üst Düzeyde (t.y.), <https://www.memurlar.net>). Türkiye’de Covid-19 salgınından dolayı taraflı tarafsız herkesin beğenisini kazanan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, yapılan başka bir ankette en beğenilen liderler arasında ilk sırada yer almıştır. Anket sonuçlarına göre, Fahrettin Koca %48 oy oranı ile en beğenilen lider çıkmıştır. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ise, ankette %47,8 oy almıştır. Performansı beğenilen liderler araştırmasında Fahrettin Koca sürprizi yaşanmıştır (Liderler Anketinde Fahrettin Koca Sürprizi (t.y.), <https://www.yenicaggazetesi.com>).

Fahrettin Koca salgın sürecinde düzenli olarak halkı aydınlatan bir lider olarak doğru zamanlarda ve doğru yerlerde bilgi paylaşımını gerçekleştirmiştir. Salgın sürecinde görevini ciddi bir şekilde yerine getiren Fahrettin Koca’nın güvenilir bir isim olarak süreci yönettiği ifade edilebilir. Aynı zamanda, liderlik anlamında hitabet yeteneği kuvvetli ve sağlık alanında gerekli donanıma sahip olan Fahrettin Koca’nın, salgın kaynaklı ilk vakanın vefat haberini açıklarken “bugün bir hastamı kaybettim” ifadesi onun duygusal, sahiplenici, sorumluluk sahibi özellikler sergilediğini göstermektedir. Covid-19 salgınıyla mücadelede alınan kararlarda yetkili mercilerin fikirlerine, bilim kurulu üyelerinin fikirlerine önem verildiği ve kriz sürecinin uzmanların kontrolünde yürütüldüğü ifade edilebilir. Aynı zamanda, salgınla mücadelede HES uygulamaları gibi vatandaşların anlık olarak takip edilebilecekleri uygulamalarla birlikte zaman yönetimi ve bilgi yönetimi konularında etkili olunmuştur.

Covid-19 salgını sürecinde Fahrettin Koca’ya duyulan güven düzeyinin yüksek olmasında şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemesinin etkili olduğu söylenebilir. Değişen duruma ve çevre koşullarındaki gelişmelere göre yapılması gerekenlerin neler olduğuna dair tüm vatandaşlara ulaşacak şekilde düzenli bilgiler vermiştir. Fahrettin Koca’nın salgınla ilgili basına yaptığı açıklamalarda yüz ifadesi, konuşma şekli, insanlara yaklaşım şekli gibi kişisel özelliklerinin toplumda güven düzeyinin yükselmesini sağladığı ifade edilebilir. Liderin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi için samimi davranışlar sergilemesi, söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması ve güven vermesi oldukça önemlidir. Risk yönetim sürecinin ilkeleri arasında yer alan; şeffaflık, sorumluluk, tutarlılık, kararlılık ve açıklık gibi ilkelere uygun hareket edilerek etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir.

Salgın sürecinde Fahrettin Koca’nın sağlıkçı olması, sağlık konusunda teknik bilgilere sahip olması, insanları sakinleştirmesi, bilim kurulu üyeleriyle birlikte karar vermesi, halktan biri gibi herkesin anlayabileceği şekilde açık, net ve anlaşılır bir iletişim dili kullanması, toplumu etkileme

ve yön verme gibi özelliklerinin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Sayın Koca, basın açıklamalarında ve bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarında Covid-19 salgınıyla mücadelenin siyasi olmadığını, sağlıkla ilgili bir salgın olduğunu ve hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini birleştirici bir üslupla sık sık ifadelerinde kullanmıştır. Salgınla mücadele sürecinde Fahrettin Koca, insanları ayırmadan herkesi kucaklayıcı bir üslupla görevini gerçekleştirmiştir. Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın öncülüğünde görevini gerçekleştiren Sağlık Bakanı Koca'nın kültürel yapıya uygun özellikler ve davranışlar sergilediği ifade edilebilir.

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, yeni tip koronavirüsle mücadele kapsamında hastalığın yayılma hızını yavaşlatmak için alınması gereken her türlü önlemlerin alınarak salgın sürecinden en kısa zamanda ve yaşanabilecek en az hasarla çıkmayı hedeflediklerini belirtmiştir. Salgın sürecinde özellikle yaşlı büyüklerimizin korunması hususunda hassasiyetlerini bildiren Cumhurbaşkanı Erdoğan, “başımızın tacı olan yaşlılarımızı saygıyla, sevgiyle, ihtimamla korumamız gerektiğini ve büyüklerimizi incitecek söz ve hareketlerden kaçınılması gerektiğini” ifade etmiştir. Cumhurbaşkanı Erdoğan, salgınla mücadele kapsamında devletin bütün kurumlarının üzerine düşen görevleri titizlikle yaptığını, bireylerden de destek ve anlayış beklediklerini vurgulayarak, sosyal yardım kurumları, güvenlik ve sağlık başta olmak üzere bu hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla devletin tüm birimlerinin seferberlik anlayışı çerçevesinde çalışmalarını sürdürdüğünü ifade etmiştir. “Ülke ve millet olarak bugüne kadar karşılaşılan her türlü sıkıntının üstesinden birlik, beraberlik ve kardeşliğe daha sıkı sarılarak geldiğini vurgulayan Cumhurbaşkanı Erdoğan, koronavirüs salgınının birlik ve beraberlik içinde üstesinden gelineceğini dile getirmiştir” (Cumhurbaşkanı Erdoğan: Koronavirüs Salgınından Olabilecek En Az Hasarla Çıkacağız (t.y.), <https://www.aa.com.tr>).

Güreşçi (2020: 53) tarafından yapılan çalışmaya göre, Sağlık Bakanlığının gerçekleştirdiği kriz iletişimi yönetiminin krizi inkâr etmeyerek en başından itibaren proaktif bir yönetim tarzı sergileyen, şeffaf, hızlı ve söylenti oluşturmayacak şekilde başarılı bir kriz iletişim yönetimi uyguladığı ortaya çıkmıştır. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca'nın salgının ilk günlerinden itibaren yaptığı basın açıklamalarındaki salgına yönelik verdiği bilgiler, davranışları, medya mensuplarının sorularını cevaplama, sakin ve kararlı duruşu toplumda inanç ve güven ortamının oluşmasını sağlamıştır. Bilgiç ve Akyüz (2020: 241) tarafından yapılan çalışmaya göre, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın salgına yönelik yaptığı basın açıklamalarında ve sosyal medya paylaşımlarında sıklıkla kullandığı kelimelerin sağlık, tedbir ve koronavirüs gibi kelimeler olduğu, Sayın Koca'nın toplumun dikkatini çekebilecek üslup, dil unsurları ve görseller sayesinde paylaştığı mesajların daha fazla ilgi gördüğü ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren ortaya çıkan tüm gelişmeler vatandaşlarla en açık şekilde paylaşılmıştır. Salgınla mücadelede önemli rol oynayan Fahrettin Koca, virüsle hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini ve toplumda yaşayan hiç kimsenin

kendisini bu mücadelenin dışında tutmaması gerektiğini ifade etmiştir. Sağlık Bakanı, salgınla mücadelede hiçbir ayırım yapmadan vatandaşların, siyasi parti mensuplarının ve sosyal grupların hepsini kapsayacak şekilde eşit mesafede ve birleştirici bir üslupla yaklaştıklarını ifade etmiştir. Sayın Koca, salgının yönetimi ile ilgili olarak toplumun farklı kesimlerinden yapılan eleştirilere yönelik yaptığı basın açıklamasında, mücadeleyi birlikte yürütmeye olan inancını ve kararlılığını dile getirmiştir. Aynı zamanda, dünyadan farklı olarak izolasyon uygulamaları, temasının kontrolü ve taraması, fiyasyon, ilaçlara kolay bir şekilde ücretsiz ulaşım sayesinde tedavinin erken dönemde başlaması gibi avantajların olduğunu ifade eden Fahrettin Koca, Türkiye'nin sağlık alt yapısının da birçok Avrupa ülkesinden daha iyi durumda olduğunu belirtmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>). Fahrettin Koca'nın kucaklayıcı bir üslupla toplumu birleştirici, işine odaklı, sorumluluk sahibi, kararlı ve azimli, güven veren, insan ve hizmet odaklı çalışan özellikler gösterdiği söylenebilir.

2.6. Covid-19 Salgınıyla Mücadele Sürecinin Liderlerin Etkinliği Açısından Değerlendirilmesi

Covid-19 salgınıyla mücadelede bazı ülkelerin daha erken dönemde hazırlık yapmaya başladıkları bazı ülkelerin ise, hazırlık yapma ve tedbir alma hususunda geç kaldıkları görülmüştür. Tedbir alma hususunda İtalya gibi geç kalan ülkelerde vaka sayılarına ilişkin tablonun çok ağır seyrettiği görülmüştür. Salgınla mücadelede siyasi liderlerin davranışlarında da aynı duyarlılığı görmek pek mümkün değildir. Siyasi liderlerin salgına yönelik etkili bir güç olarak yaklaşımları mücadele sürecinde önemli bir etken olmaktadır. Liderlerin sergilediği davranışlar, yaptığı açıklamalar gündemi etkileyerek salgın ile mücadelenin yönünü etkilemektedir. Aynı zamanda, siyasi liderlerin tutumları ülkelerin salgınla mücadeledeki rolünde belirleyici olmakta ve vaka sayılarına ilişkin tablonun seyrini de etkilemektedir. Bu açıdan, Yeni Zelanda ve Almanya hem siyasi lider yaklaşımı hem de salgınla mücadele konusunda iyi birer örnek olarak değerlendirilirken; Brezilya ve ABD ise bu konuda kötü örnekler olarak değerlendirilebilir (Gezgüç ve Duman, 2020: 255).

Liderlik tarzları ve pandemi yönetimiyle ilgili yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde; Kapucu ve Üstün (2018: 548) tarafından yapılan çalışmada; görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında, kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fernandez ve Shaw (2020: 39) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı zorluklarla mücadele edilmesinde ilk olarak yetkilendirmeyi, katılımı ve iş birliğini vurgulayan hizmetkâr liderliğin önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Crayne ve Medeiros (2020: 2) tarafından yapılan çalışmaya göre, Covid-19 salgınıyla mücadelede Kanada Başbakanı Justin Trudeau'nun karizmatik, Almanya Başbakanı Angela Merkel'in pragmatist, Brezilya Başkanı Jair Bolsonaro'nun ideolojik liderlik özellikleri gösterdikleri görülmüştür. Bian ve diğerleri (2021: 7)

tarafından yapılan çalışmaya göre, Covid-19 pandemisi sürecinde devlete ve yöneticilere olan güven düzeyinin hükümetin performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Gül ve Çelebi (2020: 1703) tarafından yapılan çalışmaya göre, Türkiye pandemi sürecinde kriz yönetimini en iyi gerçekleştiren ülke olarak görülürken; Fransa, Rusya, Malezya ve Kanada ise son sırada yer almıştır.

Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisinden en olumsuz etkilenen ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri ve İtalya gelmektedir. Covid-19 salgınıyla mücadelede ABD'nin dünyadaki en yüksek vakaya sahip olarak en fazla kayıp veren ülkelerin başında olmasında farklı etkenler rol oynamıştır. Covid-19 salgını görülmeye başladığı an itibarıyla Donald Trump'ın koronavirüs için sadece bir grip şeklindeki açıklamaları, topluma karşı virüsün basit bir hastalık olduğuna yönelik bir algı oluşturan söylemleri ve umursamaz tavırları toplumun kişisel önlem alması sürecini geciktirerek sürecin ciddiye alınmamasına neden olmuştur. ABD Başkanı Trump'ın koronavirüsü hafife alan ifadeleri salgının hızlı bir şekilde yayılarak ölüm oranlarının artmasına neden olmuştur. Sağlık sektöründe Amerika Birleşik Devletleri'nin piyasa yaklaşımını benimsemiş ülkelerden birisi olduğu söylenebilir. Salgında büyük kayıpların yaşanmasında etkili olan unsurlardan birisinin de özel şirket mantığıyla hizmet veren Amerikan sağlık sistemi olduğu görülmüştür. ABD'de salgınla mücadelede önemli rolü bulunan liderin gerekli önlemlerin alınması ve koronavirüsün ciddiye alınarak halkın bilinçlendirilmesi konusunda yetersiz kaldığı ifade edilebilir.

İtalya'nın Covid-19 salgınıyla mücadele başarısız bir yönetim sergilediği ve sağlık sisteminin çöktüğü görülmüştür. İtalya'nın salgınla mücadelede başarısız olmasının nedenleri arasında, vaka sayıları artmaya başladığı andan itibaren gerekli önlemlerin alınmaması ve sağlık sistemindeki yetersizlikler yer almaktadır. İtalya'nın, Covid-19 salgınıyla mücadelede sağlık sistemindeki eksikliklerden ve vaka sayılarındaki yoğunluktan dolayı hastanelerde genç hastaların tedavisine öncelik verdiği ve yaşlı hastalarını tedavi altına alamadığı görülmüştür. İtalya, salgın sürecinde önemli kayıplar vererek böyle bir sorunla başa çıkmaya hazır olmadığını kanıtlamıştır. İtalya'nın salgın sürecinde vaka sayılarını kontrol altına alamadığı ve çok büyük kayıplar verdiği görülmüştür. Dünya genelinde Covid-19 salgınından olumsuz etkilenen ülkelerden birisinin de Rusya olduğu ifade edilebilir. Dünyada olduğu gibi salgın sürecinde Rus ekonomisinin ve büyüme beklentilerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür.

Swielande (2020: 2) tarafından yapılan çalışmaya göre, ABD Başkanı Donald Trump'ın Covid-19'a yönelik ortaya çıkan krizde gerçekçi olmayan bir yaklaşım ve liderlik sergileyerek, gerçeğe uygun olarak kararlarını almadığı ve salgına yönelik durumların kendi verdiği kararlara uymasını bekleyen hayalci bir yaklaşım sergilediği görülmüştür. Covid-19 salgınında Donald Trump'ın durumun ve şartların gerektirdiği bilgileri önemsemeyen, kibirli ve risk almaya meyilli yapısıyla birlikte ortaya başarılı olmayan bir liderlik profili çıkmıştır. Salgının etkileri artmaya

başladıkça Trump’ın, gerçekleri kabullenmek ve hızlı bir şekilde sorumluluğu üstlenmek yerine Çin yönetimini ve medyayı suçlamak gibi bir tutum sergilemeye başladığı görülmüştür (Swielande, 2020: 6). ABD Başkanı Trump’ın Covid-19 salgını sürecinde sergilediği davranışlarla etkin bir liderlik gösteremediği ve salgını kontrol altına almayı başaramadığı ifade edilebilir. Türkiye’de ve diğer bazı ülkelerde Covid-19 salgınının yönetiminde liderlerin tutumuna yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10: Covid-19 Salgınıyla Mücadele Sürecinde Bazı Ülkelerin Liderlerinin Değerlendirilmesi

Ülkeler	Covid-19 Salgınıyla Mücadelede Liderlerin Etkinliği
Türkiye	Türkiye salgın sürecinin yönetiminde hem liderlik hem de sağlık sektöründeki gelişmelerle gerçekleştirilen hizmetler sayesinde başarılı bir yönetim sergilemiştir. Covid-19 salgınıyla mücadelede Cumhurbaşkanı Erdoğan ciddi ve kararlı bir duruş sergileyerek hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi hususunda öncü rol oynamıştır. Kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Fahrettin Koca, salgınla ilgili güncel gelişmeleri ve alınan kararları doğru ve hızlı bir biçimde açıklayarak kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde güven veren bir liderlik profili sergilemiştir.
ABD	ABD Başkanı, Donald Trump’ın koronavirüs için “sadece bir grip” şeklindeki söylemleri, topluma karşı virüsün basit bir hastalık olduğuna yönelik bir algı oluşturan açıklamaları ve umursamaz tavırları sürecin ciddiye alınmamasına neden olmuştur. Trump’ın koronavirüsü hafife alan ifadeleri salgının hızlı bir şekilde yayılarak ölüm oranlarının artmasına neden olmuştur. Salgında büyük kayıpların yaşanmasında etkili olan unsurlardan birisinin de özel şirket mantığıyla hizmet veren Amerikan sağlık sistemi olduğu görülmüştür. ABD’de salgınla mücadelede önemli rolü bulunan liderin gerekli önlemlerin alınması ve koronavirüsün ciddiye alınarak halkın bilinçlendirilmesi konusunda yetersiz kaldığı görülmüştür.
İtalya	İtalya’nın Covid-19 salgınıyla mücadele başarısız bir yönetim sergilediği ve sağlık sisteminin çöktüğü görülmüştür. İtalya’nın salgınla mücadelede başarısız olmasının nedenleri arasında, Başbakan Giuseppe Conte’nin vaka sayıları artmaya başladığı andan itibaren gerekli önlemlerin alınması konusunda yetersiz kalması ve sağlık sistemindeki yetersizlikler yer almaktadır. İtalya’nın salgın sürecinde vaka sayılarını kontrol altına alamadığı ve çok büyük kayıplar verdiği görülmüştür.
Almanya	Almanya’nın salgınla mücadelede gerekli önlemleri alarak ve vaka sayılarını kontrol altında tutarak toplumu diğer ülkelere göre daha iyi koruduğu görülmüştür. Almanya hükümeti salgının ortaya çıkmasıyla birlikte gerekli önlemlerin alınması hususunda erken hareket etmiştir. Almanya Başbakanı Angela Merkel’in siyasi bir lider olarak salgın sürecinde sergilediği tutumların ve kurallara uymada gösterdiği hassasiyetin salgın sürecinin etkin yönetilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve topluma güven verdiği görülmüştür.
Brezilya	Brezilya’nın Covid-19 salgınından en fazla etkilenen ülkelerden birisi olarak başarılı bir yönetim sergileyemediği görülmüştür. Brezilya Devlet Başkanı Jair Bolsonaro’nun salgın sürecini çok ciddiye almadığı ve tutumları neticesinde etkin yönetemediği, virüse karşı inkârcı bir strateji izleyerek salgın sürecini önemsizleştirmeye çalıştığı görülmüştür.
Yeni Zelanda	Yeni Zelanda’da Covid-19 salgınında ilk resmi vakanın açıklanmasıyla birlikte gerekli önlemlerin alınmaya başlandığı görülmüştür. Covid-19 salgınının etkin bir şekilde yönetilmesinde ülke lideri Ardern’in salgını ciddiye alan tutumları, toplumu empatik bir dil kullanarak bilgilendirmesi, bilim insanlarının tavsiyelerini dikkate alması etkili olmuştur.
Rusya	Dünya genelinde Covid-19 salgınından olumsuz etkilenen ülkelerden birisi de Rusya olmuştur. Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin’in salgın sürecinde bilimin dilini kullanarak gerekli önlemleri aldığı ve stratejik açıklamalar yaptığı görülmüştür.
Japonya	Covid-19 salgını ile ilgili alınan tedbirler kapsamında Japonya’nın virüs konusunda bilinçli bir şekilde davrandığı ifade edilebilir. Japonya’da, Osaka modeli çerçevesinde toplumsal bir bilinçle hareket edilerek stratejik pandemi yönetimi oluşturulmuştur. Salgınla mücadeleye yönelik önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında Japonya Başbakanı Shinzo Abe etkili olmuştur.
Çin	Çin Devlet Başkanı Xi Jinping, salgınla mücadelede “insanlık için ortak gelecek topluluğu” kavramını sıkça kullanarak uluslararası iş birliğini teşvik etmiştir. Devlet Başkanı Xi’nin, salgın ortaya çıktığı andan itibaren erken müdahale edilmediği gerekçesiyle eleştirildiği görülmüştür.

Kaynak: Pennycook vd., 2020: 3-4; Ajzenman vd., 2020: 11; Gibadlo, 2020: 1; Pfrimer ve Barbosa, 2020: 137; Wilson, 2020: 281’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Covid-19 ile mücadelede güçlü, kararlı bir tutum sergileyen ve hızlı biçimde yanıt veren liderlere destek düzeyinin ve güvenin arttığı ifade edilebilir. Salgın sürecinin başından itibaren kararlı ve emin bir tutum sergileyen Almanya Başbakanı Merkel %79 destek ile güven düzeyi bakımından ilk sırada yer almaktadır (Selvi, 2020). Türkiye’de salgınla mücadele sürecini başarıyla yöneten Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’ya güven oranı %75 çıkmıştır (Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'ya Güven En Üst Düzeyde (t.y.), <https://www.memurlar.net>). Covid-19 salgınıyla mücadelede çok önemli bir unsur olan yüksek güven düzeyi bireylerin alınan önlem ve kısıtlamalara olan bağlılık seviyesini artırmaktadır. Brezilya Devlet Başkanı Bolsonaro ve ABD Başkanı Trump gibi siyasi liderlerin koronavirüse karşı umursamaz tavırlar sergileyerek mücadeleden kaçınmaları neticesinde, kendilerine duyulan güven düzeyinde ve verilen destekte azalma meydana geldiği görülmüştür. Brezilya’da yapılan anketlere göre, toplumun farklı kesimlerinde Bolsonaro’nun popülarite oranının %27’ye kadar düştüğü görülmüştür (Akgemci, 2020).

Almanya’nın salgınla mücadelede gerekli önlemleri alarak ve vaka sayılarını kontrol altında tutarak toplumu diğer ülkelere göre daha iyi koruduğu görülmüştür. Almanya’da hükümetin salgının ortaya çıkmasıyla birlikte gerekli önlemlerin alınması hususunda erken hareket ettiği söylenebilir. Bu bağlamda, Almanya Başbakanı Angela Merkel’in siyasi bir lider olarak salgın sürecinde sergilediği tutumların ve kurallara uymada gösterdiği hassasiyetin salgın sürecinin etkin yönetilmesi üzerinde önemli bir rolü olduğu ifade edilebilir. Covid-19 salgınının kendi topraklarında başlaması nedeniyle Çin’in sıkı sınırlama ve kısıtlamalar getirerek önlemler aldığı görülmüştür. Çin’de sosyal ve ekonomik kısıtlamalar, sosyal mesafe uygulamaları, okulların kapatılması, ülkeler arası hareketliliğin kısıtlanması gibi önlemler alınmıştır. Çin’de salgınla mücadelede sağlık sigortaları toplumun sağlık hizmetlerinden yararlanması amacına yönelmiş ve sigortaların hastane masraflarını karşılamadığı durumlarda devlet ödemeleri üstlenerek virüsün daha hızlı yayılmasının önüne geçmiştir.

Covid-19 salgınıyla mücadelede gerekli önlemlerin alınması kapsamında Japonya’nın virüs konusunda bilinçli bir şekilde davrandığı görülmüştür. Japonya’nın kültürel yapısına bağlı olarak el sıkışmama ve sınırlı sarılma gibi geleneklerinin salgınla mücadelede etkili olduğu ifade edilebilir. Japonya’da salgın sürecinde Osaka modeli çerçevesinde toplumsal bilinç ile hareket edilerek stratejik pandemi yönetimi oluşturulmuştur. Pandemi yönetimi ile vaka sayılarının düşmesi ve hastane yataklarının doluluk oranlarının düşürülmesi hedeflenmiştir. Vaka sayılarının toplumun bilinçli olması sayesinde Avrupa’nın çoğu ülkesine göre daha az seviyede olduğu görülmüştür. Kriz yönetimi açısından Japonya’da ortaya çıkan toplam kalite yönetimini benimsemek faydalı olabilir. Krizle mücadelede toplumun bilinçlenmesi ve farkındalığın oluşması gerekmektedir.

Covid-19 ile mücadelede Latin Amerika ülkesi yetersiz kalarak salgın bölgede ciddi sosyo-ekonomik etkilere sebep olmuştur. Latin Amerika bölgesi yaşanan yüksek vaka oranları ve ölüm

oranlarının dışında sosyo-ekonomik, siyasi ve toplumsal nedenler dolayısıyla Covid-19'dan en çok zarar gören bölgelerden birisi olmuştur. Brezilya'daki popülist sağ Bolsonaro hükümetinin ve Meksika'daki popülist sol López Obrador hükümetinin siyasi düşünce olarak farklı anlayışlarda olmalarına karşın, Covid-19 salgınına önemsiz hâle getirmeyi amaçlayan benzer söylemleri kullandıkları ve insan sağlığını koruma hususunda başarısız politikalar izledikleri görülmüştür. Brezilya ve Meksika'da salgına yönelik ilk vakaların ortaya çıkmasının ardından Brezilya'da Devlet Başkanı Jair Bolsonaro'nun, Meksika'da Devlet Başkanı Andrés Manuel López Obrador'un salgını önemsizleştirmeye yönelik açıklamaları ve tutumları olduğu görülmüştür. Latin Amerika'nın iki büyük ekonomisi olan Brezilya ve Meksika'nın salgınla mücadelede zorlandıkları ve bu süreçte özellikle sosyo-ekonomik olarak olumsuz etkilendikleri görülmüştür (Oğuz ve Sezek, 2020: 164).

Latin Amerika'da en yüksek vaka oranına sahip olan Brezilya'da salgının başladığı andan itibaren özellikle Başkan Jair Bolsonaro'nun virüsü hafife alan söylemleri ve gerekli tedbirleri uygulamaktan kaçınması ülkenin salgınla mücadelede başarısız olması üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Devlet başkanı Bolsonaro'nun Covid-19 salgınına ciddiye almayarak alınması gereken tedbirleri almaması toplumun da pandemi hususunda daha rahat davranmasına neden olmuştur. Ayrıca, bu süreçte salgınla mücadelenin en önemli aktörleri arasında yer alan sağlık çalışanlarının daha zor durumda kalmasına ve vaka sayılarının hızlı bir şekilde yükselmesine neden olmuştur (Lotta vd., 2020: 169). Liderin sergilediği tutumların salgın sürecinin yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Brezilya'nın Covid-19 salgınından en fazla etkilenen ülkelerden birisi olarak başarılı bir yönetim sergileyemediği görülmüştür. Brezilya Devlet Başkanı Jair Bolsonaro'nun salgın sürecini çok ciddiye almadığı ve tutumları neticesinde etkin yönetemediği ifade edilebilir. Salgınla mücadele sürecinde Bolsonaro'nun virüse karşı inkârcı bir strateji izleyerek salgın sürecini önemsizleştirmeye çalıştığı görülmüştür. Salgın sürecinde gerekli önlemlerin alınmasının gecikmesi nedeniyle virüs hızlı bir şekilde yayılarak kontrol altına alınamamıştır. Salgının ülkede hızlı bir şekilde yayılmasının en önemli sebepleri arasında, Başkan Jair Bolsonaro'nun virüsü ciddiye almayan söylemleri ve hükümetin izlediği bilinçsiz politikalar yer almaktadır. Brezilya'da vaka sayılarının ve ölüm oranlarının hızlıca yükselmesi halkın endişe düzeyinin yükselmesine yol açarak salgın sürecinin yönetimini olumsuz yönde etkilemiştir.

Yeni Zelanda'da Covid-19 salgınında ilk resmi vakanın açıklanmasıyla birlikte gerekli önlemlerin alınmaya başlandığı görülmüştür. Yeni Zelanda'nın, nüfusunun düşük olmasının ve ada ülkesi olmasının avantajlarından faydalanarak aldığı önlemlerle birlikte vaka sayılarını kısa zamanda kontrol altına almayı başardığı görülmüştür. Covid-19 salgınıyla mücadelede etkinliği artıran faktörler arasında; Yeni Zelanda'nın nüfusunun az olması, gerekli tedbirlerin alınarak toplumun bilgilendirilmesi, sağlığı ekonomik unsurların önüne koyması, salgın sürecinin bilimsel

bir biçimde empati kurularak yönetilmesi gibi faktörler yer almaktadır. Covid-19 salgınıyla mücadelede alınan tedbirler ülkenin daha az hasarla süreçten çıkmasını sağlamıştır. Salgınla mücadelede ülke lideri Jacinda Ardern, dört seviyeli uyarı sistemi oluşturarak sağlık otoritelerinin tavsiyeleriyle ülkenin karantina uygulamasına erken bir dönemde geçişini sağlamıştır. Covid-19 salgını döneminde Ardern sergilediği davranışlarla daha da güçlenerek hem uluslararası prestijinin hem de güven düzeyinin artmasını sağlamıştır. Covid-19 salgınının etkin bir şekilde yönetilmesinde ülke lideri Ardern'in salgını ciddiye alan tutumları, toplumu empatik bir dil kullanarak bilgilendirmesi, bilim insanlarının tavsiyelerini dikkate alması etkili olmuştur.

Dünya çapında etkili olan Covid-19 krizini anlamlandırmada liderlerin benimsediği yaklaşımlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Covid-19 salgınıyla mücadelede dünya liderlerinin izlediği politikalar arasında; virüs azaltma, nüfus sağlığı ve ekonomik istikrar gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Başarılı bir kriz yönetiminin oluşturulmasında karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik modellerinin etkileri ve krizle mücadelede liderlerin Covid-19'a yönelik farklı yaklaşımlarının küresel topluluk üzerindeki etkileri önemli bir yere sahiptir. Liderin sergilediği tutumlar ve söylemler toplumda güven duygusunun tesis edilmesi için önemli bir role sahiptir. Kriz dönemlerinde belirsizliklerle mücadelede liderlerin ifadeleri, kararları, eylemleri, karizmatik özellikleri toplumun harekete geçirilmesi ve şartlara uyum sağlayabilmesi açısından etkili olmaktadır (Crayne ve Medeiros, 2020: 2).

Akgün (2020: 201) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'de Covid-19 salgınında ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020'den 1 Haziran 2020 tarihine kadar geline sürecin, alınan kararların ve uygulamaların incelenmesiyle birlikte devletlerin ekonomilerine büyük ölçüde zararlar vererek işsiz sayılarını büyük oranda artıran salgının Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan olumsuz etkilere neden olduğu, ABD ve Fransa gibi ülkelerde de iç karışıklıklara neden olduğu görülmüştür. Sağlık Bakanı Koca'nın salgınla mücadele sürecinde güncel durumları dikkate alarak yaptığı bilgilendirmeler, basın toplantıları, vaka sayıları ve ölüm oranlarıyla ilgili yaptığı paylaşımlar kriz iletişimi sürecini yöneten bir lider olarak planlanan hedeflere uygun olarak hareket ettiğini göstermektedir (Mengü, 2021: 42).

Kriz zamanlarında gerekli denetimi sağlayabilecek, durumlara soğukkanlı ve mantıklı olarak yaklaşabilecek uzman kişilerin daha etkin bir yönetim tarzı ile süreci başarılı yönetmeleri mümkün olmaktadır. Kriz sürecinde görev odaklı liderlik tarzının bireyin yaşadığı kaygı düzeyini azaltarak dengeleyebileceği ve bu nedenle toplumda yüksek kaygı düzeyi olduğu zamanlarda görev odaklı liderlik tercihinin de arttığı ifade edilebilir (Özkılıççı ve Mamatoğlu, 2021: 229). Covid-19 salgını dünyada görülmeye başlandığı andan itibaren, Türkiye tüm birimleriyle birlikte hızlı ve etkin önlemler alarak kontrolü sağlamıştır. Türkiye'de halk sağlığının korunması, salgının ülkeye girmesinin geciktirilmesi, ekonomik ve sosyal etkilerinin en az seviyede tutulması amacıyla bireysel, kurumsal, yasal, ekonomik tedbirler ve yaptırımlar uygulanmıştır (Akgün, 2020: 201).

Böylece, salgına yönelik önlemler alınarak salgının yayılım hızını azaltmak için gerekli çalışmalar yapılmıştır.

Covid-19 salgını ile etkin mücadelede Çin, Fransa ve Türkiye’de kapsayıcı sağlık güvencesi genel olarak yeterli olarak görülürken, ABD’de ise sağlık güvencesinden mahrum olan insanların fazlalığından dolayı kapsayıcılığın yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda, sağlık sistemindeki gelişmelerin yeniden değerlendirilmesine neden olan Covid-19 salgını hükümet düzeyinde liderlik ve yönetim yönüyle ön plana çıkmaktadır. Salgınla mücadelede merkezi yönetim ile yerel otoritelerin birlikte uyumlu bir politika izledikleri sürece başarılı oldukları söylenebilir. Ancak, iki otorite arasındaki uyuşmazlıklar yaşayan Fransa gibi ülkelerde Covid-19 politikalarının yetersiz ve etkisiz kaldığı ifade edilebilir. Dünya genelinde ortaya çıkan Covid-19 krizinin çoğu ülkeyi sağlık politikalarını gözden geçirmeye ve yeniden değerlendirmeye mecbur bıraktığı görülmüştür (Sarıyıldız vd., 2021: 314).

Liderlik stilleri incelendiğinde, mevcut kriz durumunda salgının önlenmesi için daha yüksek ve ulaşılabilen hedefler koyan, amaçlara ulaşmak için kaynakların tamamını etkin bir şekilde kullanmaya çalışan, gereken sorumlulukları ve alınması gereken kararları kendi alanının uzmanı olan sağlık çalışanlarına bırakacak görev odaklı liderlerin daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Covid-19 salgının Türkiye’de yayılmaya başlamasından önce kendisi de tıp doktoru olan Sağlık Bakanı’nın toplum huzurunda gerçekleştirdiği çalışmaların görev odaklı liderlik tarzının etkisinde olduğu ifade edilebilir. Bakan Fahrettin Koca’nın sağlık alanındaki uzmanlığı, bilim kurulunun oluşturulmasıyla süreci yönetirken işine odaklı, uzmanlık bilgisini kullanan, iş bölümünün uzmanlıklar çerçevesinde yapan tarzı salgının kontrollü bir şekilde yönetilmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur (Özkılıççı ve Mamatoğlu, 2021: 225).

Ülkelerin Covid-19 salgınından etkilenme sürecinde farklı değişkenler ön plana çıkmıştır. Salgınla mücadelede liderin sergilediği davranışlar, doğru ve hızlı karar alabilme ve krizi yönetebilme becerisi ile siyasi tecrübe gibi özellikler ülkelerin bu süreçte iyi ya da kötü yönetim sergilemelerinde etkili olmuştur. Aynı zamanda, ülkelerin sağlık sistemleri ve ekonomik koşulları da salgın sürecinin yönetimini etkileyen unsurlar arasında yer almıştır. Covid-19 salgını sürecinde Almanya Başbakanı Angela Merkel’in, güven mekanizmasını çok iyi kurarak toplumun alınan önlemlere uymasını sağlayacak şekilde disiplinli, kurallara uygun bir şekilde davrandığı ve süreci başarılı bir şekilde yönettiği ifade edilmiştir. ABD Başkanı Donald Trump’ın toplum sağlığını ilgilendiren küresel bir salgında umursamaz tavırlar sergileyerek bilim insanlarını dikkate almadığı ve kutuplaşma siyaseti sürdürdüğü görülmüştür. Türkiye’de salgın sürecinde başta Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan olmak üzere Sağlık Bakanlığı ve Bilim Kurulu’nun açıklamaları etkili olmuştur. Salgın sürecinde Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın bilimin ışığında ilerleyerek bilimin liderliğini yaptığı ve süreci başarılı şekilde yönettiği ifade edilmiştir. Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin’in salgın sürecinde bilimin dilini kullanarak gerekli önlemleri aldığı ve stratejik

açıklamalar yaptığı görülmüştür (Koronavirüs Sürecinde Erdoğan'dan Trump'a, Merkel'den Putin'e Liderlerin Salgın Yönetimi Karnesi (t.y.), <https://www.indyturk.com>).

2.7. Türkiye’de Covid-19 Salgınıyla Mücadelede Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler

Liderlik davranışları üzerinde ülkelerin sahip olduğu bağlamsal koşullar etkili olabilmektedir. Bu açıdan, dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınıyla mücadelede Türkiye’de liderin davranışını etkileyen faktörler arasında; Türkiye’nin kendine özgü yönetsel yapısının, sahip olduğu kültürel değerlerin ve çevresel faktörlerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Türkiye’nin sahip olduğu kamu kültürü, siyasi yapı ve çevre koşulları liderin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen faktörler arasında; Türk toplumunun sahip olduğu kültürel değerler, yönetimin yapısı ve siyasal sistem, durumsal bir çevre değişkeni olarak Covid-19 salgını çevresel faktörler arasında yer almaktadır.

2.7.1. Kültürel Değerlerin Liderin Davranışı Üzerindeki Rolü

Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerler insanların davranışları üzerinde etkili olmakta ve durumlar karşısında farklı toplum üyeleri değişik tepkiler verebilmektedir. Liderlik alanında yapılan bilimsel çalışmaların kültürle birlikte yakından ilişkili olarak ele alınması gerekmektedir. Toplumsal kültüre bağlı olarak liderin eylemleri ve lideri izleyenlerin yanıtları onların toplum içinde yasal ve uygun olmasıyla ilgili olarak davranış biçimlerine yansımaktadır. Kültürlerarası liderlik çalışmaları incelendiğinde, liderler tarafından sergilenen davranışların kültürden kültüre farklılık gösterebileceği ortaya çıkmıştır (Shahin ve Wright, 2004: 500). Farklı toplumların kültürel değerlerinde özümseyen yönetici davranışları ve liderlerden beklediği nitelikler arasında önemli farklılıklar olduğu ve ulusal kültürün liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Paşa, 2000: 423). Ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların liderin sergilediği davranışlar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Ulusal kültür, toplumu oluşturan insanların davranışlarının arkasında yer alan ve belirleyici bir faktör olarak hep beraber yaşamaya yardımcı olan bütünleştirici bir yapıdır. Türkiye’nin yönetsel ve kültürel yapısı incelendiğinde, güç mesafesinin yüksek bir toplum olduğu ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir (İlhan ve Yemişçi, 2020: 703). Toplumsal kültürün önemli özelliklerinden birisi olan paternalizm anlayışı özellikle Doğu toplumlarında oldukça yaygın olarak görülen bir yaklaşımdır. Doğu toplumunun kültürel yapısı Batı toplumunun kültürel yapısına göre, daha kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahiptir. Bu açıdan, paternalizm anlayışının geniş güç mesafesi ve kolektivist özelliklere sahip kültürlerde daha çok uygulama alanı bulduğu ifade edilebilir. Türkiye’nin sahip olduğu toplumsal

kültür çerçevesinde paternalizm anlayışı benimsendiği için toplumsal kültüre mensup liderler de paternalist davranışlar sergileyebilecektir (Köksal, 2011: 101).

Paternalist liderlik yönetim alanında gelişmekte olan bir araştırma alanı olarak özellikle son yirmi yıllık bir süreçte artan bir şekilde yaygınlaşmıştır. Yönetim kavramı olarak paternalizmin temeli incelendiğinde, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzandığı görülmektedir. Weber, paternalizmi yasal otoritenin bir biçimi şeklinde kavramlaştırarak yasal hakimiyeti geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlar olmak üzere üçe ayırmıştır. Weber' göre, geleneksel yaklaşım bir babanın çocuğu üzerindeki otoritesine benzemekte ve köklerini ataerkil aile yapısından almaktadır. Bu açıdan, Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı içinde paternalizme yönelik benzerlikler olduğu görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567-568). Türkiye'de Covid-19 salgınıyla mücadelede önemli rol oynayan Sayın Fahrettin Koca'nın toplumun kültürel ve yönetsel özelliklerine uygun bir şekilde baba rolünü üstlenerek korumacı davranışlar sergilediği söylenebilir.

Doğu toplumlarında yapılan liderlik çalışmalarında Batı toplumlarında çok görülmeyen bir liderlik tarzı olarak "paternalist liderlik" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Türkiye'de yapılan çalışmalarda paternalist liderliğin yüksek seviyede yaygın bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2006: 275; Aycan vd., 2000: 516). Türkiye'de katılımcı, açık iletişim kuran, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, çalışanların isteklerini önemseyen, onların mutluluklarına veya üzüntülerine ortak olan, mesleki gelişime destek veren ve organizasyonda bir aile ortamı oluşturan liderlerin Türk kültürel hayatında daha fazla tercih edildiği gözlenmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin çalışanlarla samimi bir ilişki içinde olmaları ve onlarla kişisel olarak ilgilenmeleri de beklenen özellikler arasında yer almaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000: 524). Türkiye'nin kültürel özelliklerine uygun olarak Sağlık Bakanı Koca'nın, sıcak ve samimi davranışlarda bulunarak açık bir iletişim kurmasının vatandaşlar üzerindeki etkileme gücünü artırdığı söylenebilir. Covid-19 salgınıyla mücadelede bilim kurulunun kurularak görüşlerinin alınması riskin paylaşılmasını sağlayarak topluma güven duygusunun verilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Liderlik tarzları üzerinde toplumların sahip olduğu kültürel yapı oldukça önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Demokratik ülkelerde toplumun sahip olduğu kültür devlet yönetimine daha belirgin bir biçimde yansımaktadır. Türkiye'nin içinde yer aldığı Latin tarzı yönetim modelinin temel özellikleri içerisinde; daha fazla korumacılık, daha fazla devlet müdahalesi, sezgiye dayalı yönetimin daha yoğun olarak görülmesi, aile şirketlerinin sayısının oldukça fazla olması ve işletmelerin bürokratik yapılanma derecesinin yoğun olması gibi özellikler yer almaktadır. Devletin yapmış olduğu yatırımlar aracılığıyla ekonomik alanda ağırlığını ortaya koyması bu ülkelerde yetişen yönetici tarzını ve yönetim biçimini etkilemektedir. Kamu yöneticilerinin, paydaşların

tatmini gibi endişelerden özgür olması daha az risk alma düşüncesi üzerine kurulmuş bir yönetim felsefesine sahip oldukları ifade edilebilir (Çuhadar, 2005: 14).

Anglo-Sakson ve Latin ülkelerinde karizmatik liderlik tarzı daha yaygın olarak görülmektedir. Liderlerinin kendinden emin ve kararlı kişiler olmasını bekleyen Kuzey ve Güney Amerikalılar onların sorumluluk üstlenmesini ve bunu başarıyla yapmasını istemektedirler. Hollanda, Japonya ve İskandinavya gibi ülkelerin kültürlerinde çalışanları işe dahil etme ve herkese söz hakkı verme geleneği bulunmaktadır. Çin, Singapur, Malezya, Hindistan, Endonezya, çoğu Afrika ülkesi ve Ortadoğu ülkelerinde babacan liderlik modeli görülmektedir. Babacan liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin korumacılık rolünü üstlenerek vatandaşlara bakması beklenmektedir. Bu modelin bazı Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde çoğu lideri tiran haline getirmiş olmasına karşın, Kuveyt ve Suudi Arabistan gibi Arap ülkelerinde babacan liderlik tarzı danışmacı bir yana sahip olmaktadır (Kets De Vries, 2007: 220-221).

Türkiye’de salgın hastalık kaynaklı ilk vakanın vefat haberini açıklayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, yaptığı basın açıklamasında bir hekim olarak koronavirüsle mücadelede “bugün ilk kez bir hastamı kaybettim” diyerek yaşadığı derin üzüntüyü ifade etmiştir (TRT Haber (2020), <https://www.trthaber.com>). Fahrettin Koca’nın liderlik anlamında hitabet yeteneğinin güçlü olduğu, salgın kaynaklı ilk vakanın vefat haberini açıklarken duygusal, sahiplenici ve sorumluluk sahibi özellikler sergilediği ifade edilebilir. Türk toplumunun kültürel özellikleri gereğince duygusal, sahiplenici, korumacı dışı kültür özellikleri daha yoğun olarak görülmektedir. Salgın süreciyle mücadelede Fahrettin Koca’nın, Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davranarak baba rolünü üstlendiği ve korumacı davranışlar sergilediği söylenebilir.

Türk toplumunun dışı bir kültür özelliğine sahip olduğu ifade edilebilir. Türk toplumu gelenek ve göreneklerine bağlı olan, saygıyı ön planda tutan ve başkalarına merhamet gösterebilen bir anlayışa sahiptir. Türk toplumunun Batı ülkelerine göre daha dışı özellikler gösterdiği söylenebilir (Yeloğlu, 2011: 167). Türk toplumunun kültürel yapısı incelendiğinde, güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizlikten kaçma eğiliminin fazla olduğu ve dışılık gibi genel özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, toplumların siyasi kültürü hükümet sistemlerinin oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Özdemir, 2018: 46). Türkiye’de yüksek olan güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin liderin davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Salgın sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın sergilediği davranışlar üzerinde Türk toplumunun sahip olduğu kültürel değerlerin önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Toplumlarda görülen yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi değerlerinin görev ve ilişki yönelimli liderliğe duyulan gereksinmeyi artıracığı ve liderin çalışan performansına etkisini ön plana çıkaracağı ifade edilebilir. Yöneticilik ve liderlik kavramı,

güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizliğe hoşgörünün düşük olduğu ve babacan davranış beklentisinin yüksek olduğu toplumlarda ya da bireylerde daha önemli bir kavram hâline gelmektedir. Bu tarz toplumlardaki bireyler çalışma hayatında liderlerin gidecekleri yönleri göstermesini ve kendilerinin kişisel sorunları ile ilgilenmesini beklemektedir. Aynı zamanda, bireyler kendi hedeflerini belirlemek ve kişisel sorunları konusunda sorumluluk almak yerine bir yöneticinin yardım etmesini istemektedir. Doğu toplumları açısından önemli bir kültürel değer boyutu olan babacan davranış beklentisi yüksek toplumlarda evde babanın yol göstericiliğinde ve koruyuculuğunda yetişen bireyler, daha sonraki hayatlarında da aynı rolü işlerinde çalışan üstlerinden beklemekte, yönlendirilmeye ve bireysel ilgiye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Aktaş ve Sargut, 2011: 159).

2.7.2. Yönetmel Yapının ve Siyasal Sistemin Liderin Davranışı Üzerindeki Rolü

Türkiye'deki yönetim anlayışı çerçevesinde; Türk Kamu Yönetimi'nin yapısı büyük ölçüde merkeziyetçi devlet geleneğinin, bürokratik örgütlenmenin ve siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillenmekte, vatandaş odaklı ve esnek yönetim anlayışının ileri sürdüğü yerinden yönetime ve bağımsız merkezlere bağılı örgütsel oluşumların ortaya çıkmasına imkân vermemektedir. Ülkemizdeki yönetim yapısının temel özellikleri içerisinde; katı hiyerarşi önceliklerine dayalı bürokratik yapılanma, merkezi planlama, komuta birliği, biçimsel kurallara bağılılık, merkezi otorite ve disiplin gibi özelliklerin yer aldığı görülmektedir. Yönetim anlayışı çerçevesinde şekillenen liderlik anlayışının da kamu kurumlarında demokratik ve katılımcı yönetimin gerektirdiği özelliklere sahip liderlik yapısının gelişmesine engel olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Türk Kamu Yönetimi anlayışı içerisinde yer alan kurumların, merkeziyetçi geleneğe ve siyasal sisteme büyük ölçüde bağılı oldukları görülmektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 184-185).

Ülkelerin sahip olduğu siyasal kültür ortamı liderlik anlayışını etkilemektedir. Toplumı temsil etme noktasında önemli bir yere sahip olan siyasal liderlerin kendisine verilen yetkiyi nasıl kullandıkları toplumun siyasal ve yönetmel yapısıyla ilgili bir durumu ortaya koymaktadır. Türkiye'de lider eksenli siyaset anlayışı, sınırlı bir rekabet ortamında daha çok tepeden inme bir yaklaşım içerisinde meydana gelmiştir. Osmanlı'dan miras kalan siyasal kültür lider eksenli anlayışın oluşmasında büyük ölçüde etkili olmuştur. Türk toplumunun hem Osmanlı'dan miras kalan siyasal kültür hem de demokrasinin tazeliği nedeniyle liderci siyaset kültürüne sahip olduğu ifade edilebilir (Yolcu, 2019: 93). Türk siyasal kültürünün gereği olarak devlet gücü temsil etmekte ve toplumda büyüğe gösterilen saygı siyasal alanda devlet adamlarına gösterilmektedir.

Kamu kurumlarında çalışan bürokratlar, özellikle orta ve üst düzey kademede yer alan atanmış kamu görevlileri olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir ülkenin kamu yönetiminde görev alan bürokratlar, içerik olarak aynı kamusal, yönetmel ve siyasal şartlar kapsamında faaliyet göstermektedir. Her bürokratin kendi alanı ile ilgili politikaların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi

sürecinde siyasetçilerle, toplumsal gruplarla ve toplumun çoğunluğu ile kendi örgütündeki ve diğer örgütlerdeki kamu görevlileriyle etkileşim içerisinde benzer görevleri yerine getirdiği ifade edilebilir. Bu bağlamda, bürokratların görev çevrelerine ilişkin nesnelere, durumlara ve kişilere atfederek oluşturdukları ortak anlam örüntüleriyle birlikte bürokratik kültür çevresinde hareket ettiği görülmektedir (Özen, 1996: 8-9).

Göksu (2018: 703) tarafından Cumhurbaşkanı'nın liderlik tarzını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada, iki liderlik tipinin özelliklerini sergileyen Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın vatandaşlarla duygusal bağ kurarak siyasal iktidarını inşa ettiği süreçte ekonomik, yönetsel ve sosyal reformlar ile dönüşümsel liderliği, hizmet ve proje odaklı siyaset felsefesiyle de hizmetkâr liderliği temsil ettiği görülmüştür. Covid-19 salgınıyla mücadelede merkezi yönetimin ve yerel yönetimlerin hizmet sunmada üstün taraflarının ortaya çıkarılmasıyla birlikte virüsün etkilerini azaltmak için bu yönetim türlerinin hangi hizmetlere odaklanması gerektiğini ön plana çıkarmak gerekmektedir. Küresel boyutta yaşanan Covid-19 salgını, merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin iş birliği ve koordinasyon hâlinde hizmet sunmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Covid-19 salgını gibi olağanüstü dönemlerde, stratejik planlar ile faydası bölünemeyen ve dışlanamazlık prensiplerinin geçerli olduğu hizmetlerin merkezi yönetim; belirli bir yöreyi ilgilendiren hizmetlerin ise yerel yönetimler tarafından sunulmasıyla etkinlik ve verimliliğin sağlanabileceği ifade edilebilir (Bilgili, 2020: 221).

Covid-19 salgınıyla mücadelede federal yapılarda eyalet yönetimlerinin tedbir ve kısıtlama kararları gibi hususlarda kendi yetki alanlarının bulunması koordinasyonu zorlaştıran bir etki yaratmaktadır. Özellikle federal ülkelerde gücün bölüşülmesi koordinasyonun önünde büyük bir engel oluşturarak bazı istikrarlı olmayan durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Salgın sürecinde federal yapılarda eyalet yönetimlerinin tedbir ve kısıtlama kararları gibi konularda kendi yetki alanlarının bulunması koordinasyon sürecini zorlaştırmaktadır. ABD ve Brezilya gibi federatif yapıda olan bazı ülkelerdeki koordinasyon zorlukları bu duruma örnek olarak gösterilebilir. ABD ve Brezilya'nın salgınla mücadele süreci değerlendirildiğinde, diğer ülkelere göre daha başarısız oldukları görülmektedir. Aynı zamanda, güncel verilere bakıldığında bu iki ülke vaka ve ölüm sayısı bakımından ilk iki sırada yer almıştır (Covid-19 (t.y.), <https://www.worldometers.com>).

Covid-19 ile mücadelede federal ülkelerde görüldüğü gibi üniter yapıli ülkelerde de bazı zamanlarda dikey koordinasyon güçlükleri yaşanmıştır. Almanya, federal hükümet ve eyaletler arasında başarılı bir koordinasyon ve iş birliği yapısıyla öne çıkmaktadır. Üniter yapılarda merkezi hükümetlerin kriz zamanlarında hiyerarşik ve otoriter anlayış çerçevesinde koordinasyon sağlama durumu yerel özerkliğin güçlü olduğu kültürlerde büyük bir dirençle karşılaşmaktadır. Aynı zamanda, ülkedeki politik kültürde çekişmeler ve kutuplaşmalar fazla ise, koordinasyon ve iş birliği çabası haricinde yerel yönetimlere gerekli kaynakları aktarmama veya onları kısıtlama gibi

uygulamalarla yerel yönetimlere sınırlı bir eyleme izin verme durumu ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de merkezi yönetim, İstanbul ve Ankara gibi bazı büyükşehir belediyeleri arasında, maddi anlamda olumsuz etkilenen taraflara yapılacak yardımlar hususunda oluşan koordinasyon krizleri bu çekişmeli durumun bir örneği olarak gösterilebilir. Ancak, salgın sürecinde politik çekişmelerin neden olduğu koordinasyon başarısızlıklarının pandemiyle mücadeleye olumsuz yansması söz konusu olabilmektedir. Covid-19 salgını sürecinde merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki koordinasyon, alınan tedbirlerin uygulanması için önemli bir role sahiptir (BM, 2020: 20).

Türkiye’de 2017 yılında düzenlenmiş olan referandumda kabul edilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine 24 Haziran 2018 tarihindeki genel seçimle birlikte resmi olarak geçilmiştir. Yeni yönetim modelinde öncelikli hedef olarak sistem değişikliği sonrasında, siyaset ve yönetimin merkezine yerleşen Cumhurbaşkanı’nın kamu politikası oluşturma, uygulama ve değerlendirme imkânı artırılmaya çalışılmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçişle birlikte doğrudan halk tarafından seçilen Cumhurbaşkanı’nın temel kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması, kamu hizmetlerinin sunularak insan ihtiyaçlarının karşılanması gibi yürütme ile ilgili hususlarda başat aktör durumuna geldiği görülmektedir. Böylece, Cumhurbaşkanı bakanlıklar arasında koordinasyonu sağlayarak idari teşkilatı denetlemekte, üst düzey kamu personeli atamakta veya görevden almaktadır. Yeni yönetim modeliyle birlikte yürütme açısından birçok görev, yetki ve sorumluluk Cumhurbaşkanı tarafından gerçekleştirilmektedir (Sobacı, 2018: 2). Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde Cumhurbaşkanı’nın kararların hızlı bir şekilde alınması, uygulanması ve gerekli olan hizmetlerin hızlı bir şekilde sunulması üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Türkiye’de hükümet sistemi değişikliğiyle birlikte Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesi güçlü bir liderlik geleneğini, proaktif politika tarzını, kararların daha hızlı ve kararlı bir şekilde alınmasını ortaya çıkarmıştır. Türk devlet geleneği ve politika tarzı incelendiğinde, güçlü ve etkili bir lider geleneğinin olduğu görülmüştür (Bakır, 2020: 424). Covid-19 salgınıyla mücadelede gerekli olan tedbirlerin önceden alınarak vatandaşların hızlı ve düzenli aralıklarla bilgilendirilmesi sürecin etkin yönetimi açısından oldukça faydalı olmuştur. Türkiye’nin salgın sürecinde gösterdiği azim ve kararlılık, yaşlılarını koruyan ve onlara hürmet eden geleneksel ve kültürel yapısı, hiçbir ayırım gözetmeden sağlık hizmetlerinden herkesin yararlanabileceği bir ortamın sağlanması, vatandaşlara hizmet konusunda tüm sağlık çalışanlarının fedakârlık göstermesi, hükümetin kararlarını hızlı bir şekilde alarak vatandaşlara gerekli hizmeti sunabilecek kararlılığı göstermesi, salgın sürecinde özellikle tıbbi malzeme hususunda zor durumda olan bazı ülkelere gerekli yardımları yaparak işbirliği içinde hareket etmesi, merkezi yönetimin ve liderlerin salgınla mücadeleyi önemseyen tutumları ve söylemleri Covid-19 salgınının başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olarak Türkiye için olumlu bir imajın oluşmasını sağlamıştır.

Türk siyasal hayatı incelendiğinde, Cumhurbaşkanlığı makamı tarafsızlık bağlamında değerlendirilmekte ve kişilerden öte makama saygı gösterilmektedir. Siyasal sistem gereği Türkiye’de liderler öne plana çıkarak kamuoyunda yer almaktadır. Türk toplumu geçmiş zamanlarda olduğu gibi günümüz koşullarında da samimiyetine inandığı, davranışlarında ve söylemlerinde samimi olduğuna gönülden inandığı liderleri takip ederek onlara güven duymaktadır. Türk siyasi hayatında yer alan liderlerin ortak özellikleri incelendiğinde, samimiyet kavramının ağır bastığı görülmektedir. Türk toplumunda büyük halk kitleleri tarafından takdir edilen liderlerin en ayırt edici özelliklerinden birisinin samimiyet olduğu görülmüştür. Türkiye’nin sahip olduğu siyasal kültür çerçevesinde halk kendisi gibi gördüğü liderlere destek vererek kültürel unsurların ve yaşam biçiminin bir liderde vücut bulması durumunda o lideri desteklemektedir. Türkiye’deki yerleşik siyasal kültürde siyasal iktidarları siyasal liderlerin temsil ettiği görülmektedir (Göksu, 2018: 162-163).

Türk toplumunda devlete olan bağlılığı açıklayan “devlet baba” geleneği ile devletin koruyan, kollayan yönüne vurgu yapılarak temel amacının halka hizmet olduğu ifade edilebilir. Covid-19 salgınıyla mücadelede önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Koca’nın, devlet baba geleneği anlayışı çerçevesinde toplumun kültürel olarak beklentilerine uygun bir şekilde davrandığı söylenebilir. Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan Fahrettin Koca’nın, kontrolü elinde bulundurarak kitleleri peşinden sürüklediği ve korumacı bir davranış yapısı sergileyerek toplumda baba rolünü üstlendiği söylenebilir. Kriz ile mücadelede etkin bir yönetimin sağlanması için belirsizliğin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Türk toplumu belirsizliği sevmeyen bir anlayışa sahip olduğundan dolayı Fahrettin Koca’nın da sergilediği davranışlarla belirsizliklerden kaçınmaya çalışarak kültürel özelliklere uygun bir şekilde toplumun bir devlet yetkilisinden beklentilerini karşılamaya çalıştığı ifade edilebilir. Covid-19 salgınının yönetiminde topluma devlet yetkilileri tarafından kriz ile ilgilenildiğine dair mesajların verilmesi etkin bir kriz yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Türkiye’nin sahip olduğu geleneksel ve kültürel yapı yaşlıları koruyan ve onlara hürmet eden bir özellik gösterdiği için Covid-19 salgınıyla mücadelede de özellikle yaşlıların korunması, aşılama döneminde de sağlık çalışanlarının aşılmasından sonra önceliğin yaşlılara verilmesi söz konusu olmuştur. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, salgınla mücadelede aşı uygulamalarının başlamasıyla birlikte yaşlıların aşılmasına yönelik gerekli sorumluluğu aldıklarını ifade etmiştir. Aşılama belli bir plan çerçevesinde üst yaş sınırından başlayarak aşama aşama gerçekleştirilmiştir. Herkese eşit şekilde davranılarak ayırım yapılmadan sağlık hizmetlerinden tüm vatandaşların belirlenen plan dahilinde öncelik sıralamasına göre faydalanması sağlanmıştır. Sosyal devlet politikasının gereğinin yapıldığı ve alınan kararlar ile yönetsel açıdan başarılı uygulamalar gerçekleştirildiği ifade edilebilir. Devletin salgınla mücadelede izlediği politikalar ve stratejiler amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de salgınla mücadelede aşılarda tedariki için yurtdışından firmalarla bağlantı kurulmuş ve sosyal devlet anlayışının gereği olarak aşılarda ücretsiz olarak yapılmıştır. Aşılarda tüm vatandaşlara ulaştırılarak salgın sürecinin yönetimi üzerinde etkin uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Salgınla mücadele konusunda ilgili birimlerle bir ekip çalışması halinde çalışarak amaçlara ulaşılmıştır. Türkiye’de ölüm oranlarının diğer ülkelere göre daha düşük olmasında salgının başlangıcından itibaren büyük bir ciddiyetle gerekli tedbirlerin alınması ve toplumun düzenli olarak bilgilendirilmesi etkili olmuştur. Salgının yayılım hızını azaltmak ve artan vaka sayılarının önüne geçmek için kısıtlama ve kapanma ile ilgili uygulamalarda başarılı olunmuştur. Ülke olarak daha önceden yaşanan deneyimlerden dersler çıkarılarak yönetsel açıdan başarılı uygulamalar gerçekleştirildiği ifade edilebilir. Bilim Kurulunun oluşturulması toplumun ikna edilmesi, kısıtlama ve aşı konusunda alınan tedbirlerin uygulanması sürecini kolaylaştırmıştır.

2.7.3. Çevresel Faktörlerin Liderin Davranışı Üzerindeki Rolü

Türkiye’de ortaya çıkan Covid-19 salgını çevresel bir faktör olarak liderin davranışları üzerinde etkili olmuştur. Tarihsel süreçte yaşanan her salgında olduğu gibi Covid-19 salgını da eğitim, ekonomi, iş hayatı ve sosyal yaşam üzerinde değişimlere neden olmuştur. Salgınla mücadele sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca önderliğinde gerekli planlamaların yapılarak yeni ortaya çıkan durumlar kapsamında sorunlara uygun çözümlerin üretildiği bir tutum sergilendiği ifade edilebilir. Planlama yapılırken vaka sayılarına, il bazındaki haritalara, aşı ile ilgili stoklara ve gelişmelere göre güncellemeler yapılmıştır. Deneyimlerden yararlanılarak vaka sayıları ve aşılardaki son gelişmeler hakkında vatandaşlar bilgilendirilerek toplumun bilimsel gerçeklere göre hareket etmesi sağlanmıştır. Bilimsel açıdan aşının gerekliliği ortaya konularak vatandaşlar aşı uygulamaları hakkında bilgilendirilmiştir. Covid-19 salgınıyla mücadelede ülkelerde pandemi yönetiminin etkinliğini değerlendiren raporlar yayımlanmıştır.

Kriz döneminde yönetsel kararların etkin olarak alınması için önceden gerekli olan çevresel analizlerin yapılması ve değişik kriz senaryoları ile ilgili planların hazırlanması gerekmektedir. Yönetim çevresel koşulları dikkate alarak erken uyarı sistemi ile her türlü veriyi değerlendirerek erken tedbir alma ve krize karşı hazırlı olma durumunu gerçekleştirmelidir. Kriz sürecinin en önemli özelliklerinden birisi olarak zaman darlığı içerisinde hızlı karar vermeyi gerektirmesidir (Titiz, 2003: 111). Kriz yönetiminde hızlı karar almak ve toplumu hızlı bir şekilde bilgilendirmek krizin olumsuz etkilerini azaltmak açısından çok önemlidir. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın başkanlığında bilim kurulunun kurulması ve toplumun düzenli olarak bilgilendirilmesi belirsizliği önleyerek endişe ve kaygı durumunun azalmasını sağlamıştır. Çin’in Wuhan kentinde başlayarak kısa bir süre içerisinde dünyaya yayılan Covid-19 salgını Türkiye’de görülmeden önce gerekli hazırlıklar yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye’de Covid-19 salgınına yönelik vakaların ilk olarak ortaya çıktığı andan itibaren ülke ve toplum olarak salgına yönelik bir hazırlık süreci başlatılmıştır. Covid-19 salgınının, Türkiye’de ortaya çıkmadan önce çoğu dünya ülkesinde görülmesi, etkilerinin öncesinden bilinmesi ve diğer ülkelerin virüse yönelik yaptığı çalışmalar Türkiye açısından bir ön hazırlanma ve deneyim fırsatı sunmuştur. Türkiye’de salgına yönelik vaka ortaya çıkmadan önce salgınla ilgili önlemler alınmaya başlanmıştır. Salgının başlangıcından itibaren başta sağlık hizmetleri olmak üzere birçok toplumsal düzenleme yapılmıştır. Toplumsal olarak koronavirüsün ciddi sonuçlarla etkilediği yaşlılara yönelik olarak; tıbbi hizmetler, ekonomik destekler, ayrıcalıklar ve bazı kısıtlamalar yapılmıştır. Türkiye, salgın sürecinin başından itibaren herhangi bir ayırım gözetmeksizin insan onuru ve değerine uygun olacak şekilde hem yaşlı kesime yönelik hem de genel nüfusa yönelik geliştirdiği uygulamalar sayesinde örnek gösterilen bir ülke olmuştur. Türkiye, salgın sürecinde yaşlılara yönelik hizmetleri konusunda genel bir başarı göstermiştir (Demirel ve Sütçü, 2021: 3660).

Türkiye’de kriz iletişim sürecinde, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Twitter paylaşımları ülkenin en popüler hesabı durumuna yükselmiş ve vatandaşlar bütün gelişmeleri Sağlık Bakanı’nın resmi Twitter hesabı üzerinden yaptığı açıklamalardan takip etmeye başlamıştır (Kalçık ve Bayraktar, 2020: 586). Covid-19 salgınıyla mücadelede Fahrettin Koca’nın sahip olduğu özellikler ve bu süreçte sergilediği davranışlar kamuoyu desteğinin alınmasında ve güven düzeyinin yükselmesinde önemli rol oynamıştır. Türkiye’de yaşanan salgın sürecinin başlangıcından itibaren Sağlık Bakanı Koca, sosyal medya aracılığıyla günlük vaka sayıları, alınan tedbirler ve uygulamalar hakkında vatandaşlara önemli bilgilendirmelerde bulunmuştur. Kriz sürecinin yönetilmesinde Sayın Koca’nın etkili iletişim şekli, açık ve şeffaf bir biçimde düzenlenen halkı bilgilendirici basın toplantıları, görevini yerine getirirken sergilediği performans, problemlerin çözümünde ileri görüşlü ve umut dolu bir bakış açısıyla toplumu birleştiren ve bütünleştiren bir yaklaşım çerçevesinde işine odaklı olarak hizmet verdiği söylenebilir. Aynı zamanda, salgınla mücadelede bilim kurulu ile alınan kararların düzenli olarak sosyal medyada açıklanması kriz sürecinin uzmanların kontrolünde yürütüldüğü inancını oluşturarak kamuoyu desteğinin alınmasında etkili olmuştur.

Liderlerin sahip olduğu bazı ortak özellikler dışında toplumlar arasındaki farklılıklar içinde yer alan; bulunulan çevre, eğitim seviyesi, edinilen deneyimler, çalışma süreleri ve yaşanan dönemin şartları onları birbirinden farklı özelliklere sahip kılmaktadır. Aynı zamanda, toplumların gelişmişlik ve kurumsallaşma seviyeleri ile yönetim biçimi kamu hayatında ön plana çıkan liderlerin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla en iyi liderlik tarzı olmadığı gibi, küreselleşen ve değişen dünyanın ihtiyacı olan liderlerin özellikleri de kültürden kültüre, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Toplumun kültürel yapısına, değişen şartlarına, siyasi ve idari yapısına göre farklılık gösteren kişiliklerden farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilmektedir (Alkın, 2006: 143). Dış çevre koşulları bağlamında içinde bulunulan durumun koşullarına ve özelliklerine göre hareket edilmesi önem arz etmektedir. Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin

yönetimiyle ilgili DSÖ raporlarında ve muhalif görüş sergileyen TTB raporlarında değerlendirmeler yapılmıştır.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından Covid-19 mücadelesine yönelik olarak yayımlanan raporda, Türkiye'nin kararlılıkla uygulanan tedbirler ve çok sektörlü yaklaşımı sayesinde salgınla mücadele kapsamında elde ettiği başarı değerlendirilmiştir. Raporda, Türkiye'nin virüsün ülkeye girişini engellemeye yönelik çabalarından övgü ile söz edilmiştir. Salgınla mücadele kapsamında, bilimsel yaklaşım ile birlikte salgının hızlı bir şekilde kontrol altına alınmasının, ölüm oranlarının dünya ortalamasının oldukça altında tutulmasında etkili olduğu vurgulanmıştır. Raporda; Türkiye'nin tecrübesine, siyasi kararlılığına ve çok paydaşlı yaklaşımı sayesinde halk sağlığı acil durumlarda verilen mücadelenin önemine vurgu yapılarak genç nüfusu avantaja çevirdiği, yaşlıların korunması ve virüsün yayılmasının önlenmesi için erken önemde önleyici tedbirler alındığı ifade edilmiştir. Türkiye'nin en zengin ülkeler arasında olmamasına rağmen salgınla mücadelede en cömert davranan ülkelere biri olduğu ve ihtiyaç sahibi ülkelere tıbbi malzeme göndererek küresel dayanışma örneği olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda, Türkiye'nin deneyimlerinin ve iyi uygulamalarının birçok ülkeye örnek olduğu ve küresel sağlığa katkı sağladığı ifade edilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>).

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, tüm dünyada sağlık çalışanları yılı ilan edilmesine yönelik olarak 14-15 Eylül 2020 tarihinde DSÖ Avrupa Bölge Komite toplantısında bir öneri gündeme getirmiştir. Dünya Sağlık Örgütü 11 Kasım 2020 tarihinde Sayın Fahrettin Koca'nın önerisini kabul ederek, 2021 yılını tüm dünyada "Uluslararası Sağlık Çalışanları Yılı" ilan etmiştir. Kabul edilen karar tasarısı, Covid-19 salgınıyla mücadeledeki başarılı uygulamaları ve tıbbi malzeme eksikliği yaşayan ülkelere verdiği destek ile ön plana çıkan Türkiye'nin küresel sağlıktaki yön verici ve lider konumunu daha da güçlendirmiştir. Sağlık Bakanı Koca, koronavirüs salgınının ortaya çıkmasıyla birlikte sağlık çalışanlarının yükünün daha da artmasına dikkat çekmiş ve tüm sağlık çalışanlarının emeklerini takdir ederek onların moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Salgınla mücadelede özverili bir şekilde çalışan sağlık çalışanlarını herkesin önünde onurlandıran Sayın Koca, kültürümüzün bir parçası olarak zor zamanlarda birbirimize kenetlenme ve azimle mücadele etme inancımızın gereği olarak 2021 yılının amacına en uygun şekilde geçirilmesi için sorumluluk almaya hazır olduğunu ifade etmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı (t.y.), <https://www.saglik.gov.tr>).

Türk Tabipleri Birliği pandemi çalışma grubu tarafından Türkiye'de yaşanan salgın sürecinin ilk 18 aylık dönemi için yapılan değerlendirmede; pandemiyle ilgili doğrudan ilişkili yasal bir düzenleme olmadığından dolayı geçerli mevzuatın yeterli yanıt üretmediği yerlerde, kamu otoritesinin belirli olmayan keyfi tutumla hareket ettiği politik yönetsel bir süreç yaşandığı ifade edilmiştir. Türk Tabipler Birliği'nin raporunda; kamu otoritesinin salgın sürecinde eldeki verileri kamuoyu ve bilimsel çevrelerle paylaşmayarak, eksik veri aktarımı yaparak salgının

değerlendirilmesine olanak tanımayan bir tutum sergilediği ifade edilmiştir. Raporda, salgın sürecinde veri ve bilgilerin aktarımı esnasında toplumla sağlıklı bir iletişim kurulamadığı, paylaşımların sosyal medya üzerinden yapıldığı, merkezi otoritenin salgın sürecini yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının, meslek örgütlerinin ve demokratik kitle örgütlerinin katılımına açmadığı ifade edilmiştir. Raporda, devletin aşı kararsızlığını gidermek için şeffaf veriye ve bilgiye dayalı etkili bir iletişim kampanyası düzenlemediği ve aşı karşıtı propagandalara izin verilerek aşılama kurallarının net bir şekilde ortaya konulmadığı ifade edilmiştir (TTB, 2021: 1).

Türk Tabipler Birliği, koronavirüs salgın sürecinde sosyal medya üzerinden Sağlık Bakanı Fahrettin Koca ve ekibini hedef göstererek “salgın sürecini yönetemiyorsunuz” ifadelerini kullanarak her gün yaptıkları provokatif açıklamalarla tepki toplamıştır. Milliyetçi Hareket Partisi lideri Devlet Bahçeli’nin “derhal kapatılsın” söylemleri ile gündeme gelen Türk Tabipler Birliği salgın sürecinde devleti ve Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’yı hedef göstererek muhalif görüşler sergilemiştir. Salgın sürecinde muhalefet partisi gibi sürekli sosyal medyada siyasi açıklamalar yapan Türk Tabipler Birliğinin, koronavirüs salgınının ikinci dalgası yaklaşırken sağlıkçıları eyleme sürüklemek istemesi ve yönetemiyorsunuz açıklaması ile tepkileri topladığı görülmüştür. MHP lideri Devlet Bahçeli’nin kapatılması için çağrı yaptığı Türk Tabipler Birliği’ne CHP Genel Başkanı Kemal Kılıçdaroğlu destek vererek Covid-19 salgınıyla mücadelede tüm sağlık emekçilerinin haklarını savunan Türk Tabipleri Birliği’ne şükranlarını sunduğunu ifade etmiştir (Türk Tabipler Birliği’nin Siyasi Tavrı Tepki Topladı (t.y.), <https://www.yenisafak.com>). Türk Tabipler Birliği siyasi olarak kendisini muhalif olarak görüyorsa yaptığı açıklamaların ve raporlarda yaptığı paylaşımların daha siyasi nitelikte olduğu ifade edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. COVID-19 SALGINININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Soruları

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, problemi ve soruları incelenmiştir. Araştırmanın veri ve yöntemi verilerek Covid-19 salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın söylemleri liderlik özellikleri bağlamında değerlendirilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma Türkiye’de Covid-19 salgınının etkin bir şekilde yönetilmesinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik tarzını ve Türkiye bağlamında liderin davranışını ortaya çıkaran faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada, Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde ortaya çıkan başarılı liderlik tarzlarını tanımlamaya çalışmak ve liderin davranışını etkileyen kültürel, yönetsel ve çevresel faktörleri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Kriz yönetimi iletişiminin sözcüsü ve yürütücüsü olan Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının pandemi yönetiminin başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Belirsizlik ve endişenin yükseldiği kriz dönemlerinde liderin sergilediği davranışların vatandaşlar arasında güven ortamının oluşması açısından önemli bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda, merkezi yönetimin uyguladığı politikalar ve liderin sergilediği davranışlar etkin bir kriz yönetimi açısından büyük bir etkiye sahip olmaktadır.

Bu ana amaç çerçevesinde, liderlik tarzlarının Covid-19 salgınının yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak literatüre özgün bir katkı sağlamak ve kriz yönetim sürecinde liderlik alanında yapılan çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandırmak hedeflenmektedir. Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının yönetiminde Türkiye’de önemli rol oynayan yöneticilerin liderlik tarzlarının ortaya çıkarılmasıyla birlikte salgın sürecinin başarılı yönetimi açısından etkili olan Fahrettin Koca’nın sahip olduğu liderlik davranışlarının katkısının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi ve Gerekliliği

Türkiye’de Covid-19 salgınının başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderin sergilediği davranışlar ve yönetimin uyguladığı politikalar önemli bir etkiye sahiptir. Kriz sürecinin yönetilmesinde etkili olan merkezi yönetimin herhangi bir sorunun çözümünde veya belirsizlikle mücadele etmede yaratıcılığını kullanan ileri görüşlü liderlere ihtiyacı olmaktadır. Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin yönetilmesinde önemli bir role sahip olan Sayın Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik tarzlarının ortaya çıkarılması ve bu liderlik tarzlarının salgın sürecinin yönetimi üzerindeki etkisinin ortaya konulması açısından uygulanacak olan bir çalışma olması özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede etkili olan yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışları kriz sürecinin etkin yönetilmesi açısından oldukça önemli bir role sahip olmaktadır. Bu çalışmada, liderin sergilediği davranışların Covid-19 salgını üzerindeki etkilerinin belirlenmesi kapsamında literatüre özgün bir çalışma olarak katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Literatürden edinilen bilgiler ışığında, Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının krizle mücadeledeki rolüne vurgu yapan bu çalışma, kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Sayın Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik tarzlarını araştırarak ortaya çıkarma çabası içerisine girmektedir. Kriz sürecinin yönetiminde etkili olan liderlik tarzları belirlenerek Covid-19 salgınının yönetiminde önemli bir rolü olan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik tarzları ortaya çıkarılmıştır. Covid-19 salgını sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının kriz ile mücadelede nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Aynı zamanda, Türkiye bağlamında liderin sergilediği davranışları etkileyen kültürel, yönetsel ve çevresel faktörler ortaya çıkarılarak literatüre özgün bir katkının yapılması hedeflenmektedir.

Bu çalışmayı önemli kılan bir diğer nokta ise, kriz döneminde etkili olan liderlik tarzlarının belirlenerek sergilenen liderlik davranışlarının krizin başarılı yönetilmesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Merkezi ve yerel yönetimlerin uygulamalarıyla birlikte liderlik davranışlarının da krizle mücadelede önemli bir role sahip olduğuna vurgu yapılmaktadır. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, kriz yönetimi ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı ancak liderlik tarzları ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Çalışma, Covid-19 salgını sürecinde özellikle farklı liderlik tarzlarından hangisinin kriz yönetiminde başarının sağlanmasında daha etkili olduğunu belirlemeye yönelik olarak literatüre katkı sağlayacaktır.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmanın kapsamı çerçevesinde kriz yönetiminin özellikleri ve aşamaları, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetim sürecinde liderin rolü, kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları, Türkiye’de Covid-19 salgınıyla ilgili alınan tedbirler ve uygulamalar, Türkiye’de salgınla mücadele sürecinde liderin davranışını etkileyen faktörler, Covid-19 salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın söylemleri incelenerek Covid-19 salgınının yönetimi sergilenen liderlik davranışları açısından değerlendirilmiştir. Araştırmanın kapsamı çerçevesinde, Covid-19 salgını sürecinde Fahrettin Koca’nın salgının başlangıcından itibaren ilk 18 aylık süreç içinde bilim kurulu raporlarındaki açıklamaları ve basın bülteni demeçleri incelenmiştir. Doküman incelemesi sonucunda oluşturulan kodlarla ilgili sorular hazırlanarak alanında uzman kişilerden oluşan belli bir grup ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada davranışsal liderlik teorisi çerçevesinde, Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın kriz sürecinin yönetiminde sergilediği davranışlar bakımından hangi liderlik tarzlarını gösterdiği ortaya konularak bu liderlik tarzlarının kriz sürecinin yönetimi üzerindeki başarısı değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, liderlikte durumsallık yaklaşımına göre; yöneticilerin liderlik tarzları durumun özelliklerine, zamana ve yere, yaşanan kriz anlarına veya kurumun hedeflerine göre biçimlenmekte ve farklılaşmaktadır (Işık ve Serinkan, 2020: 319). Türkiye bağlamında Covid-19 salgını durumsal bir çevre değişkeni olarak Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik tarzını etkileyebilmektedir. Türkiye’de salgın sürecinde içinde bulunulan durum, salgın süreci, dinamik çevre koşulları, liderin pozisyonu, kültürel değerler ve yönetsel yapı gibi faktörler liderin davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çerçevede, liderlik tarzlarının kriz yönetimi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla veri toplama yöntemi olarak doküman analizi ve derinlemesine görüşmeden faydalanılarak elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu araştırmanın sınırlılıkları, derinlemesine görüşme yapılması esnasında çalışmanın kamusal alandaki yöneticileri incelemesi nedeniyle bazı katılımcıların konuyu siyasi olarak nitelendirmesi ve görüşme yapmaktan kaçınması olmuştur. Çalışma kapsamında bazı bilim kurulu üyeleri görüşmeye katılmamış ama yeterli örneklem sağlanmıştır. Çalışmada hedeflenen kitle açısından mümkün olduğunca görüşmek istenilen kişilere ulaşarak arzu edilen görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren geçen ilk 18 aylık süreç incelenmiştir. Covid-19 salgınının çıktığı ilk dönem 2020 yılının mart-ağustos ayları arası, ikinci dönem 2020 yılının ağustos-şubat ayları arası ve üçüncü dönem 2021 yılının şubat-ağustos ayları arası olarak incelenmiştir. Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları belirlenirken çalışmanın amacı dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, Covid-19 salgını ile ilgili ortaya konulan yayınlar, istatistikler, medya haberleri, bilim kurulu raporları, DSÖ raporları, Covid-19 salgınıyla ilgili

ulusal ve uluslararası kuruluş raporları, liderlerin basın demeçleri ve ülke deneyimleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Soruları

Bu araştırmadaki sorular aşağıda sunulmuştur;

Temel Araştırma Sorusu: Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin sergilediği davranışlarla başarılı bir kriz yönetimi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

1. Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca tarafından hangi liderlik tarzları sergilenmiştir? Nasıl özellikler sergilemiştir?
2. Salgın sürecinde Sayın Fahrettin Koca tarafından farklı periyotlarda sergilenen liderlik tarzlarında bir farklılaşma var mıdır?
3. Türkiye bağlamında sahip olunan kültürel değerlerin, yönetsel yapının ve çevresel faktörlerin liderlerin davranışı üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır?
4. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde sergilediği liderlik tarzları ile pandemi yönetiminin başarısı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.2. Veri ve Yöntem

Araştırmanın örnekleme, veri ve yöntemine ilişkin bilgiler, araştırmanın yöntemine ilişkin katılımcıların özellikleriyle ilgili bilgiler, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Örneklem

Türkiye’de Covid-19 salgını sürecinde doküman incelemesi için örneklem olarak Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın salgının başlangıcından itibaren ilk 18 aylık süreç içindeki bilim kurulu toplantılarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamaları belirlenmiştir. Doküman incelemesi sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Türkiye’de Covid-19 salgını ile mücadele sürecinde önemli rol oynayan Sayın Fahrettin Koca bilim kurulu toplantılarında yaptığı düzenli açıklamalarla vatandaşları düzenli bir şekilde bilgilendirerek sosyal medya hesaplarını da aktif bir biçimde kullanmıştır. Böylece, Covid-19 salgınıyla ilgili güncel gelişmeler ışığında toplum bilgilendirilerek uyulması gereken tedbirler hakkında bir farkındalık oluşturulmuştur.

Derinlemesine görüşme yöntemi için, salgın sürecinde liderlik tarzlarının ortaya çıkarılması amacıyla yapılan içerik analizinde oluşturulan kodlarla ilgili sorularak hazırlanarak bilim kurulu üyeleri, il pandemi kurulu üyesi, il sağlık müdürü, Sağlık Bakanlığı müfettişi, başhekim, doktor,

STK başkanları, il afet ve acil durum müdürü, yönetim bilimi, iletişim ve liderlik alanında akademisyenler olmak üzere alanında uzman kişilerden oluşan bir grup örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısının belirlenmesinde fenomenolojik araştırmalarda 3-4 kişi ile 10-15 kişi arasında büyüklüğü değişen heterojen bir grup belirlenmektedir (Creswell, 2020: 78). Bu bağlamda belirlenen 15 katılımcı ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de Covid-19 salgını ilgili yayınlanan raporlar ve yapılan açıklamalar olarak ifade etmek mümkündür. Bu çalışmanın amaçlı örneklemini ise, liderlik davranışlarının etkinliğini ortaya koymak için seçilen Sayın Fahrettin Koca’nın bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve salgın sürecini farklı boyutlarıyla değerlendirebilecek belli kişilerden oluşan bir grup uzman görüşleri oluşturmaktadır.

3.2.2 Araştırmanın Yöntemi

Çalışma içerisinde yazınsal analizler ve Sağlık Bakanı Koca’nın yapmış olduğu beyanatlara önemli bir yer tuttuğu için yöntem olarak geniş kapsamlı sosyal ve kültürel araştırmalar için kullanılan keşfedici bir nitel araştırma yöntemi, verilerin analizinde ise içerik analizi tercih edilmiştir. Çalışmada, Fahrettin Koca örneği üzerinden nasıl bir liderlik tarzının ortaya çıkacağı ve bu liderlik tarzının pandemi yönetimini nasıl etkileyeceği incelendiğinden dolayı keşfedici örnek olay çalışması uygulanmasına karar verilmiştir. Örnek olay çalışmaları; birey, süreç, kurum veya bir grubu ayrıntılı olarak araştırmak, incelemek, için oldukça uygun desenler olarak tanımlanarak tek bir vakanın incelenmesi hâlinde “gerçek” hakkında çok fazla bilgiyi anlamlı bir şekilde verebilmektedir (Vural ve Cenkseven, 2005: 126). Literatürde örnek olay çalışmalarının; açıklayıcı, keşfedici ve tanımlayıcı olarak üç temel grupta incelendiği görülmektedir (Yin, 2003). Keşfedici durum çalışmaları genellikle araştırmanın en can alıcı noktası doğrultusunda toplanan verilerin içerisinden araştırılan olguyu keşfetmek için kullanılmaktadır (Leymun vd., 2017: 375). Aynı zamanda, içerik analizinde oluşturulan kodlarla ilgili sorularak hazırlanarak alanında uzman kişilerden oluşan bir gruba derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 11: Araştırmanın Yöntemine İlişkin Bilgiler

Araştırma Türü	Araştırma Deseni	Örneklem Tekniği	Veri Toplama	Veri Analizi
↓	↓	↓	↓	↓
Nitel-Keşfedici	Örnek Olay Çalışması	Amaçlı Örnekleme	Doküman İncelemesi	Nitel-İçerik Analizi
Nitel-Keşfedici	Örnek Olay Çalışması	Amaçlı Örnekleme	Görüşme Tekniği	Nitel-İçerik Analizi

Çalışma çerçevesinde iki farklı veri toplama tekniği kullanılmıştır. Birincisi örneklem olarak alınan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren ilk 18 aylık

süreç içinde bilim kurulu raporlarındaki söylemleri, basın bülteni açıklamaları ve paylaşımlarını konu alan doküman incelemesi, ikincisi ise içerik analizinde oluşturulan kodlarla ilgili sorularak hazırlanarak bilim kurulu üyeleri, başhekim, doktor, STK temsilcileri, il pandemi kurulu üyesi, il sağlık müdürü, Sağlık Bakanlığı müfettişi, il afet ve acil durum müdürü, iletişim, yönetim bilimi ve liderlik alanında akademisyenler olmak üzere alanında uzman kişilerden oluşan belli bir gruba yüz yüze olarak uygulanan derinlemesine görüşme tekniğidir. Çalışma kapsamında verilerin analiz edilmesinde gerekli kodlamaların yapılarak ilgili tabloların oluşturulması için Maxqda yazılım programı kullanılmıştır. Maxqda veri analizi yazılımı nitel çalışmalarda birçok verinin toplanmasına, düzenlenmesine, analiz edilmesine ve tablolar kullanılarak görselleştirilmesine imkân sağlamaktadır. Maxqda araştırmacıya nitel metinleri sistemli bir şekilde yorumlaması ve değerlendirmesi için yardımcı olan bir bilgisayar yazılım programıdır (Çayır ve Sarıtaş, 2017: 526).

Derinlemesine görüşme; açık uçlu sorular sormak, cevapları dinlemek, kaydetmek ve bunlarla ilişkili ek sorular sormak aracılığıyla, araştırma konusunu ayrıntılı bir şekilde incelemeyi mümkün kılan bir teknik olarak ifade edilebilir. Derinlemesine görüşme tekniği öncelikle bir konuşma ve ilişki başlatma sürecidir. Aynı zamanda, görüşmecinin konuşmanın yanında bazı meziyetlere sahip olması ve bazı taktikler gütmesi gerekmektedir. Görüşmecinin sahip olması gereken meziyetler arasında; duyarlılık, konsantrasyon, empati kurma, içe bakış ve disiplin yer almaktadır. Derinlemesine görüşmede günlük iletişimden farklı olarak araştırmacının konuşmayı yönlendirdiği, daha ayrıntılı sorularla zenginleştirdiği ve görüşülen bireyin kendisini rahat bir şekilde ifade edebildiği bir süreç yaşanmaktadır (Kümbetoğlu, 2008: 71-72). Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmede öncelikle bir soru kağıdının hazırlanması çalışmanın belirli bir çerçeve kapsamında ilerleyerek iskeletin oluşturulmasına fayda sağlamaktadır. Görüşme sırasında belirlenen ana hatlar dışında bir soru sormak gerekirse bu sorular görüşme yapılan bireye yöneltilerek derinlemesine bilgi alınmaya çalışılmaktadır (Güler, 2010: 214).

Çalışmada kullanılan derinlemesine görüşme tekniğinin soruları araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen literatür çalışmasıyla ve liderlik türlerinin özellikleriyle ilgili geliştirilen liderlik ölçeklerinin uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma soruları Covid-19 salgını sürecinde Türkiye’de kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Fahrettin Koca’nın ön plana çıkan liderlik özelliklerini ve tutumlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan derinlemesine görüşme tekniği şu sorulara cevap aramak amacıyla gerçekleştirilmiştir: Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgınıyla mücadelede hangi özellikleri ön plana çıkmaktadır, salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik tarzları nelerdir, salgın sürecinin etkin yönetimiyle liderin özellikleri ve davranışları arasındaki ilişki nasıldır, içerik analizinde ortaya çıkan liderlik özellikleri ve davranışlarıyla ilgili veriler ile derinlemesine görüşme yöntemi uygulanan kişilerin görüşleri nasıldır?

Literatürden edinilen bilgiler ışığında kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarının özellikleriyle ilgili bir tablo oluşturulmuştur. Tabloda yer alan liderlik türlerinin özelliklerinin belirlenmesinde; Dönmez ve Toker (2017: 762) tarafından yapılan çalışmada geliştirilen likert-tipi dönüştürücü liderlik ölçeğinden, Çelik (2013: 26) tarafından yapılan çalışmada karizmatik liderlik algıları ile ilgili geliştirilen ölçekten, Dennis ve Bocarnea (2006: 607-608) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinden, Patterson (2003: 11) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında hizmetkâr liderlik ile ilgili özelliklerden ve literatürde liderlik tarzlarının özellikleri (Kapucu ve Üstün 2018: 550; Koçel, 2005: 605; Baltaş, 2003: 136; Dinçer ve Bitirim, 2007: 61; Ergeneli, 2006: 235) ile ilgili yer alan bilgilerden yararlanılmıştır. Liderlik türlerinin özellikleriyle ilgili oluşturulan tablo liderlik ve yönetim alanında çalışan akademisyenler tarafından incelenerek amacına uygun olarak oluşturulduğu belirtilmiştir.

Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgını sürecinin etkin yönetilmesiyle liderin özellikleri ve davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, liderin davranışını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır. Derinlemesine görüşme tekniği; geniş kapsamlı ve ayrıntılı bilgi edinebilmek amacıyla Covid-19 salgınının yönetimi için kurulan bilim kurulunun bazı üyelerine ve başhekimlere, sergilenen liderlik davranışlarını ortaya çıkarmak için liderlik alanında uzman akademisyenlere ve yönetim bilimcilere, pandemi yönetiminin etkinliğini ve bu sürecin yönetiminde Fahrettin Koca’nın rolünü değerlendirebilecek il sağlık müdürüne, il pandemi kurulu üyesine ve Sağlık Bakanlığı müfettişine, salgın sürecinde Fahrettin Koca’nın ifadelerini ve tutumlarını değerlendirebilecek iletişimci ve STK temsilcilerine, Covid-19 salgını bir afet olarak inceleyerek kriz yönetimini değerlendirecek il afet ve acil durum müdüründen oluşan belli bir gruba uygulanmıştır. Katılımcılar İstanbul, Ankara, Giresun ve Trabzon şehirlerinden katılmıştır. Katılımcıların nitelikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Pozisyon	Görüşme Yeri	Süre	Tarih
K1	Bayan	60	Doktor	Yüz yüze	75 dk	20.10.2023
K2	Erkek	53	Başhekim	Yüz yüze	50 dk	23.10.2023
K3	Erkek	50	STK Başkanı	Yüz yüze	60 dk	25.10.2023
K4	Erkek	60	STK Başkanı	Yüz yüze	60 dk	15.11.2023
K5	Erkek	43	Akademisyen (iletişim alanı)	Yüz yüze	60 dk	26.10.2023
K6	Erkek	50	Akademisyen (liderlik alanı)	Yüz yüze	90 dk	27.10.2023
K7	Bayan	65	Akademisyen (yönetim alanı)	Yüz yüze	90 dk	30.10.2023
K8	Erkek	50	Akademisyen (yönetim alanı)	Yüz Yüze	60 dk	31.10.2023
K9	Erkek	55	İl pandemi kurulu üyesi	Yüz yüze	90 dk	01.11.2023
K10	Erkek	57	İl sağlık müdürü	Yüz yüze	60 dk.	13.11.2023
K11	Erkek	53	Sağlık Bakanlığı müfettişi	Telefon ve e-mail	35 dk	15.11.2023
K12	Erkek	54	Bilim kurulu üyesi	Telefon ve e-mail	30 dk	21.11.2023
K13	Erkek	55	Bilim kurulu üyesi	Telefon ve e-mail	30 dk	22.11.2023
K14	Erkek	52	Bilim kurulu üyesi	Telefon ve e-mail	35 dk	9.12.2023
K15	Erkek	43	İl afet ve acil durum müdürü	Yüz yüze	55 dk	4.12.2023

Derinlemesine görüşme tekniği; internet ortamında, mail yoluyla, yüz yüze ve telefonla olmak üzere farklı metotlarla uygulanabilen nitel sosyal bir veri toplama tekniğidir. Derinlemesine görüşme tekniği, nitel çalışmalarda tercih edilmekte ve araştırmacı ile görüşmeci arasındaki iletişim ve sosyal etkileşime bağlı olarak gerçekleşmektedir. Derinlemesine görüşme yöntemiyle, görüşmeci kişinin düşüncelerini, deneyimlerini, algılarını ortaya çıkarabilmek ve yeni şeyler keşfedebilmek amaçlanmaktadır (Uslu ve Demir, 2023: 289). Görüşme yapılacak bireylerin seçiminde araştırmanın amacına yönelik olarak gerekli bilgilerin toplanması ve çalışma konusuyla ilgili alanında uzman kişilerin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Görüşme yapılacak bireylerin seçiminde araştırma konusuyla ilgili derin katkılar sağlayabilecek alanında uzman isimlerin seçilmesine dikkat edilmiştir.

Çalışmada liderlik davranışlarının Covid-19 salgınının yönetimi üzerindeki etkisini ve Sağlık Bakanı Koca'nın sergilediği liderlik tarzlarını değerlendirmek için yönetim bilimi ve liderlik alanında uzman akademisyenler, bilim kurulu üyeleri, başhekim, il pandemi kurulu üyesi, il sağlık müdürü, Sağlık Bakanlığı müfettişi, il afet ve acil durum müdürü ve STK başkanlarından oluşan amaçlı örnekleme metotlarından amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 15 kişi ile görüşülmüştür. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 11 katılımcı ile yüz yüze, 4 katılımcı ile telefon ve e-posta üzerinden görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve nitel veri analiz paket programlarından birisi olan Maxqda programı kullanılmıştır.

Sosyal bilimler alanında gözlemsel ve deneysel yöntemlerin yetersiz kaldığı durumlarda, iletiyi gönderen kaynağın belirlenen bir amaca hizmet ettiği düşüncesinden hareketle mesajın

içeriği üzerinden konu hakkında açık veya gizli olarak farklı çıkarımlarda bulunmaya dayanan içerik analizi çerçevesinde çalışmada liderin söylemleri ve paylaşımlarıyla ilgili çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmaktadır (Çebi, 2003: 10). Örneklem olarak alınan Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları üzerinde gerçekleştirilecek olan analiz ile salgın sürecinde sergilenen liderlik tarzlarını belirleme amacı güdülmektedir. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzları salgın sürecinde belirlenen dönemlere ayrılarak incelenmiştir.

Çalışma çerçevesinde verilerin analizinde kullanılan içerik analizi var olan bir söylemi anlamlandırmayı, yorumlamayı ve objektif olmayan durumlardan kurtulmayı, araştırmacıların kuramlar bakımından önem arz eden anlamları yapılandırmasını ve sınıflandırmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Bilgin, 2006: 2; Gökçe, 2006: 17). Aynı zamanda, içerik analizi yazılı, sözel veya farklı araçların daha ayrıntılı ve düzenli bir şekilde incelenerek yorumlanmasına yardımcı olan bir yöntemdir (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 28). İçerik analizi yöntemi ile elde edilen veriler doğrultusunda var olanları aktarmak amaçlanmaktadır. İçerik analiziyle ilgili verilen tanımlamalar doğrultusunda analizin 4 aşamadan oluştuğu söylenebilir. İçerik analiziyle ilgili aşamalar; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak ifade edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 15- 16).

Çalışmada, Covid-19 salgını sürecinde Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak ve sergilenen liderlik davranışlarının etkin bir kriz yönetimi ile ilişkisini ortaya koymak için Sayın Koca'nın açıklamaları ve paylaşımları içerik analizine tabi tutularak elde edilen sonuçlar derinlemesine görüşme tekniğiyle elde edilen veriler üzerinden gündemde öne çıkan konular kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın geçerliliği için alanında uzman içerik analizi yöntemini daha önceki çalışmalarında kullanmış, içerik analizi konusunda yeterli bilgiye ve donanıma sahip öğretim elemanlarının görüşleri alınmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için içerik analizi ile elde edilen sonuçlar dikkate alınarak hazırlanan kodlar çerçevesinde yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturularak alanında uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Oluşturulan içerik analizi kodlama tablosu literatürdeki liderlik ölçekleri ve literatür taramasından elde edilen veriler dahilinde oluşturularak alanında uzman akademisyenlerin onayı alınarak hazırlanmıştır. Liderlik tarzlarının özellikleriyle ilgili alanında uzman kişilerin görüşlerinin alınması ve doküman incelemesi sonucunda elde edilen verilerin derinlemesine görüşme ile desteklenmesi çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır.

3.2.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel bir çalışmanın niteliği araştırmanın geçerli ve güvenilir olması sayesinde çalışma sonuçlarının ortaya çıkabilecek durumları açıklama ve temsil edebilme yeteneği ile doğrudan

ilişkili olmaktadır. Araştırma bulgularının hangi bilimsel temelde edinildiğini gösteren geçerlilik ve güvenilirlik ölçütü bütün çalışmalar için önemli bir bilimsellik ölçütü olarak görülmektedir. Nitel araştırmalarda araştırma sürecinin güvenilirliği ve geçerliliği ile elde edilen sonuçların aktarılabilirliği doğrudan ilgili olmaktadır (Tutar, 2022: 117). Nitel, nicel veya karma araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin yani güven duyulmasının sağlanması oldukça önemlidir. Bu açıdan, nicel araştırmalarda kullanılan iç geçerlilik ve dış geçerlilik ile iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik kavramlarının nitel araştırmalardaki karşılığı olarak inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik kavramları ortaya çıkmıştır (Arslan, 2022: 395).

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik ilkeleri daha çok inandırıcılık (iç geçerlilik), aktarılabilirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (iç güvenilirlik) ve doğrulanabilirlik (dış güvenilirlik) kavramları üzerinden ele alınmaktadır. Nicel araştırmalarda kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik kavramları yerine nitel araştırmalarda inanılabilirlik, tutarlılık, doğrulanabilirlik ve aktarılabilirlik kriterlerinin tercih edildiği görülmektedir. Araştırmanın iç geçerliliğini artırmak için uzman görüşleri, katılımcıların teyidi gibi alanında uzman kişilerin fikirlerinin alınması önerilmektedir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için kullanılan yöntemlerden birisi de üçgenleme tekniğidir. Üçgenleme tekniği; iki veya daha fazla veri toplama yönteminin ya da iki veya daha fazla veri kaynağının sonuçlarının karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Başkale, 2016: 24-25).

Araştırmanın iç geçerliliğini (inanılabilirliğini) artırmak amacıyla görüşme formu hazırlanmıştır. Türkiye’de Covid-19 salgınının başlangıcından itibaren Fahrettin Koca’nın ilk 18 aylık süreci kapsayan bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarının ve basın bülteni açıklamalarının incelenmesi sonucunda hazırlanan sorular aracılığıyla yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşme ile birlikte verilerin elde edilmesinde ve analizinde uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Çalışmada, dış geçerliliği (aktarılabilirliği) artırmak amacıyla hazırlanan soruların anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla üç öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın geçerliliği için verilerin analiz edilmesinde yeterli bilgi ve donanımına sahip öğretim elemanlarının görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak amacıyla kriz yönetiminde etkili olan liderlik türlerinin özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak oluşturulan kod ve kategorilerin çalışmanın amacına yönelik olarak oluşturulmasında literatürdeki liderlik ölçeklerinden yararlanılarak alanında uzman beş öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmada, doküman analizi ile elde edilen verilerin derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerle desteklenmesi, uzman kişilerin görüşlerinin alınması, kamuoyunda yayınlanan raporların, medya haberlerinin, Dünya Sağlık Örgütü verilerinin, ulusal ve uluslararası kuruluş raporlarının incelenmesi güvenilirliği artırmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen tüm verilerin ve

kodlamaların diğer araştırmacılar tarafından talep edilmesi amacıyla saklanması çalışmanın dış güvenilirliğini (doğrulanabilirliği) göstermektedir.

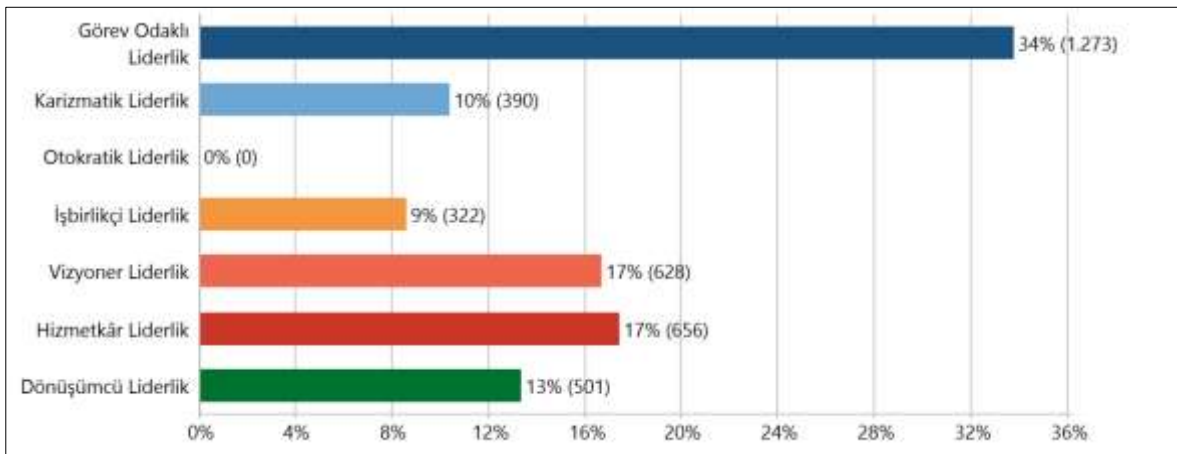
3.3. Veri Analizi ve Bulgular

Covid-19 salgını sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzları ortaya çıkarılarak salgın sürecinde belirlenen dönemlere sergilenen liderlik özelliklerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Türkiye'de Covid-19 salgını ile mücadele sürecinde Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarındaki söylemlere yer verilmiştir. Derinlemesine görüşme tekniği uygulanarak alanında uzman olan katılımcıların salgında liderin özelliklerini ve bu özelliklerin pandemi yönetiminin başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik cümleleri ve Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen faktörlere yönelik görüşleri değerlendirilmiştir.

3.3.1. Covid-19 Salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz

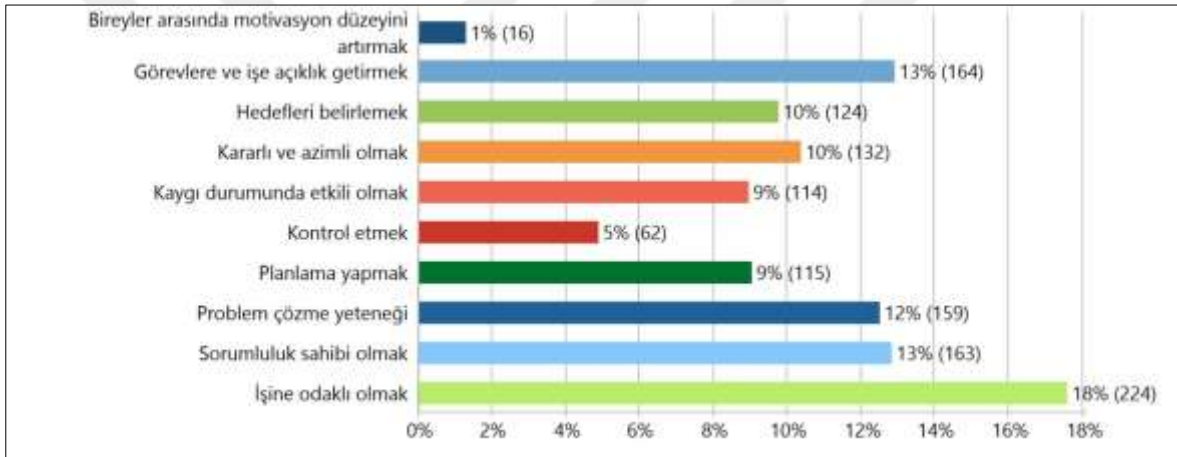
Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgının başlangıcında itibaren 29 Şubat 2020 ile 18 Ağustos 2021 tarihleri arasındaki ilk 18 aylık süreç içinde bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamalarını konu alan doküman incelemesi yapılmıştır. Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgını sürecinde sergilediği liderlik tarzlarının ortaya çıkarılması amacı ile yapılan bu çalışma çerçevesinde bilim kurulu raporlarındaki söylemler ve sosyal medyadaki basın bülteni açıklamaları içerik analizine tabii tutularak ele alınmıştır. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik özelliklerine ilişkin bulgular Grafik 11'de yer almaktadır.

Grafik 11: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



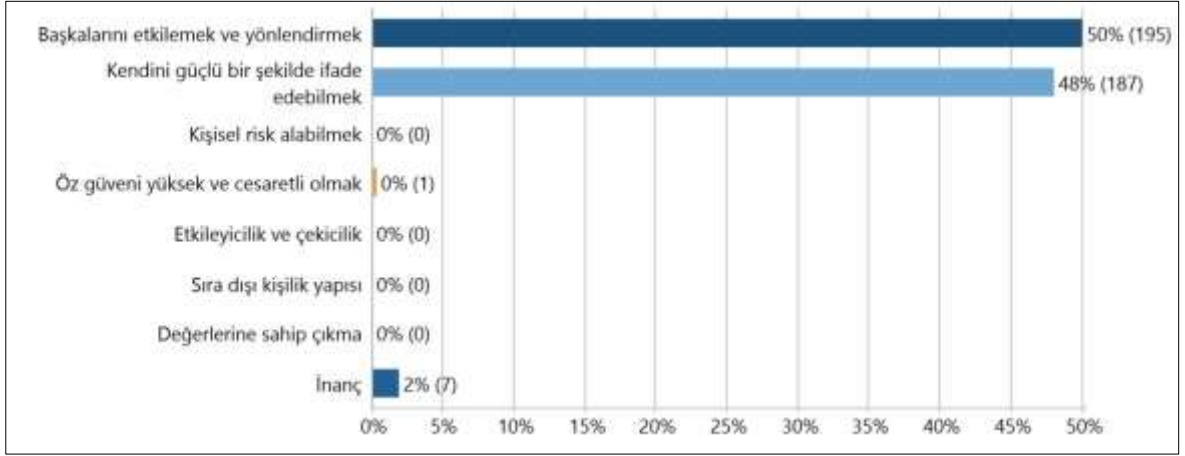
Sayın Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve sosyal medyada yaptığı açıklamalar ile ilgili Grafik 11'de yer alan içerik analizinin sonuçları incelendiğinde; liderlik türleri içerisinde en çok görev odaklı liderlik özelliklerini (%34) sergilediği görülmüştür. Grafik'te yer alan yüzdelik dilimler ve sayılar Fahrettin Koca'nın liderlik özelliklerine ilişkin olarak metinler üzerinde yapılan kodlamaların sıklığını göstermektedir. Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik özellikleri içinde en yüksek paya sahip ikinci liderlik türü olarak hizmetkâr liderlik (%17), üçüncü liderlik türü vizyoner liderlik (%17) olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda Fahrettin Koca'nın dönüşümcü liderlik özelliklerini (%13), karizmatik liderlik özelliklerini (%10) ve işbirlikçi liderlik özelliklerini de (%9) sergilediği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde otokratik liderlik özelliği göstermediği ortaya çıkmıştır.

Grafik 12: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve sosyal medyada yaptığı açıklamalar ile ilgili Grafik 12'de yer alan içerik analizinin sonuçları incelendiğinde; görev odaklı liderlik özellikleri içinde yer alan işine odaklı olma özelliğinin (%18), sorumluluk sahibi olma özelliğinin (%13), görevlere ve işe açıklık getirmek özelliğinin (%13) ile oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Fahrettin Koca'nın problem çözme yeteneğinin (%12), kararlı ve azimli olma özelliğinin (%10), hedefleri belirleme özelliğinin (%10), kaygı durumunda etkili olma özelliğinin (%9) ve planlama yapma özelliğinin (%9) ile oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın kontrol etme özelliğinin (%5) ve bireyler arasında motivasyon düzeyini artırma özelliğinin (%1) ile daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Fahrettin Koca'nın görev odaklı liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır.

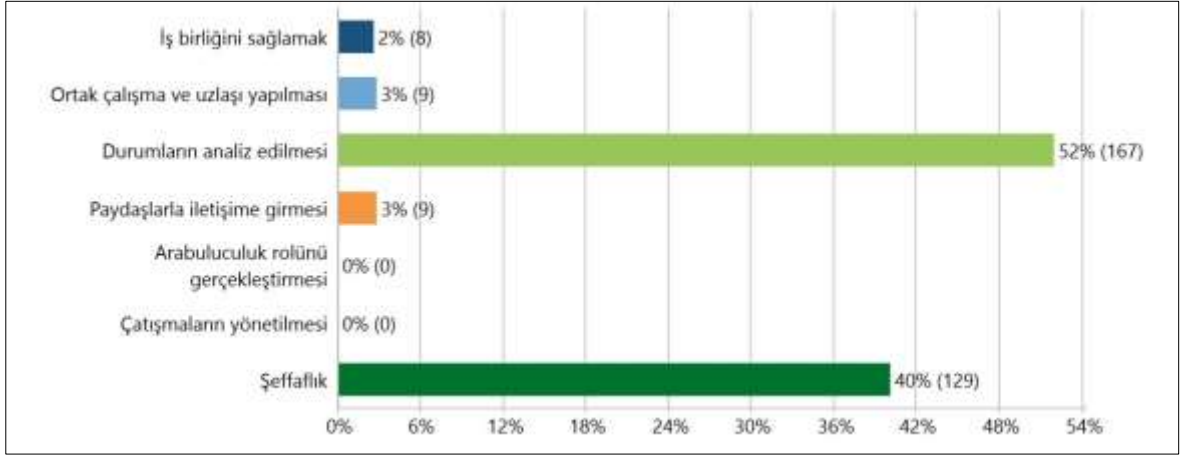
Grafik 13: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Grafik 13'te yer alan içerik analizinin sonuçlarına göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde karizmatik liderlik özellikleri içerisinde yer alan başkalarını etkileme ve yönlendirme özelliğinin (%50) ve kendini güçlü bir şekilde ifade edebilme özelliğinin (%48) ile oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın kişisel risk alma, öz güveni yüksek ve cesaretli olma, etkileycilik ve çekicilik, sıra dışı kişilik yapısı ve değerlerine sahip çıkma özelliklerini göstermediği görülmüştür. Karizmatik liderlik özellikleri içinde yer alan inanç unsurunun da (%2) ile oldukça düşük olduğu görülmüştür. Fahrettin Koca'nın karizmatik liderlik özellikleri içinde yer alan unsurlardan başkalarını etkileme ve yönlendirme ile kendini güçlü bir şekilde ifade edebilme özelliklerini sergilediği görülmüştür.

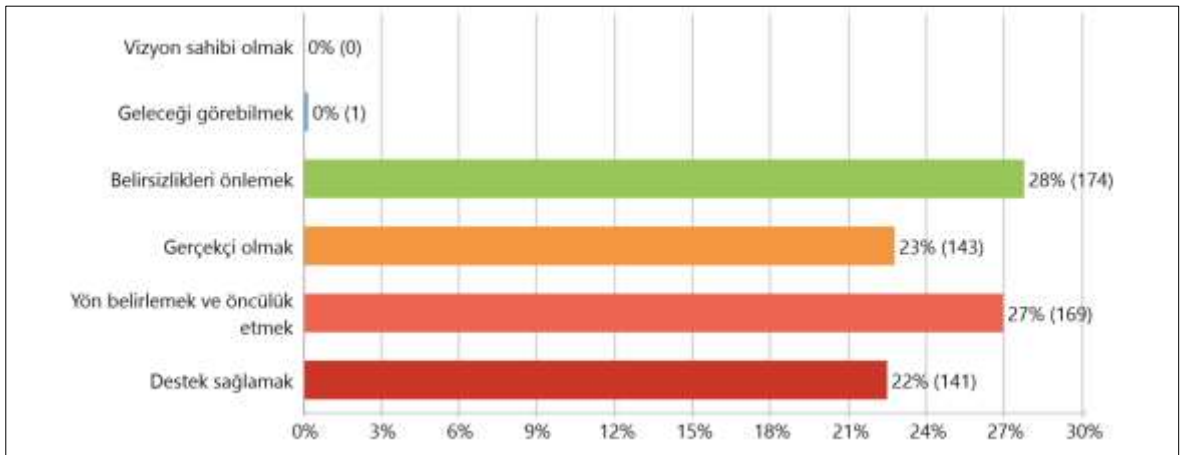
Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarında ve salgınla ilgili yaptığı açıklamalarda otokratik liderlik özellikleri içinde yer alan unsurlardan baskı ile yönetimi tercih etme, yönetme gücüne sahip olma, hızlı karar verme, astların fikirlerine önem vermeme, tüm yetkiye sahip olma ve emirlerine kayıtsız şartsız uyulması gibi özelliklere sahip olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgını sürecinde otokratik liderlik özellikleri sergilemediği görülmüştür.

Grafik 14: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Grafik 14'e göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde işbirlikçi liderlik özellikleri içerisinde yer alan durumların analiz edilmesi (%52) ve şeffaflık özelliklerini (%40) ile çok yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın ortak çalışma ve uzlaşma yapılması (%3), paydaşlarla iletişime girmesi (%3) ve iş birliğini sağlama özelliklerinin (%2) ile oldukça düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın arabuluculuk rolünü gerçekleştirme ve çatışmaların yönetilmesi özelliklerini sergilemediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde işbirlikçi liderlik tarzı içinde yer alan durumların analiz edilmesi ve şeffaflık özelliklerini yüksek düzeyde gösterdiği görülmüştür.

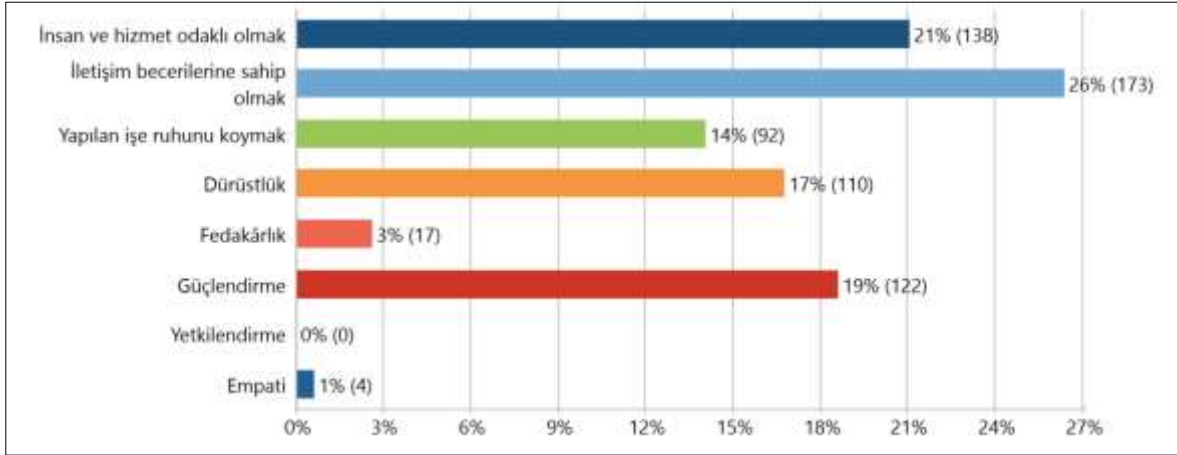
Grafik 15: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Grafik 15'e göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde vizyoner liderlik özellikleri içerisinde yer alan belirsizlikleri önleme (%28), yön belirleme ve öncülük etme (%27), gerçekçi olma (%23) ve destek sağlama (%22) özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın

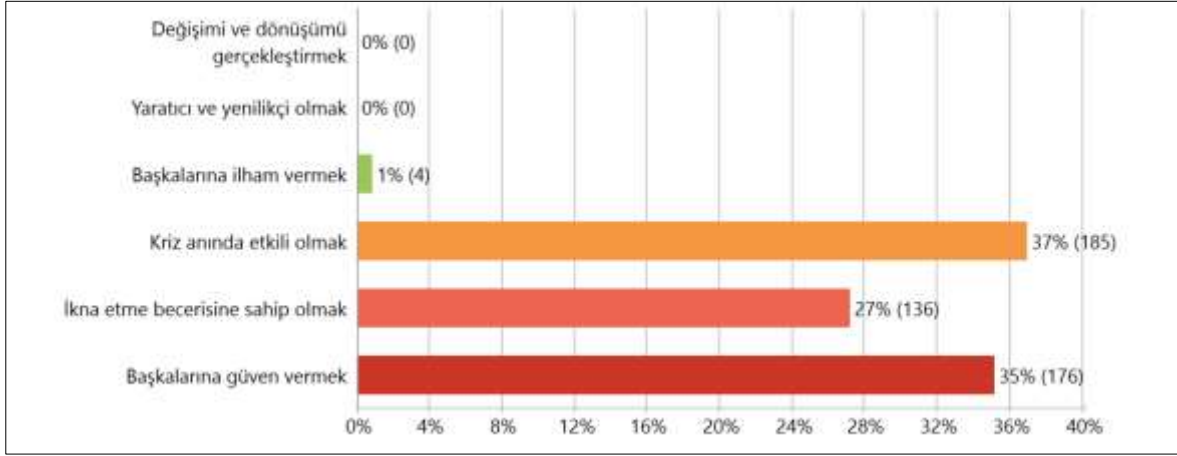
vizyon sahibi olma ve geleceği görebilme özelliklerini ise sergilemediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın vizyoner liderlik özellikleri içerisinde yer alan unsurlardan belirsizlikleri önleme, yön belirleme ve öncülük etme, gerçekçi olma ve destek sağlama özelliklerini gösterdiği görülmüştür.

Grafik 16: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Grafik 16'ya göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde hizmetkâr liderlik özellikleri içerisinde yer alan iletişim becerilerine sahip olma (%26), insan ve hizmet odaklı olma (%21), güçlendirme (%19) dürüstlük (%17) ve yapılan işe ruhunu koyma (%14) özelliklerini oldukça yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın fedakârlık (%3) ve empati kurma (%1) özelliklerinin oldukça düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Fahrettin Koca'nın hizmetkâr liderlik özellikleri içerisinde yer alan unsurlardan; iletişim becerilerine sahip olma, insan ve hizmet odaklı olma, güçlendirme, dürüstlük ve yapılan işe ruhunu koyma özelliklerini sergilediği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Fahrettin Koca'nın hizmetkâr liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği ifade edilebilir.

Grafik 17: 29.02.2020-18.08.2021 Tarihleri Arasında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Grafik 17'ye göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde dönüşümcü liderlik özellikleri içerisinde yer alan kriz anında etkili olma (%37), başkalarına güven verme (%35) ve ikna etme becerisine sahip olma (%27) özelliklerini oldukça yüksek düzeyde gösterdiği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın başkalarına ilham verme özelliğinin oldukça düşük düzeyde olduğu, değişimi ve dönüşümü gerçekleştirme, yaratıcı ve yenilikçi olma özelliklerini ise sergilemediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın dönüşümcü liderlik özellikleri içerisinde yer alan unsurlardan kriz anında etkili olma, başkalarına güven verme ve ikna etme becerisine sahip olma özelliklerini gösterdiği ortaya çıkmıştır.

3.3.2. Covid-19 Salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Söylemleri

Türkiye'de Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde etkin rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler aşağıdaki Tablo'da yer verilmiştir. Türkiye'de kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Fahrettin Koca'nın açıklamaları ve davranışları toplumsal açıdan farkındalık ve bilinç oluşturulması ve salgın sürecinin etkin yönetilmesi açısından oldukça önemli bir etkiye sahip olmuştur.

Tablo 13: Fahrettin Koca'nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler

Problem Çözme Yeteneği	"Ülkemizde Mart-Mayıs ayları arasında yaşanan ilk dalganın ardından vaka sayılarını kontrol altına almayı başardık." "Türkiye'de fiyasyon uygulamasıyla, tespit edilmiş vakaların yanı sıra bunların temashıları da taranmakta ve bunlardan bulgusu olanlara test yapılmaktadır. Bunun yanında, risk grubunda bulunanlara da test uygulanmaktadır." "Vatandaşlarımız öncelik gruplarına göre kendilerine ayrılan aşılama yapılmaması kendilerine ulaşan bildirimden sonra Merkezi Randevu Sistemi (MHRS) üzerinden aile hekimlerinden veya uygun bir kamu ya da özel hastaneden randevu alarak aşılarını yaptırabileceklerdir." "Mücadelenin yeri ve son aşaması aşı programımızdır. Salgına son darbeyi vuracak olan, aşı ile toplumsal bağışıklığı elde etmektir." "Sınırlı da olsa artan hareketlilikle beraber doğacak muhtemel risklere karşı sıkı bir takip yapılacaktır." "Aşıların kullanıma girmesi adeta salgınla mücadelede en büyük kırılma anlarından biridir. Umudun yeşerdiği ve salgının son bulacağıın anlaşıldığı an aşıların etkili olduğunu tespit ettiğimiz andır."
Planlama Yapmak	"Aşılanma programı başladığında atılacak adımlar ve aşılanmada öncelik sıralaması Bilim Kurulumuzca belirlenmişti. Bu stratejinin ilk basamağında yer alan sağlık çalışanları ve huzur evlerinde bulunan kişilerin aşılanmasına ilk olarak başlanacaktır. Aile Sağlığı merkezleri ile kamu, özel ve üniversite hastanelerimizde aşı yapılması için planlama yapılmış durumdadır." "Aşılanma önceliğinde bilim kurulumuzun belirlediği stratejik plan dışında hiçbir öncelik tanımayacaktır." "Tedarik planlaması ve aşı programımız planlandığı şekliyle sürmektedir." "Bilim kurulumuzun önerileri ile belirlediğimiz plan dahilinde aşılanma süreçlerimiz yürütülmeye devam etmektedir." "Aşılanma programımız planlı ve her bir vatandaşımıza en konforlu şekilde aşığı ulaştırmak üzere tam bir seferberlik hali ile ilerliyor."
Kaygı Durumunda Etkili Olmak	"İrak ile kara sınırlarımız araç ve yolu geçişine kapatılmıştır. Uygulama mevcut koşullara bağlı ve geçicidir. Ülkemizde bugüne dek endişe verici bir durum ortaya çıkmamıştır." "Günlük hasta sayılarının 1.000'in altına inmesi, salgınla mücadelede bir "avantaj olduğu kadar, motivasyon gücüdür." "Aşıya erişim konusundaki küresel sorunların aşılması, yerli aşı çalışmalarımızdaki gelişmeler açısından yeri, net adımlar atmakta olduğumuzun bilinmesini isterim." "Aşılanmayı ne kadar erken dönemde olursak milletçe salgından o derece erken kurtulmuş olacağız." "Vatandaşlarımız ve sağlık çalışanlarımız ilk iki dozda hangi aşığı yaptırmış olurlarsa olsunlar 3. Doz olarak istedikleri aşığı alabilirler. Bu konuda tercih sizlere aittir. Gönül rahatlığı ile istediğiniz aşığı 3. Doz olarak yaptırabilirsiniz." "3 doz aşı olmuş kişiler iki doz aşı olmuş kişilerden daha iyi korunuyor. Bu aşı programımız açısından son derece önemli bir sonuçtur."
İşine Odaklı Olmak	"Çinli yetkililer ve bilim insanları ile gerçekleştirdiğimiz video konferans da hastalığın seyri, bilinen özellikleri, yaş gruplarındaki etkileri, hastalığa özel semptomlar, tanı yöntemleri, tedavi protokolleri, aşı çalışmaları, iyileşen hastaların durumu gibi konular ele alındı." "Sağlık Bakanlığı Koronavirüs Bilim Kurulu üyeleri, Çinli yetkililer ve bilim insanları ile video konferans gerçekleştirdi. 3 saat süren toplantıda, ülkeler arasında yeni tip koronavirüse ilişkin bilgi ve tecrübe paylaşımı yapıldı." "Ülkemizde de görülen mutasyonlara karşı etkin bir çalışma yürütüyoruz." "Sağlık Bakanlığı, yeni tip koronavirüsle mücadele için yeni bir iletişim kampanyası hazırladı." En az iki doz aşı olmanın kimse kendisini aşı olmuş zannetmemeli. Bu konuda çok önemli bir bilimsel çalışmayı tamamladık." "Virüsün dünyadaki seyri gerek merkez ve taşra teşkilatımız tarafından gerekse Bilim Kurulumuzca düzenli olarak takip edilmektedir." "Günlük 1 milyon üzerinde aşı ile nüfusunu en hızlı aşılayan ülkelerden biri konumundayız."
Sorumluluk Sahibi Olmak	"Çin'de ortaya çıkıp, kısa zamanda 56 ülkede daha görülen bulaşıcı Covid-19 yani yeni Koronavirüs hastalığına karşı ülkemizi titizlikle korumak için gerekli her tedbiri almaya devam ediyoruz." "Türkiye Cumhuriyeti ve şahsım adına, Dünya Sağlık Örgütü ile birlikte sağlık çalışanlarına adanmasını önerdiğimiz 2021 yılının amacına en uygun şekilde geçirilmesi için sorumluluk almaya hazır olduğumuzu belirtmek isterim." "Sağlık çalışanlarımızı takiben engelli, yaşlı bakım evleri ile huzurevlerinde yaşayan vatandaşlarımızın yerlerinde aşılanmaları tamamlandı. Koruma sorumluluğu üzerimizde en çok bulunan bu grup öncelikle aşılanmış oldu." "Aşı olarak kendimizi ve sevdiklerimizi korumakla sorumluyuz." "Üretilmiş ve güvenilirliğini ispat etmiş her aşı ile ilgilendik ve yakından takip ederek en uygun şartlar ve doğru koşullarla ülkemize getirmeye gayret ettik. Bu hizmetler elbette bizim sorumluluğumuz ve görevimizdir."

Tablo 13: (Devamı)

Kararlı ve Azimli Olmak	"Hiç gevşemeden, rehavete kapılmadan, tedbirlerden taviz vermeden mücadelemizi ulusal boyutta sürdürme kararlılığındayız." "Rehavete kapılmadan, tedbirlerden taviz vermeden ulusal boyutta mücadelemizi sürdüreceğiz." "Vatandaşlarımıza kaliteli sağlık hizmetini hiçbir aksaklık olmadan sunmanın gayreti içindeyiz." "Mücadeleyi birlikte yürütmeye kararlıyız Covid-19 salgını ile mücadelemize ilk günkü kararlılık ve gayretimizle devam ediyoruz." "Mücadelemizin bu aşamasında mavi renk umut, azim ve virüse karşı mücadeledeki kararlılığımızı temsil ediyor."
Hedefleri Belirlemek	"Mümkün olan en kısa sürede Bilim Kurulunun belirlediği stratejiye uygun olarak aşılamaı tamamlamayı hedefliyoruz." "Mart ayında ilkokullarımızda, 8 ve 12'inci sınıflar ve özel eğitim okullarında salgının seyrine göre kontrollü ve seyreltilmiş şekilde eğitimin başlaması hedeflenmektedir." "Normalleşme döneminde kısıtlamaların giderek azalacağı ancak bireysel tedbirlerin öne çıkacağı ve yaygın aşılama ile güçlendirilmiş bir uygulama hedefliyoruz." "Güçlü sağlık altyapımızla ve halkımızın gösterdiği yoğun teveccüh sayesinde toplumsal bağışıklık hedefimize her geçen gün daha da yaklaşıyoruz." "18 yaş ve üzeri vatandaşlarımızın en az 1 doz aşısını uygulamak istediğimizi ve Bayrama böyle ulaşmayı hedef olarak belirledik." "Salgınla mücadele sürecinde kalabalık ve kapalı ortamlarda bir araya gelmek yaklaştığımız mutlu günleri görme hedefinden bizi uzaklaştırabilir." "Hedefimiz bayrama güvenle girmek için bayrama kadar 1. ve 2. doz aşılarımızı olmaktır."
Görevlere ve İşe Açıklık Getirmek	"Covid-19'a karşı şu anda elimizde en güçlü iki silahtan birisi aşı, diğeri doğru bilgidir." "Başından bu yana küresel salgının tıbbi, ekonomik ve sosyal etkilerini birlikte ele alan bir mücadele stratejisini izliyoruz. Atılması gereken adımlara bilimin gösterdiği hakikati esas alarak karar veriyoruz." "Bilim Kurulumuzun oluşturduğu öncelikli grupların aşılamaında 1. aşamayı tamamlamak üzereyiz. Şu ana kadar ülkemize yaklaşık 800 bini ikinci doz olmak üzere 5 milyonu aşkın doz aşı yapılmış oldu. Sırası gelen vatandaşlarımız Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) üzerinden randevu alarak kamu ve özel hastaneler ile aile hekimliklerinde aşılamaı yaptırabilirler." "Hastalığı geçirmiş olan ve tek doz aşı yaptıran vatandaşlarımız aşı sertifikasını e-nabız ve Hayat Eve Sığar uygulamalarımızdan oluşturabilirler." "Elde edilen yeni bilgi ve tecrübelerle göre 1. doz aşısı tamamlanan vatandaşlarımız için Sinovac aşısını olanlar 2. doz aşılarını 4 hafta sonra, Biontech aşısı olanlar ise 2. doz aşılarını ilk dozdan 3 hafta sonra olabilirler." "Bilim kurulumuz eğitimde uyulması gereken uygulanabilir kuralları belirledi. Alınması gereken tedbirler ile ilgili hazırlıklarını tamamladı."

Tablo 13'te, Covid-19 salgın süreci ile mücadelede önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği görev odaklı liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Tablo 13'e göre, Fahrettin Koca tarafından bilim kurulu raporlarında; salgına yönelik vaka sayılarının kontrol altına alındığı, hastalığı tespit etmek için gerekli testlerin uygulandığı, vatandaşlara aşı uygulamalarının belirlenen öncelik sırasına göre yapıldığı, risklerin azaltılması için gerekli önlemlerin alındığı, aşı programı ile ilgili gerekli stratejik planların yapıldığı, kaygı durumunu önlemek için yapılması gerekenler konusunda vatandaşların bilgilendirildiği, hastalığın güncel durumu ile ilgili gerekli eğitimlere katılarak bilgi ve tecrübe paylaşımı yapıldığı, salgınla mücadelede iletişim kampanyalarının hazırlanmasına öncelik verildiği, virüsün yayılmasını önlemek için gerekli her türlü tedbirin alındığı, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli planlamaların yapıldığı, sağlık çalışanları ve yaşlıların korunmasına öncelik verildiği, azimli ve kararlı bir şekilde gereken her türlü sorumluluğu almaya hazır olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 14: Fahrettin Koca'nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler

Başkalarını Etkilemek ve Yönlendirmek	"Bayramda memleketine gidecek olanlar toplu bayramlaşma yapılmamalı, kalabalık bayram yemekleri düzenlenmemelidir. Ziyaretler sınırlı tutulmalıdır. Bayramlaşmalar mümkün olduğunca telefonla yapılmalıdır." "Hiçbir şekilde el sıkma, kucaklaşma olmamalıdır. El temizliğine dikkat edilmelidir. Bir araya gelinecekse açık hava tercih edilmelidir. Bayramda, maske ve mesafe kuralına bugüne kadar olduğundan daha fazla ihtiyacımız var." "Tedbirlerdeki kontrolsüz gevşemeler bir sonrakini daha zor atlatabileceğimiz dalgalanmalara yol açabilir. Bu konuda vatandaşlarımızı azami derecede kısıtlama ve tedbirlere uymaya davet ediyorum. Tedbir ve temkini elden bırakmamamız gerekiyor." "Bilim Kurulumuz bugünkü toplantısında 3. Doz aşılının gerekliliği konusunda değerlendirmelerde bulundu. Buna göre, 50 yaşından büyük vatandaşlarımızın ve sağlık çalışanlarımızın hangi aşı ile olursa olsun 3. Doz aşı olmalarının faydalı olacağını kararlaştırdık." "Birinci önceliğimiz, tüm vatandaşlarımızın sorumluluk alarak ve sorumlu bir birey olarak kendi tedbirlerini alması ve aşı olarak topluma karşı ödevini yerine getirmesidir." "Hiçbir vatandaşımız kapalı bir ortamda maskesiz hareket etmemeli. Maske, mesafe ve temizlik prensiplerimize harfiyen uymalı."
Kendini Güçlü Bir Şekilde İfade Edebilmek	"Unutmayalım, koronavirüs alacağımız tedbirlerden güçlü değildir." "Bayram namazı açık alanda, mesafe kuralına uyularak kılınmalıdır. Kurban kesiminde ve et dağıtımında hijyene normalden daha fazla dikkat edilmelidir. Bayramda memleketine gidecek olanlar, trafik yoğunluğuna kalmadan yola çıkmalı. Taşıtlarda kalabalık olmamalı, tedbirlere uyulabilmelidir." "Sağlık çalışanlarımızın aşılınması savaşa hazırlanan askerlerimizin silahlanması ile eşdeğerdir." "Sabır ve sebat göstererek salgının tekrarlayan saldırganlığını kıracağız." "Tedbirlere uymaya devam ederek planlanabilir ve öngörülebilir yarınlara emin adımlarla ilerlemeliyiz."

Tablo 14'te, Covid-19 salgını ile mücadele sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Tablo 14'te, Fahrettin Koca tarafından liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarında; vatandaşların virüsten korunması için yapılması gerekenler hakkında bilgilendirildiği ve yönlendirildiği, maske, mesafe, hijyen konusunda gerekli her türlü tedbirin alınmasına yönelik çalışmaların yapıldığı, umut dolu bir bakış açısıyla tedbirlere uyulması gerektiği, kalabalık ortamlardan kaçınılması gerektiği, vatandaşların aşı olarak topluma karşı ödevini yerine getirmesinin gerekliliği, öncelikle sağlık çalışanlarının aşılmasının önemine vurgu yapılarak virüsle mücadelede gösterilen sabır ve sebat sayesinde emin adımlarla ilerlemeye devam edileceği ifade edilmiştir.

Tablo 15: Fahrettin Koca'nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler

Durumların Analiz Edilmesi	"Koronavirüs Bilim Kurulumuzla bir araya gelerek salgınla mücadelede mevcut durumu ve yürütülen çalışmaları değerlendirdik." "Koronavirüs salgınında son dönemde sürekli dile getirdiğimiz üzere, tüm Türkiye'de genel bir artış eğilimi mevcut. Ancak İstanbul başta olmak üzere ülkemizin genelinde daha ciddi seyrediyor." "Birçok ilimizdeki artış, sağlık kuruluşlarımız üzerindeki baskının da artmasına sebep oluyor. Bilim Kurulunda artış hızının yüksek seyrettiği illerimizin üzerinde özel olarak durduk." "Salgınla mücadelede iyileşen hasta sayımız kadar yeni hastamız olmaktadır. Bu stabil durum, sağlık sisteminin tehditten uzak olduğunu göstermektedir. Yetinebileceğimiz bir başarı değildir. Yeni hasta sayılarını azaltmalı, arayı açmalıyız." "Koronavirüs Bilim Kurulumuz salgının seyrini, işyerlerinin ve eğitim kurumlarının hazırlık durumunu, yerli aşı ve aşı programımızı ele alan son derece önemli bir toplantı yaptı." "Salgını belki de iki evrede ele almak durumundayız: Aşıdan önce ve aşıdan sonra. Aşı öncesinde tedbir ve kısıtlama, karantina ve sosyal mesafe elimizdeki tek korunma gücüydü."
Şeffaflık	"Salgın hastalığın dünyada görüldüğü ilk günden beri tüm gelişmeleri sizlerle en açık şekilde paylaştık." "Hiçbir ayırım gözetmeden tüm vatandaşlarımıza, tüm siyasi parti mensuplarına ve tüm sosyal gruplara eşit mesafede ve kucaklayıcı bir üslupla yaklaştık." "Aşı risk yönetim stratejisine uygun olarak hakkaniyetle dağıtılacaktır. Aşı dağıtım ve uygulama sonuçları anlık ve canlı olarak paylaşılacaktır." "İllerimizde hedef nüfusun aşı olma oranlarını günlük ve aşı doz uygulamalarını anlık olarak sizlerle paylaşıyoruz." "Unutmamalıyız ki zafere en yakın zaman riskin de en yüksek olduğu zamandır. Teyakkuzda olmalı ve asla tedbirleri boş görmemeliyiz."

Tablo 15'te, Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği işbirlikçi liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Tablo 15'e göre, Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarında; virüsle ilgili güncel değerlendirmelerin yapıldığı, illere göre vaka sayılarındaki artışların takip edildiği, gerekli çalışmaların bilim kurulu üyeleri ile birlikte yürütüldüğü, hasta sayılarının azaltılmasının gerekliliği, kısıtlama, karantina, sosyal mesafe gibi uygulamaların virüsten korunmada önemli bir güç olduğu, salgın hastalıkla ilgili verilerin halk ile açık olarak paylaşıldığı, tüm vatandaşlara hiçbir ayırım gözetmeden eşit mesafede ve birleştirici bir üslupla yaklaşıldığı, aşılardan belirlenen öncelik sıralamasına göre hakkaniyetle dağıtılacağı, aşı olanların anlık olarak kamuoyu ile paylaşılacağı, riskin azaltılması için alınan tedbirlerin uygulanmasının gerekliliği ifade edilmiştir.

Tablo 16: Fahrettin Koca'nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler

Belirsizleri Önlemek	"Yerinde alınacak kararlara esas olması amacıyla bir haftalık toplam vaka sayılarının nüfusa oranlı olarak illerimizdeki durumunu gösteren haritayı yayımladık. Bu verileri her hafta düzenli olarak paylaşmaya devam edeceğiz." "Her bir ferdimiz, kırmızı, turuncu ve sarı renkleri maviye dönüştürmek ve mavide tutmak için bir an bile olsa hassasiyetini kaybetmemelidir. 7 günlük vaka görülme sıklığını il bazında yayınlamaya haftalık olarak devam edeceğiz, risk haritası da 15 günde bir yayınlanacak." "İlinizdeki mücadele için bazı kararlar bizzat şehrinizdeki amir, yönetici ve uzmanlar tarafından verilmektedir. Bunların kararlarının bizim verdiğimiz kararlardan, taleplerinin bizim taleplerimizden hiçbir farkı yoktur." "Hastalığı geçirmiş olan vatandaşlarımız için aşı olma süresinin 3 ay olarak belirlendiğini ifade etmiştim. Bu konuda bir karmaşaya yer olmadığını ifade etmek istiyorum." "İnaktif aşı olan vatandaşlarımızda en yüksek koruma seviyesi, 3 doz inaktif aşı olan vatandaşlarımızda. Buna en yakın koruma seviyesi ise iki doz inaktif aşı olup 3. Doz mRNA aşısı olan vatandaşlarımızda. 3. Doz aşının yapılması son derece önemli ve faydalı olarak belirginleşti."
Gerçekçi Olmak	"Koronavirüs Bilim Kurulu Toplantısında vaka artışında birincil etkenin insan hareketliliği ve toplu mekanlarda bulunma olduğuna dikkat çekilerek alınması gereken kısıtlayıcı tedbirler tüm detaylarıyla masaya yatırıldı." "Riskleri azaltmaya dönük bir strateji uyguluyoruz. Strateji, riskin bütün ülkede eşit olmadığı gerçeğine dayanıyor. Tedbirlerin ciddiyet derecesi de ilden ile farklılık gösteriyor." "İlk günden beri de salgın hastalıkla birlikte mücadele edilmesi gerektiğini, toplumun hiçbir ferдинin kendisini bu mücadelenin dışında tutmaması gerektiğini ifade ettik." "Aşı sayılarını il bazında anlık olarak ve her gün her bir ilimizin aşılama oranını da yüzde olarak sizlerle paylaşıyoruz. Bazı illerimiz aşı programına uyunda tam da istediğimiz ivmede ve hızla toplumsal bağışıklığa yaklaşıyor. Bazı illerimiz ise geriden takip ediyor." "Kontrolü elde tutabilmek için tüm verileri anlık olarak tuttuğumuz karar destek sistemlerimiz var. Buradan yaptığımız ön incelemeler bazı sonuçlara işaret ediyor. Örneğin, şu an aktif vakalarımızın yaklaşık %87'si aşısı tamamlanmamış kişiler. Mevcut aktif vakalar içinde tam aşılu olup hastalığa yakalananların oranı %5'den az. Hastanede yatan hastalarımızın %95'i de aşısı tamamlanmamış kişiler."
Yön Belirlemek ve Öncülük Etmek	"Dünyada artan risk durumu göz önüne alındığında tedbirlere sıkı sıkıya uymaya devam etmemiz gerektiği ortadadır." "Eski normallerimize dönebilmemiz, tedbirlere daha sıkı uyabilmemizle mümkündür. Mevcut tedbirlerle birlikte kapalı ve kalabalık yerlerden özellikle kaçınmalıyız." "Zor günleri geride bırakmak için ihtiyacımız olan tek şey, millet olarak birlikte mücadelenin tüm gereklerini üstün bir sorumluluk duygusuyla sahiplenmektir. Unutmayalım! İnanç, azim ve kararlılık olduğu sürece kırmızı, maviye en yakın renktir." "Toplumsal bağışıklığı en kısa sürede kazanmamız için ilk şart sırası gelen vatandaşlarımızın gecikmeden aşılama olmalarıdır." "Bayramda bir araya gelirken kesinlikle tedbirlerden taviz vermemeliyiz. Tedbir güvencemizdir."
Destek Sağlamak	"Dünyanın sağlık alanında önemli bir sınav verdiği bu günlerde sağlık yatırımlarımız devam ediyor." "Kontrolleri tamamlanan aşılama devreye girdikçe aşı takvimini hızlandırma gayreti içindeyiz." "Hastalıkla mücadele ile geçen bir dönemi geride bırakıp yeni yılla birlikte koruyucu önlemleri uygulamaya geçmenin hazırlığı içindeyiz." "Aşısı olan vatandaşlarımız olumlu tecrübelerini paylaşarak tereddüt yaşayan vatandaşlarımızı rahatlatmalı. Emin olunuz, salgın koşulları altında geliştirilen tüm aşılar büyük bir hassasiyet ve titizlikle inceleyerek ülkemize getiriyor ve kullanıma alıyoruz." "Bilim kurulumuz tüm olağan üstü durumlara rağmen ara vermeden her hafta toplanarak gelişmeleri ele almaktadır."

Tablo 16'da, Covid-19 salgını ile mücadele sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Tablo 16'da, Fahrettin Koca tarafından

sergilenen liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarında; illerdeki vaka sayılarını gösteren haritaların haftalık olarak yayınlandığı, aşıların uygulanması gereken süre aralığıyla ilgili gerekli bilgilerin vatandaşlarla paylaşıldığı, riskleri azaltmaya yönelik bir strateji uygulandığı, salgınla hep birlikte mücadele edilmesinin gerekliliği, vaka sayılarının ve aşılama oranlarının anlık olarak paylaşıldığı, tedbirlere millet olarak sorumluluk bilinciyle uyulmasının gerekliliği, salgınla mücadelede inanç, azim ve kararlılıkla hareket edilmesinin önemi vurgulanarak sağlık yatırımlarına hızlı bir şekilde devam edildiği, aşıların büyük bir hassasiyet ve titizlikle incelenerek ülkeye getirildiği ifade edilmiştir.

Tablo 17: Fahrettin Koca'nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler

İnsan ve Hizmet Odaklı Olmak	"Aşılamada tüm vatandaşlarımızı bulundukları yerde aşı hizmeti ile buluşturacağız." "Koronavirüs hastalanmış için de kullanacağımız Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanemizin 600 yataklı ilk etabını bugün itibarıyla hizmete açıyoruz." "Okmeydanı Hastanemiz, tüm fazları tamamlandığında 250 bin metrekare kapalı alan ve toplam 866 yataklı hizmet verecek." "Sağlık Bakanlığı tüm dünyayı saran Covid-19 mücadelesinde vatandaşların hastalık riskini online sorgulayabilecekleri Korona Bilgilendirme Websitesini yayına aldı. Daha önce 184 hattından yapılan uygulama şimdi de koronacem.saglik.gov.tr üzerinden hizmete sunuldu." "Covid-19 salgınının etkili olduğu bir dönemde, 1.250 yataklı dev bir sağlık kompleksi olarak Konya Şehir Hastanesi hizmete giriyor. Konya Şehir Hastanesi Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın katılımıyla hizmete açılıyor. Türkiye sağlık yatırımlarına hız kesmeden devam ediyor."
İletişim Becerilerine Sahip Olmak	"İnsanımızın sağlığı için canla başla mücadele eden tüm sağlık çalışanlarımıza bir kez daha şükranlarımı sunuyorum." "Türk Sağlık Sistemi'nin ve fedakâr sağlık çalışanlarımızın üstün başarısından milletçe gurur duymalıyız." "Hatırlarsanız, salgının ilk günlerinde sorun küresel, mücadele ulusal demiştik. Emin olun ki, artık yakından takip etmediğiniz ülkelere kıyasla ülkemiz gayet iyi bir durumda." "Vatandaşlarımıza vaka sayılarını önemli ölçüde düşüren kısıtlamalara ve tedbirlere gösterdikleri uyum için teşekkür ederim. Birlikte mücadele ederek başardık, birlikte mücadele ederek salgını sona erdireceğiz." "Her bir vatandaşımıza bugünlere ulaşmanızda gösterdiği birliktelik ve sabır için müteşekkirim." "Eskiden atalarımız soğuk havada ince elbiseler giyen gençlere soğuğa yiğitlik olmaz derdi. Emin olun virüse de yiğitlik olmaz. Kimse ben gencim, bağışıklık sistemim güçlü diye tedbirlerden vazgeçmemeli."
Yapılan İşe Ruhunu Koymak	"Bir yılınızı kesintisiz olarak tüm dünyayı sarsan salgınla mücadele ederek geçirdik." "Hem aşığı hem de doğru bilgiyi toplumumuzda yaygınlaştırmak için gereken her şeyi yapacağız." "Umutla beklediğimiz günlere sosyal hareketliliğimiz içinde virüsün yayılmasını engelleyerek ulaşacağız." "Dünyayı tehdit etmeye devam eden Covid-19 salgınının kontrolüne yönelik en güncel bilimsel gelişmeleri takip ediyor ve tedbirlerimizi alıyoruz." "Devletimizin gücü ve halkımızın kararlı desteği sayesinde salgın engelini bu yaz aşacağız."
Dürüstlük	"Her gelişmeyi zamanında sizlerle paylaşmaya gayret ediyorum. Bu konuda da gelişmeler oldukça bilgilendirmiştim." "Dijital aşı sertifikası konusunda en öndeki birkaç ülkeden biriyiz. Gelişmiş ülkelerin birçoğunda aşı yazılı kâğıtlarda tutulmaktayken ülkemizde uygulama anında tüm dijital platformlarımızda kayıt altındadır. Bu konuda lider ülkelerden biri olduğumuzu bilmenizi isterim." "Lütfen aşı sırası gelen vatandaşlarımızın aşılanmasını olsunlar. Aşı programımız ile toplumumuzun en az %60'ını bağışık hale getirmeden salgının durdurulmasından söz edemeyiz." "Vaka sayısı artan illerimizde aşılama oranı arasında benzerlik var. Birkaç istisna dışında aşı olma oranı düşük olan illerimizde vaka sayıları bir önceki haftaya oranla birkaç kat yükseliyor." "Sizlere geçen haftaki toplantımızdan sonra 31 milyon aşı vatandaşımızın incelenmesi sonucu aşı etkililiği ile ilgili bir çalışma yaptığımızı ve ön sonuçlarını paylaşmıştım. Bu çalışmamız tamamlandı. Çalışmamızın sonuçlarına göre; 3 doz aşı olmuş kişilerin iki doz aşı olmuş kişilere göre hem hastalığa yakalanma oranında hem de hastaneye ve yoğun bakıma yatışta daha iyi korunduğu anlaşıldı. Çalışmamızın önemli sonuçlarından biri üçüncü doz uygulamasının gerekliliğini bilimsel olarak ortaya koymuş olması."

Tablo 17: (Devamı)

Güçlendirme	"Aşı stratejimiz ve tercihlerimizle küresel düzeyde süreci en başarılı şekilde yürüten ülkeler arasındayız. Virüsle mücadelemizde vatandaşlarımızın desteği ve ilgisi sayesinde yaşadığımız bu olumlu seyri elbirliğiyle koruyacağız." "Dünyadan farklı olarak filyasyon, temaslı takibi ve taraması, izolasyon uygulamaları, ilaca ücretsiz ve kolay ulaşım, bu sayede tedavinin erken dönem başlaması gibi avantajlarımız var. Sağlık alt yapımızın birçok Avrupa ülkesinden daha iyi olduğu ortadadır." "Dünya Sağlık Örgütü tarafından salgınla mücadeleye yönelik yayımlanan raporda; Türkiye'nin tecrübesi, siyasi kararlılığı ve çok paydaşlı yaklaşımı ile halk sağlığı acil durumlarında verilen mücadeledeki rolünün önemine vurgu yapıldı. Türkiye'nin genç nüfusu avantaja çevirdiğine, yaşlıların korunması ve enfeksiyonun yayılmasının önlenmesi için erken dönemde önleyici tedbirler alındığına dikkat çekildi. Türkiye'nin pandemi mücadele stratejisinden övgüyle söz edildi." Salgın süresince zorlu bir mücadele verdik ve tüm milletimiz çok yoruldu. Bu emeklerin karşılığını almaya çok yaklaştığımız ortadadır." "Haritada rengi maviye dönen illerimiz bizi heyecanlandırıyor ve salgından kurtuluşun umudunu ifade ediyor."
-------------	---

Tablo 17’de, Covid-19 salgınıyla mücadelede Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Tablo 17’de, Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarında; tüm vatandaşların bulundukları yerde aşı hizmetinden yararlanabileceği, koronavirüs hastalarının da tedavisinde kullanılacak yeni hastanelerin hizmete açıldığı, salgınla mücadelede Türkiye’nin diğer birçok ülkeye göre daha iyi imkânlarla sahip olduğu, salgının kontrolüne yönelik güncel bilimsel gelişmelerin takip edilerek paylaşıldığı, devletin gücü sayesinde en kısa zamanda aydınlık günlerin görülerek salgın engelinin aşılabacağı, aşı olmanın gerekliliğinin bilimsel çalışmaların sonuçları ile ortaya konulması sayesinde toplumun bilgilendirildiği, aşı stratejisi ve uygulamalar sayesinde küresel düzeyde salgın sürecini en başarılı şekilde yürüten ülkeler arasında yer alındığı, sağlık altyapısı bakımından birçok Avrupa ülkesinden daha iyi durumda olduğu, DSÖ tarafından yayımlanan raporda erken dönemde önleyici tedbirlerin alınması sayesinde Türkiye’nin pandemiyle mücadele stratejisinden övgüyle söz edildiği ifade edilmiştir.

Tablo 18: Fahrettin Koca'nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin İfadeler

Kriz Anında Etkili Olmak	"Aşı tedariki ve uygulama performansımız konusunda, küresel koşulların tüm engellerine rağmen aşı üretme kapasitesi erken devreye girmiş ülkelerle rekabet eder durumdayız." "Bütün kurumlarımızın desteği, vatandaşlarımızın fedakârlığı, tüm vatandaşlarımızı kapsayan sağlık güvencesi, en önemlisi sağlık çalışanlarımızın emeği ve tecrübesiyle ülke olarak Covid-19 tedavisinde etkin mücadelemizi sürdürüyoruz." "Tüm ülkelerde zaman zaman tedarik sorunları yaşanmış olmasına rağmen ülkemiz, aşıya erişim ve uygulanma rakamları dikkate alındığında dünyanın önde gelen ilk beş ülkesi arasında yer alıyor." "Türkiye, aşı götüllüsü güçlü insan kaynağı ile aynı anda iki farklı soğuk zincir gerektiren pandemi aşı uygulamasını da başarılı bir şekilde yürütmeye devam ediyor." "Dünya Sağlık Örgütü tarafından Türkiye'nin Covid-19 mücadelesine yönelik olarak yayımlanan raporda; Türkiye'nin deneyimleri ve iyi uygulamalarının birçok ülkeye örnek olduğu ve küresel sağlığa katkı sağladığı ifadelerine yer verildi. Türkiye'nin kendi ihtiyacını karşılamakla birlikte, ihtiyaç sahibi ülkelere koruyucu ve tıbbi malzeme göndererek küresel dayanışma örneği gösterdiği belirtildi." "Sevdiklerimizi, büyüklerimizi korumak için önce kendi aşılarımızı olmamız şart. Bana bir şey olmuyor düşüncesi ile sevdiklerimizi riske atabilecek durumda değiliz."
İkna Etme Becerisine Sahip Olmak	"Kullandığımız inaktif aşının ülkemizde 10 bin kişiyi aşkın kişi üzerinde yapılan Faz 3 çalışma sonuçları açıklandı. Bu çalışmada PCR ile doğrulanmış Covid-19 vakaları ile aşının etkililiği %83.5 olarak hesaplanmıştır. Hastanede yatışı engelleme oranı ise %100 olarak bulunmuştur." "Salgınla mücadelede yalnızca kamu kurumlarının çabası yeterli olmaz. Yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının, medyamızın, kanaat önderlerinin ve birer birer her vatandaşımızın sağduyusuna ve katkısına ihtiyacımız var." "Organize bir şekilde yürüttüğümüz aşı programımız hakkaniyetle değerlendiren her kesimden, dünyanın her yerinden takdir topluyor." "Her bir vatandaşımız diğerlerinin aşı olmasını beklemekten aşısını olmalı ve toplumsal bağışıklık hedefinde mücadeledeki yerini almalıdır." "Aşı iş ve eğitim hayatı için artık bir teşvik ve tercih değil toplumsal bir ödevdir." "Tebdirlere elde ettiğimiz kontrol, başarılı bir aşılama taktimini yürütmemize de fırsat vermektedir." "İki doz inaktif aşı olmuşsanız 3. Doz uygulamayı geciktirmeden yaparak koruma seviyenizi yükseltmeniz gerekmektedir."
Başkalarına Güven Vermek	"Ülkemiz, sağlık altyapısı, nitelikli insan kaynağı tıbbi donanım açısından dünyanın sayılı ülkeleri arasında yer alıyor." "Salgının dünyadaki birinci yılını tamamladığı günlerde salgına karşı umutla beklediğimiz mücadele güçlü olan aşı uygulanabilir hâle geldi. Sayın Cumhurbaşkanımız aşı kampanyasını başlatmak için bizzat Ankara Şehir Hastanemize gelerek ilk doz aşısını yaptırdı." "Aşı programımız mücadele üstünlüğünü bize kazandırdı." "Mümkün olan en kısa sürede aşılamanın tamamlanmasında, vatandaşlarımızın sağduyusu ve duyarlılığı ile güçlü sağlık altyapımıza güvenim tamdır." "Büyük Türkiye güçlü bir devlettir. Bu güce güvenin. Bu güce güveni güçlü şekilde gösteren halkımıza ve bu gücün en önemli unsurlarından biri olan sağlık teşkilatımıza teşekkür ediyorum." "Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de küresel salgın ile kontrollü bir mücadele veriliyor. Mücadelerin selameti ve aşı programının başarıyla devam etmesi en büyük önceliğimizdir."

Tablo 18'de, Covid-19 salgını ile mücadelede Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamaları kapsamında sergilediği dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Tablo 18'de, Fahrettin Koca tarafından sergilenen liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarında; tüm vatandaşları kapsayan sağlık güvencesi ile Covid-19 salgınıyla etkin olarak mücadele edildiği, Türkiye'nin aşıya erişim ve uygulanma rakamları dikkate alındığında dünyanın önde gelen ilk beş ülkesi arasında yer aldığı, DSÖ tarafından yayımlanan raporda Türkiye'nin deneyimleri ve iyi uygulamalarının birçok ülkeye örnek olduğu ve küresel sağlığa katkı sağladığı, bilimsel olarak aşıların hastaneye yatışı engelleme oranı verilerek aşılamanın etkili olduğu, salgınla mücadelede herkesin katkısına ihtiyaç olduğu,

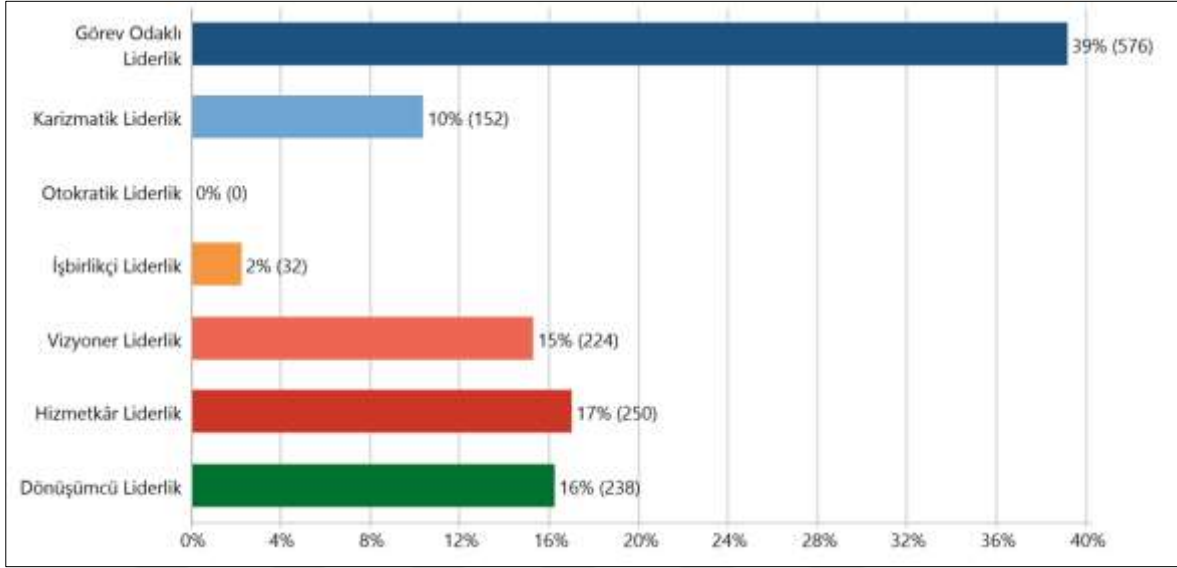
aşının korunma seviyesini yükselten toplumsal bir ödev olduğu, Cumhurbaşkanı'nın aşı kampanyasını başlatmak üzere bizzat Ankara Şehir Hastanesine giderek ilk doz aşısını yaptırdığı, mücadele üstünlüğü kazandıran aşı programı ve sağlık altyapısı ile Türkiye'nin güçlü bir devlet olduğu ifade edilmiştir.

3.3.3. Katılımcıların Covid-19 Salgınında Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerini Belirlemeye İlişkin İfadelerinin Analizi

Covid-19 salgını sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzını ve liderin davranışını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak, salgın sürecinin etkin yönetilmesiyle liderin özellikleri ve davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşme yapılacak kişilerin seçiminde araştırmanın amacına yönelik olarak gerekli bilgilerin toplanması ve çalışma konusuyla ilgili alanında uzman yöneticilerin ve çalışanların görüşlerinin ortaya çıkarılmasına dikkat edilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen 15 katılımcı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmede 11 kişi ile yüz yüze, 4 kişi ile e-mail ve telefon aracılığıyla görüşülmüştür. Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılar Ankara, İstanbul, Giresun ve Trabzon illerinde ikamet etmektedir.

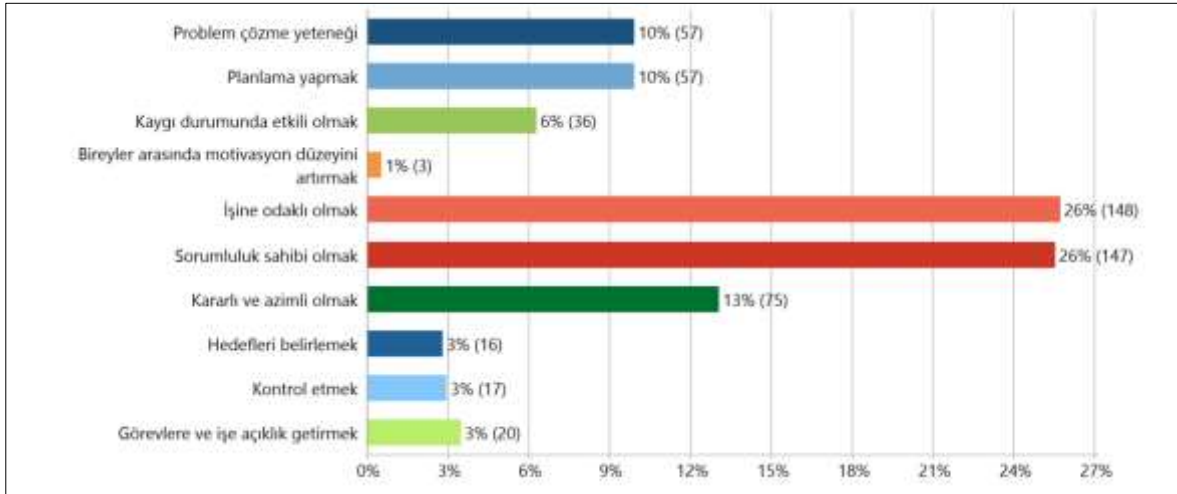
Derinlemesine görüşme, Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın başkanlığını yaptığı ve salgın sürecinin yönetiminde değerli görüşlerine başvurulmuş bilim kurulu üyeleri, salgınla mücadelenin tıbbi boyutunu inceleyen doktor ve başhekim, sergilenen liderlik tarzını ortaya çıkararak sürecin yönetsel boyutunu değerlendiren liderlik ve yönetim bilimi alanında uzman akademisyenler, Covid-19 salgını yönetiminin etkinliğini ve bu sürecin yönetiminde Fahrettin Koca'nın rolünü değerlendiren il sağlık müdürü, Sağlık Bakanlığı müfettişi, il pandemi kurulu üyesi, salgın sürecinde Sayın Koca'nın söylemlerini ve tutumlarını değerlendiren iletişim alanında uzman akademisyen ve STK temsilcileri, Covid-19 salgını dünyayı etkileyen büyük bir afet olarak kriz yönetimi kapsamında inceleyen il afet ve acil durum müdürü olmak üzere alanında uzman belli bir grup ile gerçekleştirilmiştir. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzlarına ilişkin katılımcılara ait bulgular Grafik 18'de yer almaktadır.

Grafik 18: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



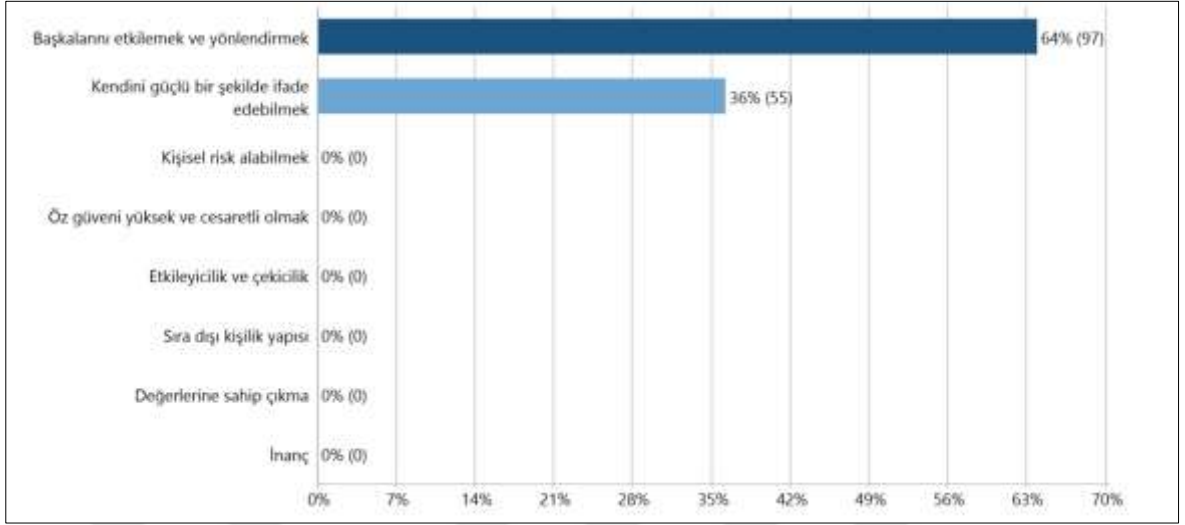
Sayın Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde katılımcıların ifadelerine göre sergilediği liderlik özelliklerine yönelik olarak Grafik 18'de yer alan derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; liderlik türleri içerisinde en yüksek görev odaklı liderlik özelliklerini (%39) sergilediği ortaya çıkmıştır. Grafik'te yer alan yüzdelik dilimler ve sayılar Fahrettin Koca'nın liderlik özelliklerine ilişkin katılımcıların söylemlerinin sıklığını göstermektedir. Sağlık Bakanı Koca'nın sergilediği liderlik özellikleri içerisinde en yüksek paya sahip olan ikinci liderlik türü hizmetkâr liderlik (%17), üçüncü liderlik türü olarak ise dönüşümcü liderlik (%16) özelliklerini gösterdiği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda Fahrettin Koca'nın vizyoner liderlik özelliklerini (%15), karizmatik liderlik özelliklerini (%10) ve işbirlikçi liderlik özelliklerini de (%2) olarak sergilediği görülmüştür. Katılımcıların ifadelerine göre, Sayın Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde otokratik liderlik özelliği sergilemediği görülmüştür.

Grafik 19: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



Sayın Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde katılımcıların ifadelerine göre sergilediği liderlik özelliklerine yönelik olarak Grafik 19'da yer alan derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; görev odaklı liderlik özellikleri içinde yer alan işine odaklı olma özelliğinin (%26), sorumluluk sahibi olma özelliğinin (%26), kararlı ve azimli olma özelliğinin (%13) ile oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Fahrettin Koca'nın problem çözme yeteneğinin (%10), planlama yapma özelliğinin (%10) ve kaygı durumunda etkili olma özelliğinin (%6) ile yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın kontrol etme özelliğinin (%3), hedefleri belirleme özelliğinin (%3), görevlere ve işe açıklık getirmek özelliğinin (%3) ve bireyler arasında motivasyon düzeyini artırma özelliğinin (%1) ile daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Fahrettin Koca'nın görev odaklı liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır.

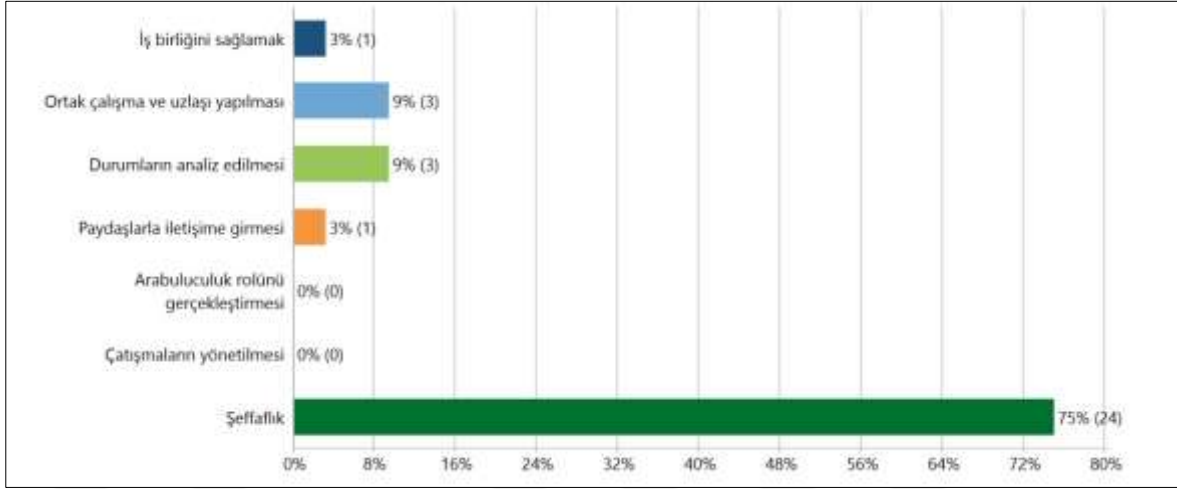
Grafik 20: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



Grafik 20’de yer alan Covid-19 salgını sürecinde katılımcıların ifadelerine yönelik Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özelliklerine ilişkin derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; karizmatik liderlik özellikleri içerisinde yer alan başkalarını etkileme ve yönlendirme özelliğinin (%64) ve kendini güçlü bir şekilde ifade edebilme özelliğinin (%36) ile oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, Fahrettin Koca’nın kişisel risk alma, öz güveni yüksek ve cesaretli olma, etkileyicilik ve çekicilik, sıra dışı kişilik yapısı, değerlerine sahip çıkma ve inanç gibi özellikleri sergilemediği görülmüştür. Sayın Koca’nın karizmatik liderlik özellikleri içinde yer alan unsurlardan başkalarını etkileme ve yönlendirme ile kendini güçlü bir şekilde ifade edebilme özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür.

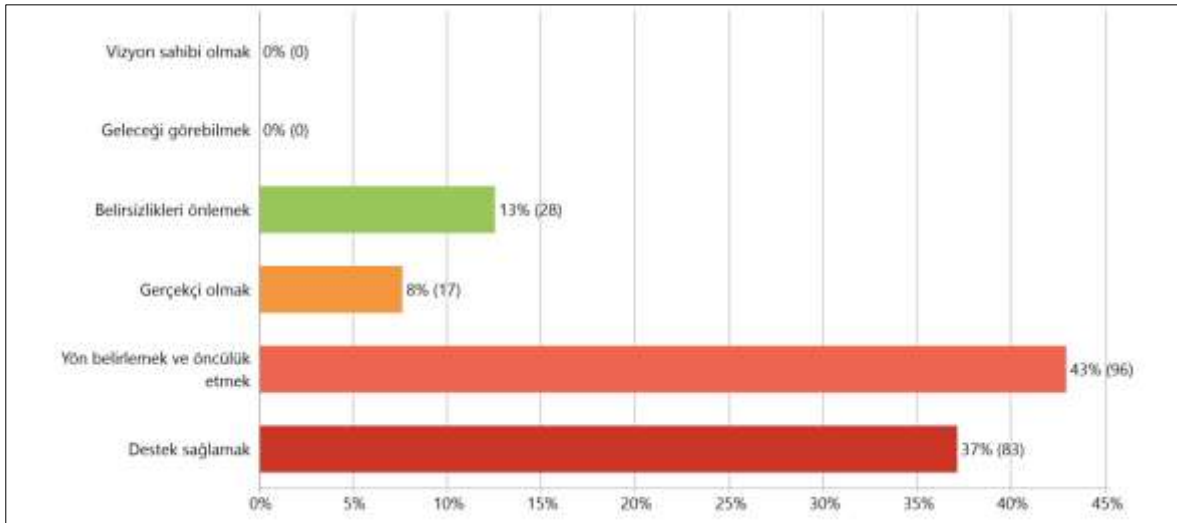
Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgını sürecinde katılımcıların ifadelerine göre sergilediği liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, otokratik liderlik özelliği sergilemediği görülmüştür. Katılımcıların ifadelerine göre; Sayın Koca’nın otokratik liderlik özellikleri içinde yer alan unsurlardan baskı ile yönetimi tercih etme, yönetme gücüne sahip olma, hızlı karar verme, astların fikirlerine önem vermeme, tüm yetkiye sahip olma ve emirlerine kayıtsız şartsız uyulması gibi özellikleri sergilemediği ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre; Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgını sürecinde otokratik liderlik özellikleri sergilemediği görülmüştür.

Grafik 21: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



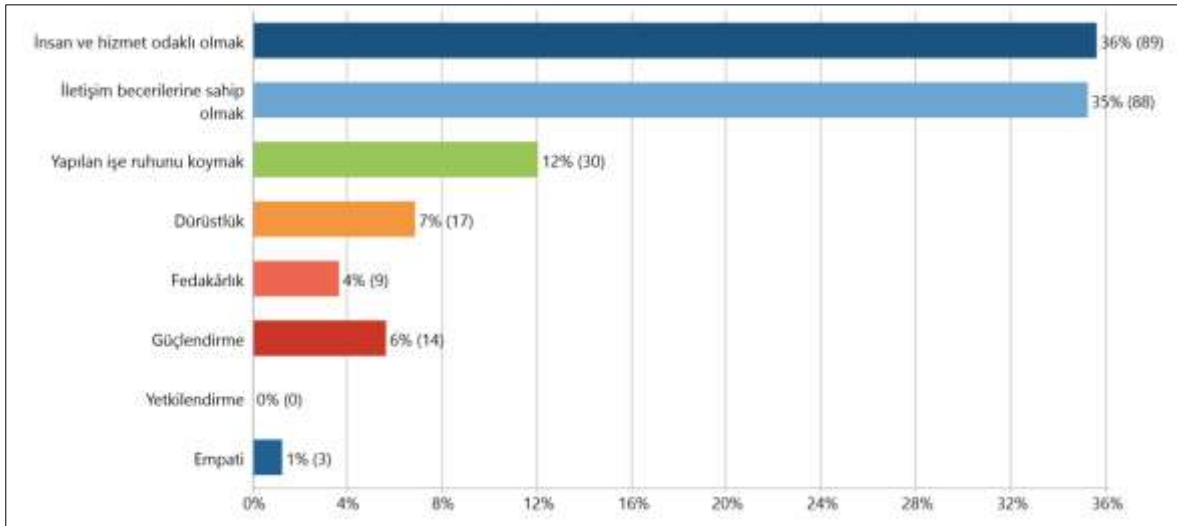
Grafik 21’de yer alan salgın sürecine yönelik olarak katılımcıların ifadelerine ilişkin Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özellikleriyle ilgili derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; işbirlikçi liderlik özellikleri içerisinde yer alan şeffaflık özelliğini (%75) ile yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Sayın Koca’nın durumların analiz edilmesi (%9), ortak çalışma ve uzlaşma yapılması (%9), paydaşlarla iletişime girmesi (%3) ve iş birliğini sağlama özelliklerinin (%3) ile daha düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, Fahrettin Koca’nın arabuluculuk rolünü gerçekleştirme ve çatışmaların yönetilmesi özelliklerini sergilemediği görülmüştür. Sağlık Bakanı Koca’nın salgın sürecinde işbirlikçi liderlik tarzı içinde yer alan şeffaflık özelliğini yüksek düzeyde gösterdiği görülmüştür.

Grafik 22: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



Grafik 22’de yer alan salgın sürecine yönelik olarak katılımcıların ifadelerine ilişkin Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özellikleriyle ilgili elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre; vizyoner liderlik özellikleri içerisinde yer alan yön belirleme ve öncülük etme (%43) ile destek sağlama (%37) özelliklerini oldukça yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca’nın belirsizlikleri önleme (%13) ve gerçekçi olma (%8) özelliklerini daha düşük düzeyde sergilediği görülmüştür. Katılımcıların ifadelerine göre, vizyon sahibi olma ve geleceği görebilme özelliklerini ise sergilemediği görülmüştür. Sayın Koca’nın vizyoner liderlik özellikleri içerisinde yer alan unsurlardan yön belirleme ve öncülük etme ile destek sağlama özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır.

Grafik 23: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



Grafik 23’te yer alan salgın sürecine yönelik olarak katılımcıların ifadelerine ilişkin Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özellikleriyle ilgili elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik özellikleri içerisinde yer alan insan ve hizmet odaklı olma (%36), iletişim becerilerine sahip olma (%35) ve yapılan işe ruhunu koyma (%12) özelliklerini oldukça yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, Fahrettin Koca’nın dürüstlük (%7), güçlendirme (%6), fedakârlık (%4) ve empati kurma (%1) özelliklerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; Fahrettin Koca’nın hizmetkâr liderlik özellikleri içerisinde yer alan unsurlardan insan ve hizmet odaklı olma, iletişim becerilerine sahip olma ve yapılan işe ruhunu koyma özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür.

Beceri	Oran (%)	Kişi Sayısı
Değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmek	0%	0
Yaratıcı ve yenilikçi olmak	0%	0
Başkalanna ilham vermek	0%	0
Kriz anında etkili olmak	35%	84
İkna etme becerisine sahip olmak	24%	57
Başkalanna güven vermek	41%	97

Şekil 1: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların Sık Kullandığı İfadeler



Şekil 1’de Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde sergilediği liderlik özelliklerine ilişkin katılımcılar tarafından sıkça kullanılan ifadelerle yer verilmiştir. Türkiye’de Covid-19 salgını sürecinde Fahrettin Koca’nın katılımcılar tarafından dile getirilen liderlik özellikleri arasında; toplumu düzenli olarak bilgilendirmesi, maske, mesafe, hijyen gibi gerekli tedbirlerin alınmasını ve aşılardan gerekliliğini vurgulayarak işine odaklı çalışması, açıklamalarını şeffaf bir biçimde yapması, toplum üzerinde etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olması, toplumu birleştiren yapıcı bir iletişim dili kullanması, başkalarına güven vermesi, sorumluluk sahibi olarak görevini ciddi bir şekilde yerine getirmesi gibi özellikler yer almaktadır. Türkiye’de Covid-19 salgını sürecinin yönetimiyle ilgili katılımcıların ifadelerinde; başarılı bir kriz yönetimi sergilendiği ve sürecin etkin yönetiminde Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özelliklerinin ve davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu dile getirilmiştir. Türk toplumunun kültürel yapısının liderin davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

3.3.4. Katılımcıların Covid-19 Salgınında Fahrettin Koca’nın Liderlik Özelliklerine İlişkin Söylemleri

Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özelliklerini ortaya çıkararak salgın sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde liderin rolünü incelemek ve salgın sürecinde Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen siyasi, kültürel, yönetsel, çevresel faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla derinlemesine görüşme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen katılımcıların Sayın Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik özelliklerine, Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetimine ve liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin ifadelerine aşağıdaki Tablo’da yer verilmiştir.

Tablo 19: Fahrettin Koca’nın Görev Odaklı Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

İşine Odaklı Olmak	“Sorumluluk sahibi, işine odaklı, mesleği doktor olduğu için neyi ne zaman yapacağı konusunda bilinçli davrandı. Başından sonuna kadar işine odaklı olarak yapılması gerekeni uyguladı. Alışveriş merkezlerine girerken telefon uygulamaları ile vatandaşların kontrol edilmesini sağladı. Etkin bir mücadele yürüttü.” K1 “Salgın sürecinde kapanma, mesafe, aşı olunması ve tedbirlerle ilgili konuları gündeme getirdi. Bu konuları yapılması gereken zorunluluk olarak dile getirdi. Bu süreçte oluşan kamuoyu algısı ile birlikte görevini yerine getiren başarılı bir yönetici profili ortaya koydu.” K5 “Her koşulda her kesime belli vücut hareketleri ile görevine odaklı sloganlar kullanarak algı oluşturmaya gayret etmiştir. Çalışkanlığı ve işkolikliği ile işini başarılı şekilde yapmıştır. Salgın sürecinin başarıyla yönetilmesine katkı sağlamıştır.” K10
Sorumluluk Sahibi Olmak	“Bilim kurulunun başkanı olarak Fahrettin Koca, her hafta yapılan toplantılarda açıklamalarıyla toplumun neler yapması, neler yapmaması gerektiğini açık bir şekilde değerlendirmiştir. Salgının en başından en sonuna kadar sorumluluğu alarak, doğru bilgi vererek halkı gelişmelerden haberdar etti. Fahrettin Koca salgınla mücadele etkin bir rol oynadı. Bilgilendirme olmazsa insanlar doğru hareketleri yapamazdı.” K1 “Salgınla mücadelede maske, mesafe, riskli grupların yapması gerekenler, hasta olanların izole olması, dezenfektan konusu ön plana çıktı. Sağlık Bakanı hem bir yönetici hem de alanında uzman bir doktor olarak üzerine düşen sorumluluğu alarak vatandaşlar üzerinde etkileme gücüne sahip oldu.” K9 “Sayın Koca, salgın sürecinde test olanaklarının yaygınlaştırılması, hayat eve sığar uygulaması ile testi pozitif kişilerin takibi, aşı temini, hastaların yatak ihtiyacının karşılanması gibi konularda etkili bir rol oynamıştır.” K12

Tablo 19: (Devamı)

Kararlı ve Azimli Olmak	“Fahrettin Koca’nın bilgilendirici, işine odaklı, kararlı ve azimli bir şekilde alanında uzman olarak çalışması başarılı olmasında önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Riskleri minimize etme çabası, riskin bilim kurulu üyeleriyle paylaşılması en önemli özelliğidir.” K5 “Fahrettin Koca salgın sürecinde halkı bilgilendirdi ve sorumluluk aldı. Bakanlık süresi bittikten sonra tekrar görevine devam etmesi işini sevdiğini ve sağlığa gönül verdiğini göstermektedir.” K6 “Fahrettin Koca salgın sürecinde kendisini pandemi yönetimine adanmış, gece gündüz çalışan, soğukkanlı ve özgüvenli bir hekim özelliği sergilemiştir. Bu özellikleri ile kriz yönetiminde etkin bir rol almıştır.” K12
Planlama Yapmak	“Gerekli planlamaları yaparak insanları bilgilendirdi. İnsanların alınan tedbirlere uyması sürecinde etkili oldu. Alınan kararların etkili şekilde duyurulmasıyla ilgili planlamalar yaptı. İnsanları ne yapacağı konusunda bilgilendirdi.” K5 “Fahrettin Koca aşı uygulamalarının öncelik sıralamasına göre planlaması, dezenfektan sıvı, maske, koltuk atlayarak oturma gibi uygulamalarla hem planlama hem de denetleme yapılmasında etkin rol oynadı. Aşı geldiğinde sağlık çalışanlarından başlanması planlandı. Aşı yapılmaya başlandığında ilk gün Sinovac aşısı oldum.” K1 “Fahrettin Koca’nın salgınla ilgili aldığı tedbirler, aşılarda gelmesi, ilaçların tedariki, söylenen zamanda gerekli işlemleri yapması gerekli planlamaları yaptığını göstermektedir. Bu süreçte aşılarda öncelik sırasına göre planlanarak öncelikle sağlık çalışanları ve yaşlılar koruma altına alındı.” K3
Problem Çözme Yeteneği	“Fahrettin Koca gerek tedbirler gerek uygulamalar konusunda bir otorite olarak tedbirlerin takibini, kontrolünü yaptı. Caydırıcı önlemler uygulanarak maskesi olmayanlar ceza aldı. Güvenlik tedbirleri aldı. Yaptığı açıklamalarla vatandaşların nasıl davranması gerektiğini vurguladı. Takip ve ceza gücü ile etkili oldu. Vatandaşlar seyahatlerde takip edilerek “HES” uygulamasıyla açıklamaların yanında takip gerçekleştirildi.” K1 Salgınla mücadelede işin bilimsel bir boyutu olduğunu, bilim insanlarının karar verici olduğunu ortaya koyarak insanların inandırıcılığını sağlamıştır. Salgınla mücadelede gerekli planlamalar yapılarak sorunların çözümünde etkili rol oynamıştır. Sayın Bakanımız, vatandaşların inanç düzeylerini artırarak çok güzel bir yönetim şekli ortaya koymuştur.” K10 Türk kültüründe insana saygı, akrabalık ilişkileri önemli olmasına rağmen insanların görüşmelerini kısıtladı. Yaşlıları ve çocukları öncelikli korumaya aldı. Bayramlarda görüşme, kucaklaşma yasaklandı. Raporlar olmadan ilaçlar alınarak yoğunluk önledi.” K1
Kaygı Durumunda Etkili Olmak	“Fahrettin Koca, salgınla mücadele sürecinde toplumun gereksiz yere aşırı korku ve endişelerden uzak kalmasını sağladı. Bilimsel olmayan ve şaibeli haberlerin yayılmasına engel olmuştur.” K2 “Fahrettin Koca salgın sürecinde yapıcı yaklaşım, güzel konuşma, sorunu net tanımlama ve çözümler üretme, herkesi kucaklama, şeffaf olma, yapıcı olma, uyum içinde ve bilgili olma gibi özellikler sergileyerek kaygı düzeyinin artmasına engel olmuştur.” K8 “Salgın sürecinde yaptığı açıklamalarda her şeyi olduğu gibi açıklamak toplumda panik ortamı yaratarak kaygı düzeyinin artmasına neden olabilirdi. Fahrettin Koca, basın açıklamalarında ve paylaşımlarında işin siyasi olmadığını, sağlıkla ilgili bir salgın olduğunu ve hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini sık sık ifadelerinde kullanmıştır.” K9

Tablo 19’da katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Fahrettin Koca’nın görev odaklı liderlik özellikleri arasında yer alan; işine odaklı olma, sorumluluk sahibi olma, azimli ve kararlı olma, planlama yapma, problem çözme yeteneğine sahip olma, kaygı durumunda etkili olma gibi özellikleri daha fazla sergilediği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca’nın görev odaklı liderlik tarzına ilişkin özellikleri arasında; sağlıkçı olması, gerekli kontrolleri gerçekleştirmesi, düzenli bilgilendirme yapması, çalışkanlığı, teknik bilgilere sahip olması gibi özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, Fahrettin Koca’nın salgın süreci boyunca gerekli sorumluluğu alarak güven telkin edici çalışmalarını bütün iletişim araçları vasıtasıyla duyurduğunu ve iyi bir yöneticilik örneği sergilediğini dile getirmiştir (K2 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, salgın sürecinde test olanaklarının yaygınlaştırılması, hayat eve sığar uygulaması ile testi pozitif çıkan kişilerin takibi, aşı temini, hastaların yatak ihtiyacının karşılanması gibi planlama yapma ve problem çözme yeteneği sayesinde Sayın Koca’nın etkili bir rol oynadığını ifade etmiştir (K12 ile E-posta). Fahrettin Koca’nın görev odaklı liderlik tarzı

içerisinde yer alan işine odaklı olma ve sorumluluk sahibi olma özelliği ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K1 ile Kişisel Görüşme):

Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde Fahrettin Koca vatandaşlara yönelik koruyucu maskeler takılması, dezenfektan uygulaması yapılması, halkın düzenli olarak bilgilendirilmesi gibi her türlü tedbirin ve sorumluluğun alınmasında etkin rol oynamıştır. Bilim kurulunun başkanlığını yaparak her hafta düzenli olarak yapılan toplantılar sonucunda toplumun neler yapması, neler yapmaması gerektiğini açık bir şekilde değerlendirdi. Salgının en başından en sonuna kadar sorumluluğu alarak, doğru bilgi vererek halkı gelişmelerden haberdar etti. Fahrettin Koca etkin mücadele rol aldı. Bilgilendirme olmazsa insanlar doğru hareketleri yapamazdı. Türk vatandaşlarını koruyucu bir şekilde herkese hizmet verileceğine inandırdı. Sorumluluk sahibi, işine odaklı bir şekilde mesleği doktor olduğu için neyi ne zaman yapacağı konusunda bilinçli davranarak süreci yönetti. Başından sonuna kadar işine odaklı olarak yapılması gerekeni uyguladı. Covid-19 salgın sürecinde etkin bir mücadele yürüttü. Türk kültüründe insana saygı, akrabalık ilişkileri önemli olmasına rağmen insanların görüşmelerini kısıtladı. Yaşlıları ve çocukları öncelikli korumaya aldı. Bayramlarda görüşme, kucaklaşma yasaklandı. Raporlar olmadan ilaçlar alınarak yoğunluk önendi. İnsanlar işleri, aile yaşantısı, eğitimi konusunda farklı bir yaşama adapte olmayı öğrendi.

Katılımcılar Covid-19 salgını sürecinin yönetiminde tedbir, maske, mesafe ve hijyen kavramlarının sıklıkla gündeme getirildiğini dile getirmişlerdir. Bir katılımcı, Fahrettin Koca'nın salgına yönelik planlamaları yaparak gündeme sıklıkla getirdiği konular çerçevesinde gerekli sorumluluğu aldığını ve vatandaşlar üzerinde çok etkili olduğunu ifade etmiştir (K3 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Fahrettin Koca'nın salgın süreci gibi sıkıntılı bir dönemde gerekli planlamaları yaparak elinden geleni yaptığını ve sorunların çözümünde etkili bir rol oynadığını dile getirmiştir (K4 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın görevine odaklı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirdiğini vurgulayan bir başka katılımcı düzenli bilgilendirme, problem çözme yeteneği ve kaygı durumunda etkili olma gibi özellikleriyle ilgili görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır (K6 ile Kişisel Görüşme):

Fahrettin Koca, düzenli olarak belli saatlerde açıklamalar yaparak toplumu bilgilendiriyordu. Her akşam düzenli bir şekilde açıklamalar yaptı. Fahrettin Koca, basına yaptığı açıklamalarda tedbiri elden bırakmamayı, maske, mesafe, hijyen kavramlarını, 14 Kuralı sıkça dile getirdi. Salgın sürecinde olumlu konuşmalar yaparak, düzeleceğini söyleyerek iyi yönetiyoruz, güzel yönetiyoruz şeklinde ifadelerle halkı rahatlatı. Vatandaşları düzenli olarak bilgilendirerek etkiledi. Toplumu depresyona sokmayacak şekilde yeneceğimizi söyledi. Fahrettin Koca, etkili bir iletişim tekniği olan sandviç tekniğini kullanarak önce iyi şeyler söyleyerek halkı rahatlatı ve halkın umudunu yeşertti. Karşı tarafın moralini bozmadan asıl verilmek istenen mesajı verdi. Salgın sürecinde olumlu gelişmelerin olduğu dönemlerde bile tedbiri elden bırakmamayı sık sık dile getirmiştir.

Tablo 20: Fahrettin Koca'nın Karizmatik Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Başkalarını Etkilemek ve Yönlendirmek	“Fahrettin Koca salgın sürecinde fazlasıyla toplumu etkileme gücüne sahip oldu. Toplumu etkileme ve yönlendirme gücünü elde ettiği için bu durum onu korunaklı bir güç hâline getirdi. Toplumu bilinçlendirerek başarılı etkiler ortaya koydu.” K5 “Bulaşıcı hastalıklarda en önemli üç konu temas, hijyen ve mesafedir. Bunları ortaya koyacak şekilde ifadelerini net oluşturarak bilim kurulu ile destekleyerek vatandaşları etkilemiştir. Fahrettin Koca, salgın süreciyle ilgili örnekler vererek halkın daha bilinçli hâle gelmesini sağlamıştır. Halkı salgın sürecinde neler yapması gerektiği konusunda bilgilendirerek yüksek düzeyde etkilemiştir. Buna bağlı olarak vatandaşlarda maske takanların sayısı fazla olmuştur. Vatandaşlar üzerinde yoğun bir etkileme gücüne sahip olduğundan dolayı Covid-19 salgın süreci başarılı bir şekilde yönetilmiştir.” K10 “Salgın sürecinde toplumun kendisi bir yönlendirme beklemektedir. Fahrettin Koca yaptığı açıklamalarla toplumu etkilemiştir. Sağlık Bakanı'nın alanında uzman bir doktor olarak teknik bilgiye sahip olması bu işi kolaylaştırdı.” K9
Kendini Güçlü Bir Şekilde İfade Etmek	“Fahrettin Koca, inandırıcılık ve doğru bilgilerin yayıldığı konusunda toplumu ve sağlık çalışanlarını tatmin edici olmuştur.” K2 “Fahrettin Koca sağlıklı olması, sağlık konusunda teknik bilgilere sahip olması, insanları sakinleştirilmesi, Bilim Kurulu üyeleriyle birlikte karar vermesi, halktan biri gibi herkesin anlayabileceği şekilde açık, net ve anlaşılır bir iletişim dili kullanması sayesinde kendini güçlü bir şekilde ifade ederek salgında önemli bir rol oynamıştır.” K9 “Fahrettin Koca salgınla mücadele sürecinde Türk vatandaşlarını koruyucu bir şekilde herkese hizmet verileceğine inandırdı. Yurtdışında yaşayan vatandaşlara da kucak açtı.” K1

Tablo 20’de katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Fahrettin Koca’nın karizmatik liderlik özellikleri arasında yer alan; başkalarını etkileme ve yönlendirme ile kendini güçlü bir şekilde ifade etme özelliklerini sergilediği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca’nın karizmatik liderlik tarzına ilişkin özellikleri arasında; bilinçlendirme, inandırıcılık, doğru bilgilendirme, sağlıklı olması, mütevazî olması, ortak karar alması, teknik bilgiye sahip olması, korumacı davranışlar sergilemesi gibi özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgınının tanınması, bilinmesi, salgınla mücadele için alınacak tedbirlerin öğretilmesi, kamuoyunun salgının bütün etkileri konusunda bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gibi konularda öncülük ettiğini dile getirmiştir (K2 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Sağlık Bakanı Koca’nın hem bir yönetici hem de alanında uzman bir doktor olarak vatandaşlar üzerindeki etkileme gücünün yüksek olduğunu ifade etmiştir (K9 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca’nın karizmatik liderlik tarzı içerisinde yer alan başkalarını etkileme ve yönlendirme özelliği ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K1 ile Kişisel Görüşme):

Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde yaptığı açıklamalarla toplum üzerinde etkileme ve yönlendirme gücünün yüksek olduğunu düşünüyorum. Fahrettin Koca’nın tedbirlerin alınması ve gerekli uygulamaların yapılması konusunda bir otorite olarak tedbirlerin takibini ve kontrolünü yaptığını düşünüyorum. Caydırıcı önlemler uygulanarak maskesi olmayanlara ceza uygulanması ve maskenin kullanımı hakkında toplumun bilinçlendirilmesi etkileme gücünün artmasını sağladı. Güvenlik tedbirlerinin alınarak uygulanması ve yapılması gerekenler hakkında toplumun net bir şekilde bilgilendirilmesi inandırıcılığın artmasını sağladı. Sağlık Bakanı basında yaptığı açıklamalarla vatandaşların nasıl davranması gerektiğini vurguladı. Takip ve ceza gücü ile toplum üzerinde etkileme ve yönlendirme gücüne sahip oldu. Vatandaşlar seyahatlerde, alışveriş merkezlerinde takip edilerek “HES” uygulamasıyla açıklamaların yanında takip gerçekleştirildi.

Katılımcıların tarafından en çok kişisel korunma önlemleri ve uygulanması gerekenler tedbirler hakkında güçlü bir şekilde bilgilendirme yapıldığına dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan birisi, Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde maske, mesafe, temizlik kavramlarının üzerinde durarak vatandaşlar üzerindeki etkiye gücünün çok yüksek olduğunu ifade etmiştir (K12 ile E-posta). Bir başka katılımcı, Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde Fahrettin Koca'nın sabırlı olması ve vatandaşlarla açık bir iletişim kurması gibi özelliklerinin toplumu yönlendirme gücü üzerinde etkili olduğunu dile getirmiştir (K13 ile E-posta). Katılımcılardan biri, Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde yaptığı açıklamalarla toplumun kapanma kurallarına ve aşılama ile ilgili çağrılara olumlu yanıt verdiğini ve bu durumun salgın sürecinin etkin yönetilmesinde bir performans kriteri olarak düşünülebileceğini dile getirmiştir (K8 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın kendini güçlü bir şekilde ifade etme ve etkiye özelliği ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K11 ile E-posta):

Salgın sürecinde Fahrettin Koca'nın en çok üzerinde durduğu konulardan birisi salgını önlemek için vatandaşların yapılması gerekenler hakkında bilgilendirilmesi olmuştur. Kendisini güçlü bir şekilde ifade eden Sağlık Bakanı tarafından maske kullanımının özendirilerek ellerin nasıl yıkanacağı ve temiz hava konusunda gerekli bilgilendirmelerin yapıldığını düşünüyorum. Aşılama konusunda da gerek bilgilendirme gerekse aşılarda sağlıklı ve hızlı bir şekilde yapılmasını teminen gerekli tedbirler alınarak uygulamalar yapılmıştır. Böylece, toplum üzerindeki etkiye ve yönlendirme gücünün yükseldiğini düşünüyorum.

Tablo 21: Fahrettin Koca'nın İşbirlikçi Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Şeffaflık	“Koronavirüs vakaları ilk ortaya çıktığı andan itibaren Fahrettin Koca tarafından takip edilerek bilgiler düzenli bir biçimde halkla açık olarak paylaşıldı.” K1 “Fahrettin Koca salgın sürecini şeffaf bir şekilde yönetti. Tutumu bir Bakandan ziyade sergilediği vatandaş canlısı yaklaşımı çok hoşuma gitti. Sevecen, babacan, kucaklayıcı bir tavır sergiledi. Bilim kurulu başkanlığı yaparak sosyal medyada aktif olarak düzenli bir şekilde toplantılar yaptı.” K3
Durumların Analiz Edilmesi	“Salgınla mücadelenin olumsuz etkilerinden korunmak için tedbir, maske, mesafe ve hijyen kavramlarını sıklıkla gündeme getirdi. Vaka sayıları ve salgının güncel durumu hakkında açıklamalar yaparak vatandaşlar üzerinde çok etkili oldu. Yaşlıları korumak ve 65 yaş üzeri vatandaşları korumak için kısıtlamalar getirildi. Gündeme sıklıkla getirdiği konularla birlikte gerekli sorumluluğu alarak güncel durumların analiz edilmesinde etkili olmuştur.” K3 “Salgın sürecinde gerekli planlamalar yapılarak yeni ortaya çıkan durumlara göre içinde bulunulan durumun gerektirdiği şartlara uygun çözümler üretilmiştir. Planlama yapılırken aşı ile ilgili stoklara, gelişmelere göre güncellemeler yapılmıştır.” K8
Ortak Çalışma ve Uzlaşma Yapılması	“Fahrettin Koca Çin'in hazırladığı Sinovac aşısı çalışmasına katıldı. Aşı uygulayan ilk ülkelerden biriyiz.” K1 “Bilim Kurulu oluşturularak alanında uzman kişilerin bir araya toplanması çok doğru bir karardır. Salgınla mücadelede olması gereken en önemli kararlardan birisiydi. Sağlık Bakanlığı ve diğer bakanlıklar bir araya gelerek bu konuda toplumu bilgilendirdi. Fahrettin Koca başkanlığında Bilim Kurulu oluşturularak toplumda oluşan güvenin de artması sağlandı ve iyi bir iletişim şekli oldu.” K9 “Sağlık Bakanı olarak salgın yönetiminde süreci diğer bakanlıklarla iş birliği içinde yürütmüştür. Bilim kurulu görüşleri ile organizasyonu daha yaygın hâle getirmiştir.” K13 “Covid-19 salgınıyla mücadelede Bilim Kurulunun oluşturulmuş olması tek başına takdiri hak eden bir karardır. Kamuoyunda bilimin ve bilimsel bilginin gücü ve önemi konusunda güçlü bir algı oluşmasını sağlamıştır.” K12

Tablo 21’de katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Fahrettin Koca’nın işbirlikçi liderlik özellikleri arasında yer alan; şeffaflık, durumların analiz edilmesi, ortak çalışma ve uzlaşma yapılması gibi özellikleri sergilediği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca’nın işbirlikçi liderlik tarzına ilişkin özellikleri arasında; halka açık olarak bilgi paylaşımı yapması, güncel vaka sayılarına göre durum analizi yapması, aşı ile ilgili ortak çalışmalar gerçekleştirmesi, diğer bakanlıklarla iş birliği halinde çalışması, sosyal medyayı aktif olarak kullanması, planlamaların yapılarak sorunlara uygun çözümlerin üretilmesi, vatandaş canlısı bir yaklaşım sergilemesi gibi özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, bilim kurulunun oluşturularak ve Fahrettin Koca’nın başkanlığında bilim kurulunun toplanarak güncel bilimsel gelişmeler hakkında toplumu bilgilendirmesinin toplumun ikna edilmesi sürecini kolaylaştırdığını, vatandaşların kapanma ve aşı konusunda alınan tedbirlere uyum sürecini sağladığını dile getirmiştir (K8 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca’nın salgın sürecinin etkin yönetilmesi için işbirlikçi liderlik tarzı içerisinde yer alan şeffaflık özelliği ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K3 ile Kişisel Görüşme):

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın salgın sürecinin yönetilmesi için gerekli sorumluluğu alarak süreci şeffaf bir şekilde yönettiğini düşünüyorum. Salgın sürecindeki gözlemlerime göre, tutumu bir bakandan ziyade halktan birisi gibi mütevazî olmuş ve vatandaş canlısı bir yaklaşım sergilemiştir. Fahrettin Koca’nın sevecen, babacan, kucaklayıcı bir tavır sergilemesi toplumla kurduğu iletişimin güçlü olmasını sağlamıştır. Bilim kurulu başkanlığı yaparak medyada aktif olarak düzenli bir şekilde toplantılar yaparak günlük vaka sayıları ve salgının durumu hakkında güncel bilgileri paylaşmıştır. Durumları analiz ederek sorumluluk bilinci ile hareket etmesinde kendisinin de doktor olması çok önemlidir.

Katılımcılar tarafından salgın sürecinin başlangıcından itibaren Covid-19’a yönelik bilgilerin topluma açık olarak düzenli bir şekilde paylaşıldığına, vaka sayıları ve salgının güncel durumu hakkında açıklamaların yapılarak etkileme gücünün artırıldığına, aşı ve diğer salgına yönelik hizmetlerin gerçekleştirilmesinde ortak çalışmaların yapıldığına dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri, bilim kurulunun oluşturulmuş olmasının tek başına takdiri hak eden bir karar olduğunu, kamuoyunda bilimin ve bilimsel bilginin gücü ve önemi konusunda güçlü bir algının oluşmasını sağladığını ifade etmiştir (K12 ile E-posta). Bir başka katılımcı, Sağlık Bakanı Koca’nın salgın yönetiminde süreci diğer bakanlıklarla da iş birliği içinde yürüttüğünü ve bilim kurulunun görüşlerinin alınarak organizasyonun daha yaygın hâle getirildiğini dile getirmiştir (K13 ile E-posta). Fahrettin Koca’nın salgına yönelik yaptığı paylaşımlarla ve basın açıklamaları ile ilgili düşüncelerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K9 ile Kişisel Görüşme):

Sağlık Bakanı Koca’nın salgın sürecinde toplumu şeffaf bir şekilde bilgilendirdiğini düşünüyorum. Fahrettin Koca, sosyal medya bildirimlerini net, açık, şeffaf bir şekilde gerçekleştirdi. Büyük bir kriz süreci yaşandığından dolayı çok fazla bilgilendirme yapmak da vatandaşlar arasında kaygı durumuna neden olabilirdi. Lider olarak tutumu polemige girmeden çok güzel oldu. Medyada çıkan haberler doğrultusunda aşılarda, filyasyonlar, ilaçlar ve maske takılması gibi konularda farklı düşünceler dile getirildi. Herkes kendi uzmanlık alanına göre kendi bildiklerini açıkladığından dolayı kararlarda çelişkili yönler oldu. Covid-19 salgını büyük

bir afet olarak denenmiş olmadığı için doktorlar, bilim kurulu üyeleri durumun gerektirdiği şartlara göre kendi fikirleri doğrultusunda bildiklerini açıkladı.

Katılımcıların ifadelerinde bilim kurulunun oluşturularak doğru ve bilimsel bilginin uzmanlar aracılığıyla toplum ile paylaşılmasının inandırıcılığı artıran çok önemli bir gelişme olduğuna dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri, bilim kurulunun kurularak alanında uzman hocalardan oluştuğunu ve insanları farklı düşüncelere götürmeden ve kafa karışıklığı yaratmadan uyumlu bir ekip hâlinde çalışıldığını dile getirmiştir (K7 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın işbirlikçi liderlik tarzı içinde yer alan ortak çalışma ve uzlaşa yapılması özelliği ile ilgili olarak bilim kurulunun kurulması ve Fahrettin Koca başkanlığında düzenli olarak toplumu bilgilendirmesiyle ilgili olarak görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K1 ile Kişisel Görüşme):

Bilim kurulunun oluşturularak salgınla ilgili güncel gelişmelerin düzenli olarak yapılan toplantılar sonucunda değerlendirilmesi, toplumun neler yapması ve neler yapmaması gerektiği konusunda açık bir şekilde bilgilendirilmesi salgınla etkin mücadele sürecinde önemli rol oynamıştır. Fahrettin Koca Covid-19 salgını ile mücadele sürecinde ben doktorum, ben Bakanım, her şeyi ben bilirim demeden alanında uzman her branştan hocalar olarak tedbirlerin alınmasında önemli rol oynadı. Bu şekilde Sağlık Bakanlığı olarak her türlü tedbirler alındı. Birçok ülkede bu şekilde çalışma olmadığından daha büyük felâketler yaşandı. İtalya ve İngiltere bu konuda çok büyük kayıplar verdi.

Tablo 22: Fahrettin Koca'nın Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Yön Belirlemek ve Öncülük Etmek	"Fahrettin Koca hastane stoğunun objektif ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak kısa süre içerisinde yeni yatak kapasitelerinin oluşumuna aracılık etti. Hem sağlık personelinin verimli ve güvenli görev yapmasına hem de hizmetleri yürütmesine öncülük etti. Fahrettin Koca sağlık ekibini güzel bir şekilde koordine etti." K2 "Konuşma şekliyle, tarzıyla, yumuşak ifadesiyle halkı bilgilendirdi. Halkı güzel bir üslupla bilgilendirerek neler yapılması gerektiğini ifade etti." K1 "Fahrettin Koca, Covid-19 salgınının tanınması, bilinmesi, salgınla mücadele için alınacak tedbirlerin öğretilmesi, kamuoyunun salgının bütün etkileri konusunda bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gibi konularda öncülük etmiştir." K2
Destek Sağlamak	"Fahrettin Koca'nın salgınla mücadelede bir bilim insanı, doktor olarak meslekle ilgili özellikleri ön plana çıktı. Siyasi olarak parti kimliği görülmedi. İnsanları ayırmadan herkesi kucaklayıcı bir üslupla görevini gerçekleştirdi. Salgınla mücadelede tedbirlerin alınması ve uygulanması hususunda destek sağladı. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın öncülüğünde görevini en güzel şekilde yaptı." K7 "Aşıların tedariki için yurtdışından firmalarla bağlantı kurulmuş ve sosyal devlet gereği olarak aşılar ücretsiz yapılmıştır. Aşı tüm vatandaşlara ulaştırılmıştır. Fahrettin Koca sürecin yönetimi üzerinde etkili olmuştur. Bir takım çalışması içinde çalışarak amaçlara ulaşılmıştır. Ölüm oranları diğer ülkelere göre daha düşük olmuştur. Deneyimlerden dersler çıkarılmıştır. Kapanma ile ilgili uygulamalarda ve kısıtlamalarda başarılı olunmuştur. Salgın süreci yönetsel açıdan başarılı bir şekilde yönetilmiştir." K8 "Salgın sürecinde Sağlık Bakanı topluma güven aşılayıcı uygulama ve açıklamalarda bulunmuştur. Sayın Bakanın salgın sürecinde en çok takip edilen kişi olması sürecin tüm müdahalelere rağmen iyi yönetildiğini göstermektedir." K11
Belirsizlikleri Önlemek	"Fahrettin Koca bilgilendirici, etkileyici 14 koruyucu tedbir uygulamasıyla tedbir, önlem, sorumluluk ve eğitim konularına önem verdi. İş yeri doktorlarına eğitim verilmesi mecburiyeti konuldu." K1 "Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde vatandaşların yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi ve sağlık personelinin motivasyonu için iyi bir yerde durduğunu düşünüyorum." K2 "Salgın ortaya çıkmadan önce Çin'den gelen yük arabalarının boşaltılmasında maske, hijyen uygulaması ile her türlü tedbir alındı. Koruyucu maskeler takılarak ve dezenfektan uygulaması yapılarak her türlü tedbir alındı." K1

Tablo 22: (Devamı)

Gerçekçi Olmak	“Fahrettin Koca, pandemi sürecine liderlik etti. Sağlık Bakanı ne dediyse onun dediklerini yaptım. Doğru zamanda açıklamalarını yaparak halkı doğru verilerle bilgilendirdi. Sosyal medyada konuyla ilgili çok dezenformasyon vardı. Bilim Kurulunun oluşturulması doğru bir karardır. Bilim kuruluna danışılarak uzman görüşleri doğrultusunda toplum bilgilendirildi ve güvenilirlik sağlandı.” K6 “Fahrettin Koca’nın başkanlığında Bilim Kurulunun oluşturulması bilimsel veriler üzerinden hareket edildiğini göstermektedir. Bu bağlamda bilim kurulunun oluşturulması halk nezdinde kararların inandırıcılığını artırarak krizin etkin bir şekilde yönetilebilirliğini sağladı.” K10 “Bilim Kurulunun kurulmasıyla toplumda güven verici, ortak akıl ile hareket edildiğini gösteren bir ortam oluşmuştur. Stratejik olarak doğru verilmiş bir karardır. Fahrettin Koca toplumu doğru etkilemiş, güven kazanmış, sükuneti sağlamıştır.” K14
----------------	---

Tablo 22’de katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Fahrettin Koca’nın vizyoner liderlik özellikleri arasında yer alan; yön belirlemek ve öncülük etmek, destek sağlamak, belirsizlikleri önlemek ve gerçekçi olmak gibi özellikleri sergilediği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca’nın vizyoner liderlik tarzına ilişkin özellikleri arasında; sağlık ekibini koordine etmesi, doğru bilgilendirme ve yönlendirme yapması, bilimsel verileri halka açık olarak paylaşması, hizmetlerin yürütülmesine öncülük etmesi, güzel bir üslup ile birleştirici bir tavır sergilemesi, etkileyici ve güven veren özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgını sürecinde yaptığı açıklamalarla toplumu doğru etkileyerek öncülük ettiğini, güven kazandığını ve sükuneti sağladığını dile getirmiştir (K14 ile E-posta). Fahrettin Koca’nın salgın sürecinin etkin yönetilmesi için vizyoner liderlik tarzı içerisinde yer alan gerçekçi olmak, yön belirlemek ve öncülük etmek gibi özellikleri ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K10 ile Kişisel Görüşme):

Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde Sağlık Bakanımız etkin bir rol oynamıştır. Krizler, toplumda oluşabilecek kaygı düzeyinin azaltılması ve uygulanması gereken tedbirlerin duyurulması için esaslı bir bilgilendirmeyi gerektiren süreçlerdir. Sayın Bakanımız bilgilendirmeyi zamanında ve doğru yaptığı için kriz sürecini güzel bir şekilde yönetmiştir. Twitter paylaşımlarıyla ve her gün televizyon ekranlarına yaptığı açıklamalarla halkı doğru bir şekilde bilgilendirerek yönlendirmiştir. Her bilinçli yöneticinin tercih etmesi gereken bir yol izleyerek başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirmiştir.

Katılımcıların ifadelerinde salgın sürecinde düzenli olarak paylaşılan doğru bilgilerin toplum üzerindeki güven düzeyinin sağlanmasında, vatandaşları etkileme ve yönlendirme gücünün artmasında etkili olduğuna dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri, salgın süreciyle mücadelede Fahrettin Koca’nın insanların yönlendirilmesi, belirsizliklerin önlenmesi, vatandaşların bilgilendirilmesi ve sağlık personelinin motivasyonu gibi konularda öncülük ettiğini ifade etmiştir (K2 ile Kişisel Görüşme). Salgın sürecinde Sağlık Bakanı Koca’nın topluma güven aşılayıcı uygulama ve açıklamalarda bulunduğunu ifade eden bir katılımcı, salgın sürecinde sosyal medyada en çok takip edilen kişi olarak Sayın Bakanın tüm olumsuz müdahalelere rağmen kriz yönetiminde etkin bir rol oynadığına dikkat çekmiştir (K11 ile E-posta). Bir başka katılımcı, toplumu bilgilendirerek ve etkileyerek her türlü tedbirin alınmasına öncülük eden Fahrettin Koca’nın destek

sağlayarak belirsizliğin önlenmesinde etkili olduğunu ifade etmiştir (K1 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde hem kişilik özellikleri hem de mesleğinin özellikleriyle birlikte destek sağlamaya yönelik sergilediği davranışlarla ilgili olarak görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K9 ile Kişisel Görüşme):

Covid-19 salgın sürecinin yönetilmesinde Fahrettin Koca'nın sağlıkçı olması, sağlık konusunda teknik bilgilere sahip olması, insanları sakinleştirmesi, bilim kurulu üyeleriyle birlikte karar vermesi, halktan biri gibi herkesin anlayabileceği şekilde açık, net ve anlaşılır bir iletişim dili kullanması ön plana çıktı. Salgın sürecinde yaptığı açıklamalarda her şeyi olduğu gibi açıklamak toplumda panik ortamı yaratarak kaygı düzeyinin artmasına neden olabilirdi. Fahrettin Koca, salgın sürecine yönelik olarak yaptığı basın açıklamalarında ve paylaşımlarında işin siyasi olmadığını, sağlıkla ilgili bir salgın olduğunu ve hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini sık sık ifadelerinde kullanmıştır.

Tablo 23: Fahrettin Koca'nın Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

İnsan ve Hizmet Odaklı Olmak	"Aşı tedariki konusundaki çalışmaları, salgın sürecinde sağlık personellerinin koordine edilmesi, ilaç tedariklerinin yapılması, maske tedarikinin hızlıca yapılması insan ve hizmet odaklı çalıştığını göstermektedir. Fahrettin Koca, görevini severek yapmıştır." K3 "Fahrettin Koca yaptığı işe ruhunu koymasaydı insanlar üzerinde bu kadar etkili olamazdı ve çok büyük bir felaket zinciri yaşanırdı. Tedbirleri dile getirmesi, takip etmesi, tedbirlerin alınması, hastalar için yapılan tedaviler, ilaçlar, izolasyon uygulamaları, hastanelerde Covid-19 ile ilgili bölümlerin ayrılması, acil olmayan ameliyatlara ertelenmesi insan ve hizmet odaklı olarak çalıştığını göstermektedir." K1 "Sağlık Bakanı'nın tutumu insan temelli bir yaklaşım olmuştur ve hizmet odaklı çalışmıştır. Devlet tüm aşı masraflarını üstlenerek gerekli hizmetleri karşılamıştır. Fahrettin Koca, herkese olumlu yaklaşım içinde olmuştur." K8 "Fahrettin Koca, salgın sürecinin yönetiminde samimi ve içten tavırlarıyla insan ve hizmet odaklı çalışarak görevini severek yapmıştır." K14
İletişim Becerilerine Sahip Olmak	"Fahrettin Koca insanlarla açık bir iletişim kurdu. İnsanların sorularını cevaplayarak sağlık konusuyla ilgili çözümler üretti." K5 "Fahrettin Koca'nın sosyal medya bildirimlerini net, açık, şeffaf bir şekilde gerçekleştirdi. Büyük bir kriz süreci yaşandığından çok fazla bilgilendirme yapmak da vatandaşlar arasında kaygı durumuna neden olabilirdi. Lider olarak tutumu polemiğe girmeden çok güzel oldu." K9 "İyi bir yönetici kriz anında belli olmaktadır. Fahrettin Koca salgın sürecinde bilgilendiren, sakin duran, şeffaf konuşmalar yapan, yanlış olayları dile getiren, bilimsel verilerden yola çıkarak halkı yönlendiren önemli bir etkiye sahip olmuştur. Vücut dilini kullanarak insanlara hitap etmiştir." K10
Yapılan İşe Ruhunu Koymak	"Covid-19 salgını döneminde kendisi sanki hastalık ve hastalığın etkileriyle bütünleşmiş bir tavır içerisinde olmuştur. Fahrettin Koca, yaptığı işe ruhunu koyarak hizmet odaklı faaliyetler gerçekleştirmiştir." K2 "Kriz yönetimi zor bir görev olduğundan dolayı insan ve hizmet odaklı olmak zorundasınız. Kamuoyu da yöneticinin insan ve hizmet odaklı çalışmasını beklemektedir. Fahrettin Koca'nın salgınla mücadele kapsamında aldığı yük ve sorumluluğu güzel yönettiğini düşünüyorum. Vatandaşlarla arasında güzel bir iletişim kurdu. Sağlıkçı olması nedeniyle ve insan hayatı ile ilgili önemli bir görev üstlenmesi nedeniyle yaptığı işe ruhunu koymuştur." K9 "İşine odaklı bir şekilde çalışan Bakanımız tıpkı Cumhurbaşkanımız gibi gece gündüz demeden yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Sayın Bakanımızın insan ve hizmet odaklı çalışarak büyük bir iş azmi ile yaptığı işe ruhunu koyduğunu düşünüyorum." K10
Dürüstlük	"Fahrettin Koca salgın sürecindeki dürüstlüğü, doğruluğu, ekrandaki hâl ve hareketleri ile güven düzeyini yükseltti. Gece gündüz demeden çalıştığı için yorgunluğu gözlerine dahi yansıdı." K3 "Salgın sürecini mesleğinin gereği olarak doktor olarak analiz eden Fahrettin Koca vatandaş üzerindeki güven düzeyini biraz daha artırdı. Salgın sürecinde en güvenilir kişi olduğunu düşünüyorum. Salgınla ilgili yaptığı doğru bilgilendirmeler de vatandaşların güven duyması üzerinde etkili oldu." K9

Tablo 23'te katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Fahrettin Koca'nın hizmetkâr liderlik özellikleri arasında yer alan; insan ve hizmet odaklı olmak, iletişim becerilerine sahip olmak, yapılan işe ruhunu koymak ve dürüstlük gibi özellikleri sergilediği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca'nın hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin özellikleri arasında; görevini severek yapması, insan temelli bir yaklaşım sergilemesi, açık bir iletişim kurması, samimi ve içten tavırlar sergilemesi, doğru bilgilendirme yapması ve çalışma azmine sahip olması gibi özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgını döneminde kendisinin hastalığın etkileriyle bütünleşmiş bir tavır içerisinde hizmet odaklı faaliyetler gerçekleştirdiğini ve işini severek yaptığını ifade etmiştir (K2 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Fahrettin Koca'nın aşı tedariki konusundaki çalışmalarının, ilaç ve maske tedariklerinin hızlıca yapılmasının insan ve hizmet odaklı yönüne dikkat çekerek görevini severek yaptığını dile getirmiştir (K3 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın hizmetkâr liderlik tarzı içerisinde yer alan iletişim becerilerine sahip olma ve hizmet odaklı olma özellikleriyle ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K10 ile Kişisel Görüşme):

İyi bir yönetici kriz anında belli olmaktadır. Fahrettin Koca salgın sürecinde; bilgilendiren, sakin duran, şeffaf konuşmalar yapan, yanlış olayları dile getiren, bilimsel verilerden yola çıkarak halkı yönlendiren önemli bir etkiye sahip olmuştur. Vücut dilini kullanarak insanlara hitap etmiştir. Kriz yönetiminde bilgilendirmeyi en hızlı yapan ve sakin kalabilen yönetici krizin en iyi şekilde yönetilmesinde etkin rol almaktadır. Kriz sürecinde çalışanların motivasyonu, performansı hizmette devamlılığın sağlanması açısından oldukça önemlidir. Sağlık personelinin motivasyonunu yükseltmek ayrı bir efor gerektirir. Salgın sürecinde maske, dezenfektan konusunda sıkıntıların yaşanmaması adına efor sarf edildi. Krizin yönetilebilir hâle gelmesi için çalışıldı. Personelin hizmette devamlılığını sağlamak için her şey yapıldı. Çalışkanlığı ve işkolikliği ile görevini başarılı şekilde gerçekleştiren Fahrettin Koca salgın sürecinin yönetilmesinde başarıya katkı sağlamıştır.

Katılımcıların ifadelerinde salgın sürecinin yönetilmesinde insan ve hizmet odaklı bir şekilde çalışarak görevini severek gerçekleştiren Fahrettin Koca'nın çalışkanlığı ve iletişim becerileri sayesinde kriz sürecinin yönetilmesinde başarıya katkı sağladığına dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri, Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde samimi ve içten tavırlarıyla insan ve hizmet odaklı bir şekilde çalışarak görevini severek yaptığını dile getirmiştir (K14 ile E-posta). Kriz anında emniyet, sağlık konusunda çevik yönetim sağlayacak personelin yetiştirilmesine vurgu yapan bir katılımcı, Fahrettin Koca'nın duygusal zekâ ile empati oluşturarak insan ve hizmet odaklı bir şekilde olarak görevini yaptığını ifade etmiştir (K7 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Fahrettin Koca'nın yaptığı işe ruhunu koyarak insanlar üzerinde etkili olduğunu aksi takdirde çok büyük bir felaket zinciri yaşanabileceğini ifade etmiştir (K1 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın salgın sürecindeki doğru açıklamaları, dürüstlüğü, ekrandaki hâl ve hareketleriyle güven düzeyini yükselttiğini ifade eden bir katılımcı gece gündüz demeden çalıştığı için yorgunluğunun gözlerine yansındığını dile getirmiştir (K3 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde insan ve hizmet odaklı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesiyle ilgili olarak görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K9 ile Kişisel Görüşme):

Covid-19 salgın sürecinde Fahrettin Koca'nın insan ve hizmet odaklı bir şekilde çalışarak görevini severek yaptığını düşünüyorum. Kriz yönetimi zor bir görev olduğundan dolayı insan ve hizmet odaklı olmak zorundasınız. Kriz yönetim sürecinin ilkeleri kapsamında kamuoyu da yöneticinin insan ve hizmet odaklı bir şekilde çalışmasını beklemektedir. Fahrettin Koca'nın salgınla mücadele kapsamında aldığı yük ve sorumluluğu güzel yönettiğini düşünüyorum. Vatandaşlarla arasında güzel bir iletişim kurarak sürecin etkin yönetilmesine katkı sağlamıştır. Sağlıklı olması ve insan hayatıyla ilgili önemli bir görev üstlenmesi nedeniyle yaptığı işe ruhunu koyduğunu düşünüyorum.

Tablo 24: Fahrettin Koca'nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Başkalarına Güven Verme	"Güvenilir, sözü dinlenir, düzenli olarak halkı aydınlatan bir liderdir. Fahrettin Koca, doğru zamanlarda doğru yerlerde bilgiyi paylaştı. Görevini ciddi bir şekilde yerine getirdi. Salgın sürecinde güvenilir oldu ve süreci güzel yönetti. Farklı alternatif ilaçların Türkiye'ye getirilmesinde ve aşı çalışmalarında önemli rol oynadı." K6 "Salgın sürecinde güven düzeyi yüksekti. Fahrettin Koca'nın samimi ve içten olması, sakin olması, iletişimi kuvvetli olması sayesinde kendisini topluma sevdirdiği için insanların güven düzeyinin de yükselmesini sağlamıştır. Liderlik sürecinde duygusal zekâ çok önemlidir. Sayın Koca, empati yaparak süreçte etkin rol oynamıştır." K7 "Fahrettin Koca'ya duyulan güven düzeyi yüksekti. Çünkü şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemiştir. Gelişmelerin neler olduğuna dair günlük bilgiler vermiştir. Tüm vatandaşlara ulaşacak şekilde herkesi bilgilendirdi. Bu durumlar güven düzeyinin yükselmesini sağladı. Yüz ifadesi, konuşma şekli, insanlara yaklaşım şekli olarak güven verdi." K8
Kriz Anında Etkili Olmak	"Kriz yönetiminde her dönem ve her şartta yöneticilerin kapasitesi, çalışkanlığı ve koordinasyon gücü en önemli parametredir. Sayın Bakan, sergilediği tavırla salgının yıkıcı etkilerinin daha örseleyici olmasının önüne geçmekte öncü rol oynamıştır." K2 "Fahrettin Koca'nın samimi, dürüst ve bilimsel bir şekilde görevine odaklı olması özellikle tavır, davranış ve sözlerinde tutarsızlık olmaması nedeniyle insanların güvencinde, inancında azalma olmadan sürecin atlatılması sağlanmıştır. İnsanlar herhangi bir konuda güven telkin etmeyen söz ve tutum karşısında kişilerin bütün davranışlarını şaibeli ve şüpheli değerlendirir." K2 "Fahrettin Koca, salgınla mücadelede toplumun bir devlet yetkilisinden beklentilerini karşılamıştır. Topluma devlet yetkilileri tarafından kriz ile ilgilenildiğine dair mesajlar vermiştir." K8
İkna Etme Becerisine Sahip Olmak	"Fahrettin Koca, basına yaptığı açıklamalarda tedbiri elden bırakmamayı, maske, mesafe, hijyen kavramlarını, 14 kuralı sıkça dile getirdi. Salgın sürecinde olumlu konuşmalar yaparak ve düzeleceğini söyleyerek toplumu rahatlatmış. Vatandaşları düzenli olarak bilgilendirerek etkiledi ve ikna etti. Fahrettin Koca, etkili bir iletişim kullanarak insanları rahatlatmış ve onların umudunu yeşertti. Karşı tarafın moralini bozmadan asıl verilmesi istenen mesajı verdi. Salgın sürecinde olumlu gelişmelerin olduğu dönemlerde bile tedbiri elden bırakmamayı sık sık dile getirmiştir." K6 Kendisinin doktor olması ve görevine bağlı olması salgın sürecinde etkili oldu. Sadece vazife olarak görüp yapsa bu kadar etkili olmazdı. İşini severek yaptığı için herkesi inandırdı. İnsanlar sevdiklerinden uzak durmaya katlandı. Karşı tarafın sağlığı için vatandaşlar kurallara uydu. Fahrettin Koca inandırıcılığı sayesinde yapılması gereken şeyleri söyleyerek vatandaşları ikna etti." K1 "Bilim Kurulunun kurulması Fahrettin Koca'nın toplumu bilgilendirme ve etkileme sürecini olumlu yönde etkilemiştir. Bilim Kurulu toplumun ikna edilmesi sürecini kolaylaştırmıştır. Toplumun bilinçlenmesi sağlanarak kapanma ve aşı konusunda alınan tedbirlerin uygulanması kolaylaşmıştır." K8

Tablo 24'te katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Fahrettin Koca'nın dönüşümcü liderlik özellikleri arasında yer alan; başkalarına güven verme, kriz anında etkili olma ve ikna etme becerisine sahip olma gibi özellikleri sergilediği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca'nın dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin özellikleri arasında; güven vermesi, doğru zamanda doğru yerde bilgiyi paylaşması, etkili iletişim kurarak olumlu konuşmalar yapması, samimi ve içten olması, şeffaf yönetim sergilemesi, düzenli bilgilendirme ile toplumu etkileyerek ikna etmesi,

dürüst, bilimsel ve tutarlı olması gibi özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, kriz anında etkili olma özelliği ile ilgili olarak Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgınıyla mücadelede toplumun bir devlet yetkilisi tarafından beklentilerinin karşılanarak topluma devlet yetkilileri tarafından kriz ile ilgilenildiğine dair mesajların verildiğini dile getirmiştir (K8 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın dönüşümcü liderlik tarzı içerisinde yer alan başkalarına güven verme ve etkili iletişim kurarak kriz anında etkili olma özellikleriyle ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K6 ile Kişisel Görüşme):

Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde etkili olan Fahrettin Koca güvenilir, sözü dinlenir, düzenli olarak halkı aydınlatan bir lider profili sergiledi. Fahrettin Koca, doğru zamanlarda doğru yerlerde bilgiyi paylaştı. Görevini ciddi bir şekilde yerine getirdi. Salgın sürecinde güvenilir oldu ve süreci güzel yönetti. Farklı alternatif ilaçların Türkiye'ye getirilmesinde ve aşı çalışmalarının yapılmasında önemli rol oynadı. Salgın sürecinde olumlu konuşmalar yaparak birleştirici ifadelerle toplum üzerinde etkili oldu. Vatandaşları düzenli olarak bilgilendirerek etkiledi. Toplumu depresyona sokmayacak şekilde yeneceğimizi söyleyerek rahatlattı. Fahrettin Koca, pandemi sürecine liderlik etti. Sağlık Bakanı ne dediyse onun dediklerini yaptım. Doğru zamanda açıklamalarını yaparak halkı doğru verilerle bilgilendirdi. Sosyal medyada konuyla ilgili çok dezenformasyon vardı.

Katılımcıların ifadelerinde salgın sürecinin yönetilmesinde Fahrettin Koca'nın güven veren, dürüst, sözü dinlenen, bilimsel, etkili iletişim kuran, samimi ve tutarlı özellikler sergilemesi sayesinde kriz sürecinin yönetilmesinde etkili olduğuna dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri, Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde samimi ve içten olması, etkili iletişim kurarak başkalarını ikna etme becerisine sahip olması sayesinde kendisini topluma sevdirdiği için insanların güven düzeyinin de yükselmesini sağladığını ifade etmiştir (K7 ile Kişisel Görüşme). Salgın sürecinin yönetiminde kendisinin doktor olmasına ve görevine bağlı olmasına vurgu yapan bir katılımcı, Fahrettin Koca'nın işini severek yaptığı için inandırıcılığı sayesinde yapılması gerekenleri söyleyerek vatandaşları ikna ettiğini dile getirmiştir (K1 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, bilim kurulunun kurulmasının Fahrettin Koca'nın toplumu bilgilendirme ve etkileme sürecini olumlu yönde etkileyerek toplumun ikna edilmesi sürecini ve aşı ile kapanma konusunda alınan tedbirlerin uygulanması sürecini kolaylaştırdığını ifade etmiştir (K8 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde başkalarına güven verme ve kriz anında etkili olma özellikleriyle ilgili olarak görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K2 ile Kişisel Görüşme):

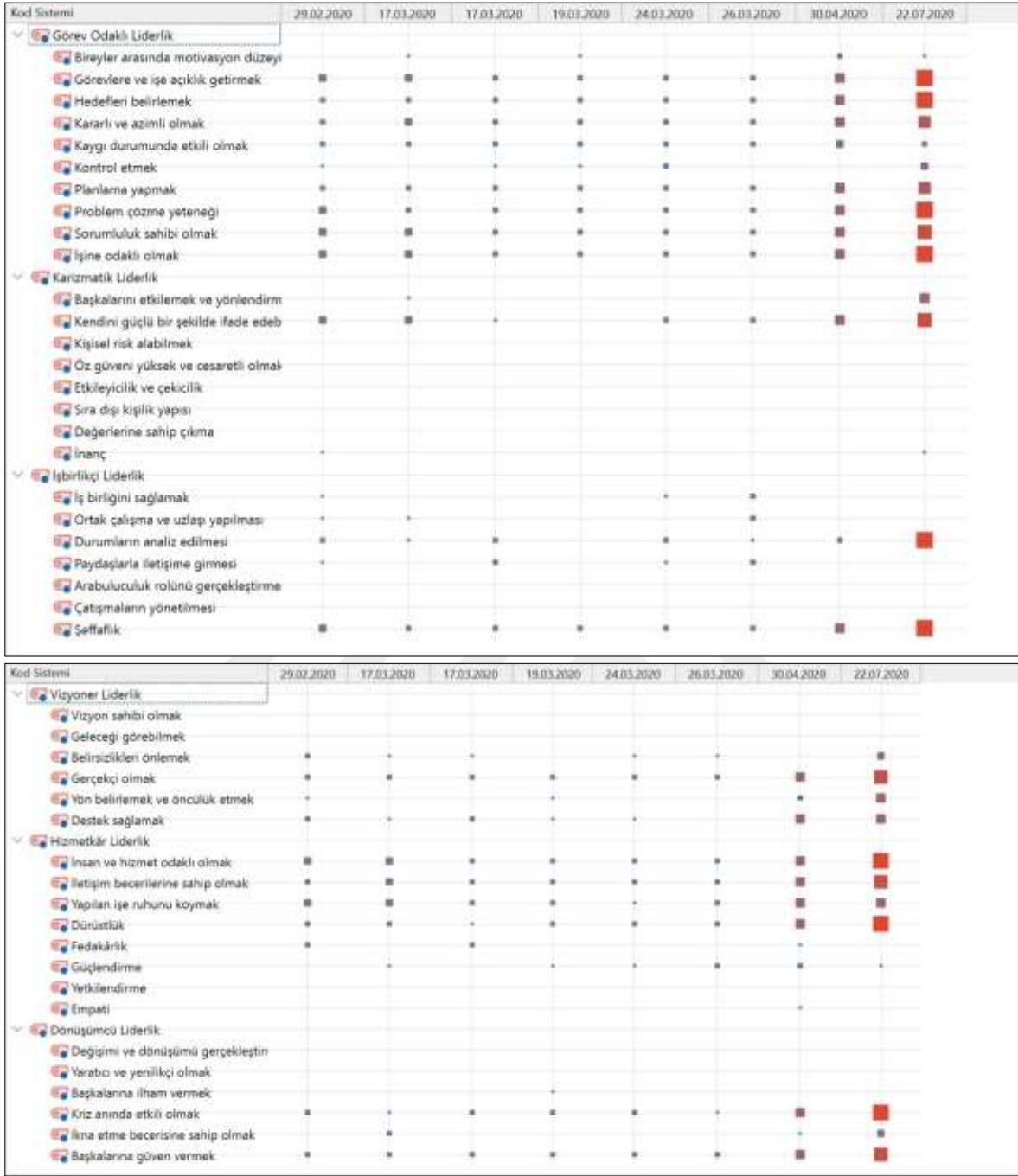
Sağlık Bakanı salgın sürecinin yönetiminde oldukça iyi bir düzeyde güven telkin etmiştir. Fahrettin Koca'nın samimi, bilimsel, çalışkan, iletişime açık tavır ve davranışlarından dolayı güven düzeyi yüksek olmuştur. Toplumun gereksiz yere aşırı korku ve endişelerden uzak kalmasını sağlamıştır. Bilimsel olmayan ve şaibeli haberlerin yayılmasına engel olmuştur. Fahrettin Koca'nın samimi, dürüst, bilimsel ve doğru açıklamalar yaparak özellikle tavır, davranış ve sözlerinde tutarsızlık olmaması sayesinde insanların güvencinde, inancında azalma olmadan sürecin atlatılması sağlanmıştır. İnsanlar herhangi bir konuda güven telkin etmeyen söz ve tutum karşısında kişilerin bütün davranışlarını şaibeli ve şüpheli değerlendirirler. Sayın Bakan, sergilediği tavırla salgının yıkıcı etkilerinin daha örseleyici olmasının önüne geçmekte öncü rol oynamıştır.

Derinlemesine görüşme yöntemi çerçevesinde katılımcıların ifadelerine göre, Fahrettin Koca'nın görev odaklı liderlik tarzı içinde yer alan; işine odaklı olma, sorumluluk sahibi olma, kararlı ve azimli olma, planlama yapma, problem çözme yeteneğine sahip olma ve kaygı durumunda etkili olma özelliklerini oldukça yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür. Sayın Koca'nın hizmetkâr liderlik tarzı içinde yer alan; insan ve hizmet odaklı olma, iletişim becerilerine sahip olma, yapılan işe ruhunu koyma ve dürüstlük özelliklerini yüksek düzeyde gösterdiği ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlik tarzı içinde yer alan başkalarını etkileme ve yönlendirme ile kendini güçlü bir şekilde ifade etme özelliğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Vizyoner liderlik tarzı içinde yer alan; yön belirleme ve öncülük etme, destek sağlama, belirsizlikleri önleme ve gerçekçi olma özelliklerini sergilediği görülmüştür. İşbirlikçi liderlik tarzı içinde yer alan; şeffaflık, durumların analiz edilmesi, ortak çalışma ve uzlaşma yapılması özelliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik tarzı içinde yer alan; başkalarına güven verme, kriz anında etkili olma ve ikna etme becerisine sahip olma özelliklerini sergilediği görülmüştür.

3.3.5. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Liderlik Özelliklerinin Salgın Sürecindeki Dönemlere Göre Değerlendirilmesi

Türkiye'de Covid-19 salgınıyla ilgili ilk vakanın ortaya çıktığı andan itibaren geçen ilk 18 aylık süreç incelenmiştir. Covid-19 salgınının ortaya çıktığı ilk dönem 2020 yılının mart-ağustos ayları arası olarak ikinci dönem 2020-2021 yılının ağustos-şubat ayları arası ve üçüncü dönem 2021 yılının şubat-ağustos ayları arası olarak incelenmiştir. Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamaları belirlenen dönemler kapsamında sergilediği liderlik özellikleri açısından incelenmiştir. Fahrettin Koca'nın dönemler arasında sergilediği liderlik özellikleri arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaya ilişkin bulgular aşağıdaki şekillerde yer almaktadır.

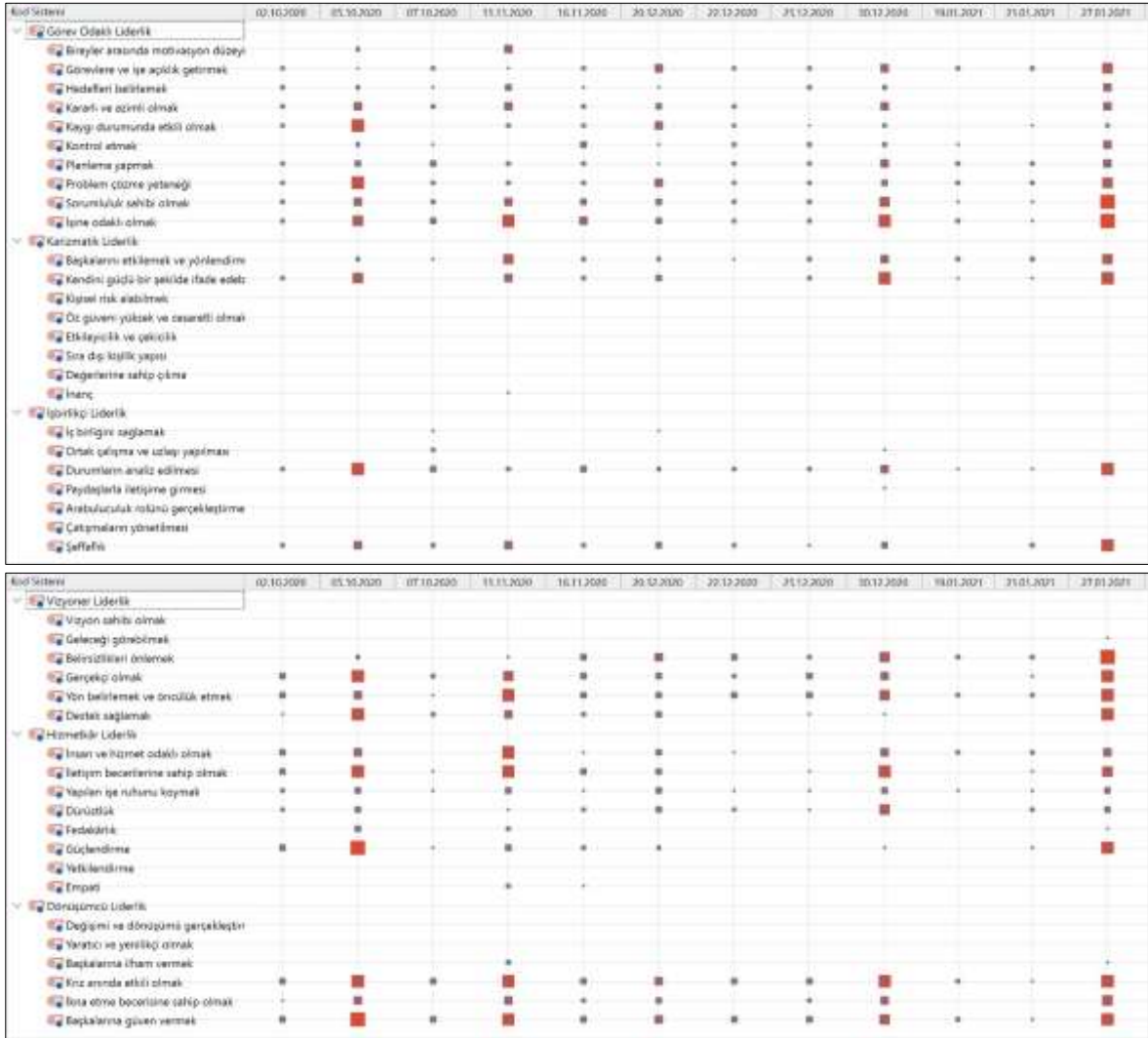
Şekil 2: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın 1. Dönem Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Şekil 2’de Fahrettin Koca’nın bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamaları kapsamında Covid-19 salgınında ilk dönem olarak ifade edilebilen 2020 yılının mart-ağustos ayları arasında sergilediği liderlik özelliklerine yer verilmiştir. Şekil 2’ye göre; Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde özellikle birinci dönemin sonuna doğru sergilediği liderlik özelliklerinin daha baskın olarak hissedildiği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde birinci dönemin sonuna doğru görev odaklı liderlik özelliklerini yoğun bir şekilde sergilediği görülmüştür. Fahrettin Koca’nın görev odaklı liderlik özellikleri içerisinde yer alan; görevlere ve işe açıklık

getirme, hedefleri belirleme, problem çözme, sorumluluk sahibi olma ve işine odaklı olma özelliklerini yoğun bir şekilde sergilediği ortaya çıkmıştır. Sayın Koca'nın işbirlikçi liderlik özelliklerinden durumların analiz edilmesi ve şeffaflık özelliğini sergilediği, hizmetkâr liderlik özelliklerinden insan ve hizmet odaklı olma, iletişim becerilerine sahip olma ve dürüstlük özelliğini sergilediği, dönüşümcü liderlik özelliklerinden kriz anında etkili olma ve başkalarına güven verme özelliğini daha yoğun olarak sergilediği görülmüştür.

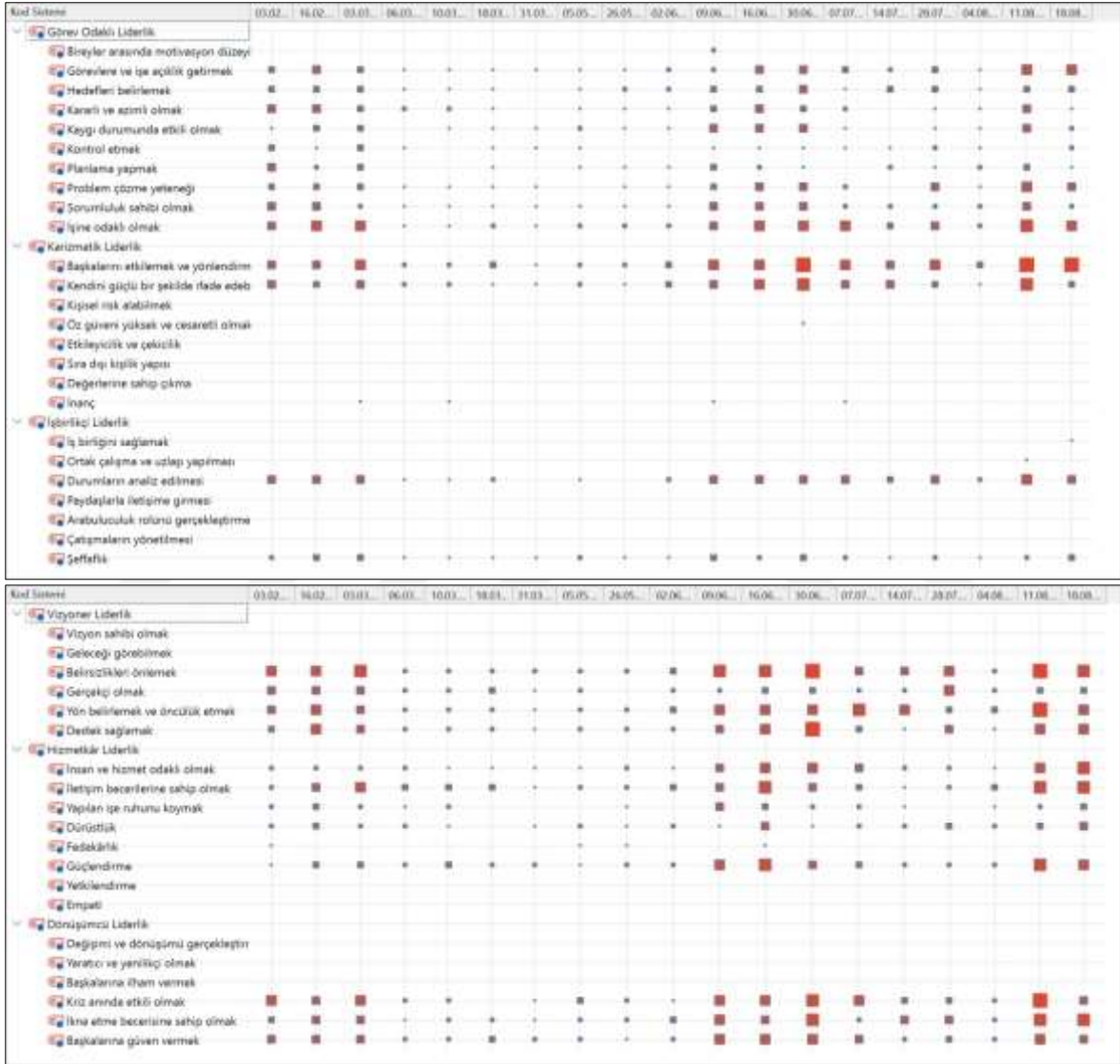
Şekil 3: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın 2. Dönem Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Şekil 3'te Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamaları kapsamında Covid-19 salgınında ikinci dönem olarak ifade edilebilen 2020-2021 yılının ağustos-şubat ayları arasında sergilediği liderlik özelliklerine yer verilmiştir. Şekil 3'e göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin ikinci döneminde sergilediği liderlik özelliklerinin dönem boyunca hissedildiği görülmüştür. Sayın Koca'nın salgın sürecinin ikinci döneminde vizyoner liderlik özelliklerini yoğun bir şekilde sergilediği görülmüştür. Fahrettin Koca'nın vizyoner liderlik özelliklerinden belirsizlikleri önleme, gerçekçi olma, destek sağlama, yön belirleme ve öncülük

etme özelliğini yoğun bir şekilde sergilediği, görev odaklı liderlik özelliklerinden sorumluluk sahibi olma ve işine odaklı olma özelliğini sergilediği, hizmetkâr liderlik özelliklerinden güçlendirme, insan ve hizmet odaklı olma, iletişim becerilerine sahip olma özelliğini sergilediği, dönüşümcü liderlik özelliklerinden başkalarına güven verme ve kriz anında etkili olma özelliğini daha yoğun olarak sergilediği görülmüştür.

Şekil 4: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın 3. Dönem Liderlik Özelliklerine İlişkin Analiz



Şekil 4'te Fahrettin Koca'nın bilim kurulu raporlarındaki söylemleri ve basın bülteni açıklamaları kapsamında Covid-19 salgınında üçüncü dönem olarak ifade edilebilen 2021 yılının şubat-aoğustos ayları arasında sergilediği liderlik özelliklerine yer verilmiştir. Şekil 4'e göre; Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin üçüncü döneminde sergilediği liderlik özelliklerinin dönem boyunca yoğun bir şekilde hissedildiği görülmüştür. Sayın Koca'nın salgın sürecinin üçüncü döneminde vizyoner ve hizmetkâr liderlik özelliklerini yoğun bir şekilde sergilediği görülmüştür.

Fahrettin Koca'nın vizyoner liderlik özelliklerinden belirsizlikleri önleme, destek sağlama, yön belirleme ve öncülük etme özelliğini hizmetkâr liderlik özelliklerinden iletişim becerilerine sahip olma, güçlendirme, insan ve hizmet odaklı olma özelliğini karizmatik liderlik özelliklerinden kendini güçlü bir şekilde ifade edebilme, başkalarını etkileme ve yönlendirme özelliğini yoğun bir biçimde sergilediği görülmüştür. Sayın Koca'nın görev odaklı liderlik özelliklerinden işine odaklı olma, dönüşümcü liderlik özelliklerinden kriz anında etkili olma, ikna etme becerisine sahip olma ve başkalarına güven verme özelliğini daha yoğun olarak sergilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 25: Fahrettin Koca'nın Dönemlere Göre Liderlik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Salgın Sürecinin Dönemleri	Dönemin Özellikleri	Liderlik Tarzları
1. Dönem (2020 mart-ağustos arası)	Salgının ortaya çıkması, toplumun bilgilendirilmesi, koruyucu önlemler ve uygulamalar	Görev odaklı liderlik özellikleri yoğun olarak görülmüştür.
2. Dönem (2020-2021 ağustos-şubat arası)	Salgına yönelik vaka sayılarının artmasına yönelik kısıtlamalar evde kal uygulamaları, ilaç ve aşı çalışmaları	Görev odaklı liderlik özellikleri yoğun olarak görülürken, vizyoner liderliğin bazı özellikleri görülmüştür.
3. Dönem (2021 şubat-ağustos)	Aşı uygulamalarının yapılması, tedavilerin yapılması, tedbirlerin alınması	Görev odaklı liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkâr liderlik özellikleri yoğun olarak görülmüştür.

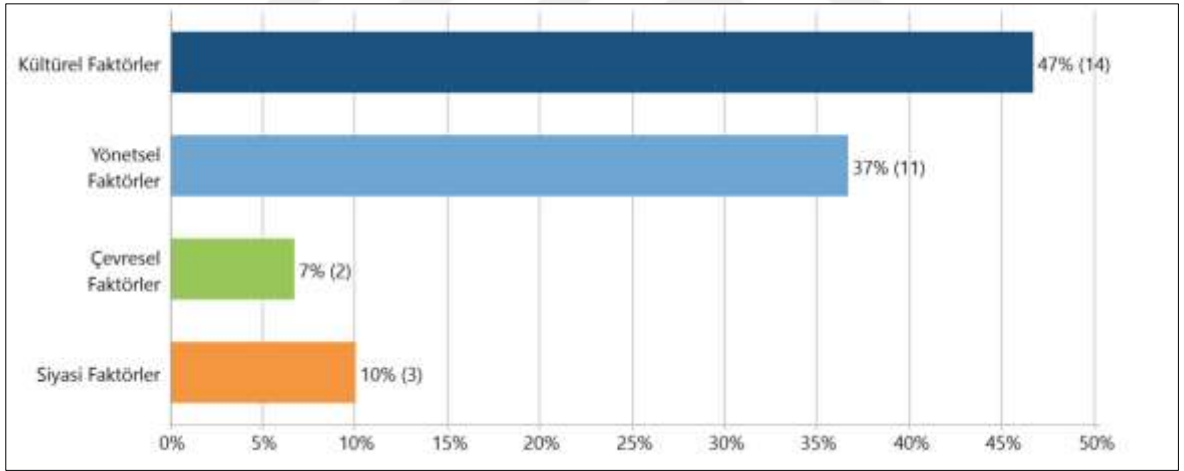
Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgın sürecinde sergilediği liderlik tarzları üç döneme ayrılarak incelenmiştir. Tablo 25'te, salgın sürecindeki dönemlerin özellikleri ve bu dönemlerde ortaya çıkan liderlik tarzları gösterilmiştir. Tablo 25'e göre, Fahrettin Koca tarafından Covid-19 salgın sürecinin üç döneminde de görev odaklı liderlik özelliklerinin yoğun olarak sergilendiği özellikle ikinci ve üçüncü dönemlerde görev odaklı liderliğin yanında vizyoner ve hizmetkâr liderlik özelliklerinin de sergilendiği görülmüştür. Salgın sürecindeki dönemlerin özelliklerine bağlı olarak aşı uygulamalarının ve hasta tedavilerinin yoğunlaşmaya başlaması ile birlikte hizmetkâr liderlik özelliklerinin daha fazla sergilendiği ifade edilebilir. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde bilim kurulu raporlarında sık olarak kullandığı ifadelerle ilişkin şekil aşağıda verilmiştir.

edildiğini, salgınla ilgili alınan kararlarda bilimin ışığında hareket edilerek bilim kurulu üyelerinin fikirlerine ve yetkili mercilerin fikirlerine önem verildiğini ifade etmiştir.

3.3.6. Katılımcıların Covid-19 Salgınında Liderin Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin İfadelerinin Değerlendirilmesi

Covid-19 salgınının yönetimi sürecinde etkin rol oynayan liderin davranışını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak ve başarılı bir kriz yönetiminde etkili olan lider davranışlarını incelemek amacıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşme yöntemi ile katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme yapılan kişilere Türkiye'nin siyasi, kültürel, yönetsel yapısı bağlamında çevresel koşulların da dikkate alınarak salgın sürecinde önemli rol oynayan Fahrettin Koca'nın sergilediği davranışları etkileyen faktörler sorularak çalışmanın amacına yönelik olarak gerekli bilgilerin toplanması için alanında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Türkiye'de liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin katılımcılara ait bulgular Grafik 25'te yer almaktadır.

Grafik 25: Türkiye’de Liderin Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



Türkiye’de salgınla mücadelede liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin katılımcıların ifadelerine yönelik olarak Grafik 25’te yer alan derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; kültürel faktörlerin (%47) ve yönetsel faktörlerin (%37) ile yüksek seviyede liderin davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, siyasi faktörlerin (%10) ve çevresel faktörlerin (%7) ile daha orta düzeyde liderin davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, salgın yönetiminde kültürel faktörlerin ve yönetsel faktörlerin liderin davranışları üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 26: Liderin Davranışını Etkileyen Kültürel Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Bağlamsal Koşullar	Alt Boyutlar/Kodlar	Alıntılar
Kültürel Faktörler	Güç mesafesi yüksek olan toplum yapısı	“Türkiye güç mesafesi yüksek olan bir toplumdur. Liderin davranışı etkileyen kültürel nedenleri ele aldığımızda güç mesafesi yüksek bir toplum olduğumuz görülmektedir. Fahrettin Koca, toplumda baba rolünü üstlenerek toplumda güven duyulan liderlik profili sergilemiştir.” (K6)
	Dişi kültür özellikleri	“Türk toplumunda duygusal, sahiplenici, korumacı dişi kültür özellikleri görülmektedir. Fahrettin Koca, salgın sürecinde Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davranarak baba rolünü üstlendi.” (K6)
	Belirsizlikten kaçınan toplum yapısı	“Türk toplumu kültürel özellikleri bağlamında belirsizliği sevmeyen bir anlayışa sahiptir. Covid-19 salgın sürecinde kültürel olarak belirsizliklerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkabilecek riskler azaltılarak belirsizlik ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.” (K6)
	Babacan, korumacı davranışlar	“Salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca babacan, korumacı, halktan birisi olarak mütevazı özellikler sergilemiştir. Sağlık Bakanı bir Anadolu insanı olarak Türk toplumunun fedakâr, pozitif özelliklerini sergiledi.” (K3)
	Güven veren davranışlar	“Fahrettin Koca’nın salgın yönetiminde sakin, etkili, tutarlı, güven veren ve yön verme gibi özellikleri ön plana çıkmıştır. Türkiye’nin sahip olduğu kültürel özellikler bağlamında güvenilir ve kültürümüze uygun bir hareket ve tavır sergilemiştir.” (K15)

Tablo 26’da yer alan katılımcıların ifadelerine göre Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen kültürel faktörler incelendiğinde; Fahrettin Koca’nın babacan, korumacı, mütevazı özellikler sergilediği, özellikle yaşlılara hizmet edilerek onların korunmasına öncelik verildiği ifade edilmiştir. Türk toplumunun kültürel özellikleri bağlamında güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizliği sevmeyen bir anlayışa sahip olduğu ve salgın sürecinin yönetilmesinde de kültürel olarak belirsizliklerden kaçınılmaya çalışıldığı ifade edilmiştir. Türk toplumunda görülen duygusal, sahiplenici, korumacı dişi kültür özellikleri bağlamında Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davranarak baba rolünü üstlendiği dile getirilmiştir. Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgını yönetiminde sakin, etkili, oyun kurucu, güven veren ve yön verme gibi özelliklerinin ön plana çıkarak Türkiye’nin sahip olduğu siyasi ve kültürel özellikler bağlamında güvenilir davranışlar sergilediği ifade edilmiştir.

Tablo 27: Liderin Davranışını Etkileyen Yönetmel Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Bağlamsal Koşullar	Alt Boyutlar/Kodlar	Alıntılar
Yönetmel Faktörler	Sosyal devlet anlayışı	“Covid-19 salgını ile mücadelede aşılarda tedariki için yurtdışından firmalarla bağlantı kurulmuş ve sosyal devlet anlayışının gereği olarak aşılarda ücretsiz yapılmıştır. Türkiye’de aşılarda tüm vatandaşlara ulaştırılmıştır. Yönetmel açıdan başarılı politikalar izlenmiştir.” (K8)
	Cumhurbaşkanlığı’nın etkisi	“Salgınla mücadelede liderin davranışını etkileyen yönetmel nedenlerden birisi Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminden dolayı kararların Cumhurbaşkanlığı tarafından alınması uygulama ve revize etmede Sağlık Bakanlığı’nın bilimsel yöntemlerden ayrılmadan kararları uygulayıp vatandaşları bilgilendirmesidir.” (K11)
	Devlet baba anlayışı	“Türkiye’de liderin davranışını etkileyen yönetmel faktörlerden birisi devlet baba anlayışıdır. Türk toplumu kriz anı gibi zorlu süreçlerde devletin çözümler üretmesini beklemektedir. Salgın sürecinin yönetiminde devlet baba anlayışı çerçevesinde toplumun beklentilerine uygun hareket edilmiştir.” (K8)

Tablo 27’de yer alan katılımcıların ifadelerine göre liderin davranışını etkileyen yönetsel faktörler incelendiğinde; salgına yönelik kararların alınmasında Cumhurbaşkanlığı’nın etkili olduğu kararların uygulanması ve revize edilmesinde ise Sağlık Bakanlığı’na önemli görevler düştüğü dile getirilmiştir. Türkiye’de lider odaklı anlayış çerçevesinde Fahrettin Koca’nın kontrolü elinde bulunduran, kitleleri peşinden sürükleyen bir davranış sergilediği dile getirilmiştir. Covid-19 salgını sürecinde kararların alınması, hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi üzerinde Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın etkili olduğu ifade edilmiştir. Devlet baba geleneği anlayışı çerçevesinde Türk toplumunun zorlu zamanlarda devletin çözümler üretmesini beklediği ve bu anlayış çerçevesinde toplumun geleneksel olarak beklentilerine uygun hareket edildiği ifade edilmiştir.

Tablo 28: Liderin Davranışını Etkileyen Siyasal Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Bağlamsal Koşullar	Alt Boyutlar/Kodlar	Alıntılar
Siyasal Faktörler	Parti kimliği görülmemesi	“Salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca’nın söylemlerinde veya tutumlarında siyasi olarak Ak parti kimliği görülmedi. İnsanları ayırmadan herkesi kucaklayıcı bir üslupla görevini gerçekleştirdi. Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde bir bilim insanı tıpcı olarak mesleğiyle ilgili gerekli teknik bilgilere sahip olma gibi özellikleri ön plana çıktı.” (K7)
	Siyasi paylaşımlar yapılmaması	Covid-19 salgın süreciyle mücadelede Fahrettin Koca, basın açıklamalarında ve paylaşımlarında işin siyasi olmadığını sağlıkla ilgili bir salgın olduğunu ve hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini sık sık ifadelerinde kullanmıştır.” (K9)

Tablo 28’de yer alan katılımcıların ifadelerine göre liderin davranışını etkileyen siyasal faktörler incelendiğinde; salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca’nın söylemlerinde ve tutumlarında siyasi olarak parti kimliği görülmediği, sosyal devlet anlayışı içerisinde gerçekleştirilen hizmetlerden ve aşı uygulamalarından ücretsiz olarak herkesin eşit bir şekilde yararlandığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda, katılımcılar tarafından Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca’nın işin siyasi olmadığını, sağlıkla ilgili bir salgın hastalık olduğunu ve hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini sık sık dile getirdiği vurgulanmıştır.

Tablo 29: Liderin Davranışını Etkileyen Çevresel Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Bağlamsal Koşullar	Alt Boyutlar/Kodlar	Alıntılar
Çevresel Faktörler	Kamuoyu algısı oluşturmak	“Salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca görevini yerine getiren bir yönetici profili ortaya koydu. Kamuoyunda mesafe, aşı, kapanma ve tedbirlerle ilgili konuları gündeme getirdi. Bu konuları yapılması gereken zorunluluk olarak dile getirdi. Bu süreçte oluşan kamuoyu algısıyla başarılı bir liderlik profili sergiledi.” (K5)
	Kriz sürecini fırsata çevirmek	“Fahrettin Koca, kriz yönetiminde liderin en önemli özelliği olan çevre koşullarını dikkate alarak ve bu koşulları bir fırsata çevirerek salgın sürecini yönetmiştir. Sağlık Bakanı, Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde etkin bir rol oynamıştır.” (K5)

Tablo 29’da yer alan katılımcıların ifadelerine göre liderin davranışını etkileyen çevresel faktörler incelendiğinde; salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca’nın açıklamaları ve tutumları

ile görevini yerine getiren işine odaklı bir yönetici profili ortaya koyduğu ve oluşan kamuoyu algısıyla birlikte başarılı bir liderlik profili sergilediği ifade edilmiştir. Dış çevre şartları bağlamında Covid-19 salgınının yönetimini değerlendiren katılımcılar Fahrettin Koca'nın kriz yönetiminde liderin en önemli özelliklerinden birisi olan çevre koşullarını dikkate aldığını ve bu süreci bir fırsata çevirerek salgın sürecinin yönetiminde etkin rol oynadığını ifade etmiştir. Türkiye’de liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 30: Türkiye’de Liderin Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Kültürel Faktörler	“Fahrettin Koca babacan, korumacı, halktan birisi olarak mütevazı özellikler sergilemiştir. Sağlık Bakanı Koca bir Anadolu insanı olarak Türk toplumunun fedakâr, pozitif özelliklerini gösterdi. Yaşlılara hizmet ve çocukların korunması üzerinde Türk kültürünün ve sosyal yaşantı biçiminin önemli rolü vardır.” K3 “Türk toplumu kültürel özellikleri bağlamında belirsizliği sevmeyen bir anlayışa sahiptir. Salgın sürecinin yönetilmesinde de kültürel olarak belirsizliklerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkabilecek riskler azaltılarak belirsizlik ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Türk toplumunda duygusal, sahiplenici, korumacı dışı kültür özellikleri görülmektedir. Fahrettin Koca salgın sürecinde Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davranarak baba rolünü üstlendi.” K6 “Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde lider olarak destekleyici, şefkatli, iyi dinleyen özellikleri ve ön yargısız davranışları ön plana çıkmıştır. Salgının yönetimine doğrudan destekleyici ve olumlu katkı sağlamıştır. Bu davranışlar vatandaşlar tarafından da takdir edilmiştir. Kültürel özelliklerimize, Türk aile yapısına uygun davranışlar sergilemiştir.” K14
Yönetimsel Faktörler	“Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadele sürecinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi hususunda salgında destekleyici, teşvik edici etkin bir rol oynamıştır. Cumhurbaşkanı, medya önünde ilk aşırı kendisi olarak halka örnek olmuştur.” K1 “Türkiye’de liderin davranışını etkileyen yönetimsel faktörlerden birisi devlet baba geleneğidir. Türk toplumu zorlu zamanlarda devletin çözümler üretmesini beklemektedir. Devlet baba geleneği anlayışıyla toplumun geleneksel olarak beklentilerine uygun hareket edilmiştir.” K8
Siyasi Faktörler	“Fahrettin Koca’nın salgın yönetiminde sakin, etkili, oyun kurucu, güven veren ve yön verme gibi özellikleri ön plana çıkmıştır. Türkiye’nin sahip olduğu siyasi ve kültürel özellikler bağlamında güvenilir ve kültürümüze uygun bir hareket ve tavır sergilemiştir.” K15
Çevresel Faktörler	“Fahrettin Koca, kriz yönetiminde liderin en önemli özelliği olan çevre koşullarını dikkate alarak ve bu koşulları bir fırsata çevirerek salgın sürecini yönetmiştir. Fahrettin Koca salgın sürecinde etkin bir rol oynamıştır.” K5

Tablo 30’da Türkiye’de liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin katılımcıların ifadeleri incelendiğinde; kültürel, yönetimsel ve çevresel faktörlerin etkili olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca’nın davranışını etkileyen kültürel faktörlere arasında; babacan, korumacı, mütevazı, duygusal, sahiplenici, dışı kültür özellikleri sergileyerek Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davrandığı, Türkiye’nin belirsizliği sevmeyen bir toplum yapısına sahip olduğu ifade edilmiştir. Liderin davranışını etkileyen yönetimsel faktörler arasında; hükümet sistemi kapsamında kararların alınmasında Cumhurbaşkanı’nın etkili olduğu, devlet baba ve sosyal devlet anlayışının etkili olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılar, liderin davranışını etkileyen siyasi faktörlerle ilgili olarak Fahrettin Koca’nın parti kimliği sergilemediğini ve salgınla mücadelenin siyasal olmadığını hep beraber mücadele edilmesi gereken bir sağlık sorunu olduğunu dile

getirdiğini vurgulamıştır. Katılımcılar, liderin davranışını etkileyen çevresel faktörlerle ilgili olarak Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde çevre koşullarını dikkate alarak bu koşulları fırsata çevirdiğini ve kamuoyu algısını başarılı bir şekilde yönettiğini ifade etmiştir. Türkiye'de liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, kültürel ve yönetsel yapının etkisi ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K7 ile Kişisel Görüşme):

Covid-19 salgınının yönetimi sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca Türkiye'deki kültürel yapıya uygun bir biçimde babacan bir liderlik modeli sergiledi. Salgın sürecinin yönetiminde gücünü Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'dan aldı. Sağlık Bakanlığı tarafından getirilen ilaçlar vatandaşlara ulaştırılarak gerekli olan hizmetlerin hızlı bir şekilde yapılmasına öncelik verildi. Kriz yönetiminde doğru ve hızlı karar verilmesi ve çevik bir yönetim olması gerekmektedir. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde bir bilim insanı olarak tıpçı, doktor, meslekle ilgili gerekli teknik bilgilere sahip olma gibi özellikleri ön plana çıktı. Salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca'nın söylemlerinde veya tutumlarında siyasi olarak Ak parti kimliği görülmedi. İnsanları ayırmadan herkesi kucaklayıcı bir üslupla görevini gerçekleştirdi. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın öncülüğünde görevini en güzel şekilde yaptı. Kültürel olarak Türk aile yapısına ait özellikler ve davranışlar sergiledi.

Katılımcılar tarafından Covid-19 salgınının yönetiminde liderin davranışını etkileyen faktörlere ilişkin yapılan değerlendirmelerde kültürel ve yönetsel faktörlerin daha fazla etkili olduğu vurgulanarak dikkat çekilmiştir. Bir katılımcı, Türkiye'nin sahip olduğu siyasi ve kültürel özellikler bağlamında güvenilir ve kültürümüze uygun bir hareket ve tavır sergileyen Fahrettin Koca'nın Covid-19 salgını yönetiminde sakin, etkili, oyun kurucu, güven veren ve yön verme gibi özelliklerinin ön plana çıktığını dile getirmiştir (K15 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın Türkiye'deki kültürel yapıya uygun bir biçimde babacan, korumacı, halktan birisi olarak mütevazı özellikler sergilediğini dile getiren bir katılımcı, hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi üzerinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın etkili olduğunu vurgulamıştır (K3 ile Kişisel Görüşme). Başka bir katılımcı, Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde lider olarak destekleyici, şefkatli, iyi dinleyen ve ön yargısız davranışlarının ön plana çıkarak Türk aile yapısına uygun davranışlar sergilediğini ve salgının yönetimine doğrudan destekleyici ve olumlu katkı sağladığını ifade etmiştir (K14 ile E-posta). Covid-19 salgınının yönetiminde liderin davranışını etkileyen faktörlerden sosyal devlet anlayışı ve belirsizliklerin önlenmeye çalışıldığı yönetsel yapıya ilişkin görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K8 ile Kişisel Görüşme):

Covid-19 salgını ile mücadelede aşılarda tedariki için yurtdışından firmalarla bağlantı kurulmuş ve sosyal devlet gereği olarak aşılarda ücretsiz yapılmıştır. Türkiye'de aşı tüm vatandaşlara ulaştırılmıştır. Fahrettin Koca sürecin yönetimi üzerinde doğru bir liderlik sergileyerek etkili olmuştur. Bir takım çalışması içinde çalışılarak amaçlara ulaşılmıştır. Ölüm oranları diğer ülkelere göre daha düşüktür. Deneyimlerden dersler çıkarılarak kapanma ile ilgili uygulamalarda ve kısıtlamalarda başarılı olunmuştur. Yönetsel açıdan başarılı politikalar izlenmiştir. Covid-19 salgın sürecinde güncel vaka sayıları, hastalığın güncel durumu, tedbirler, kurumların alması gereken önlemler, aşı ile ilgili veriler, aşılama takvimi, aşının gerekliliği sık sık gündeme gelmiştir. Vatandaşlar çağrılara uyarak gerekli tedbirleri almışlardır. Salgınla mücadelede bilimin gereği yapılarak ortaya çıkabilecek belirsizlikler önlenmiştir. Yönetsel açıdan etkin bir biçimde sosyal devlet politikası izlenmiştir. Salgın sürecinde Sağlık Bakanlığı'nın idari izinleri

iptal etmesi kriz yönetimi için doğru bir karardır. Kriz yönetiminin doğru yönetildiğini düşünüyorum. Fahrettin Koca'nın genel olarak izlediği politikalar, stratejiler amacına uygundur. Türkiye'de sağlık sistemindeki gelişmeler salgın sürecinin iyi yönetilmesini sağlamıştır. Sağlık sistemi son 20-25 yıllık süre zarfında çok gelişme göstermiş ve devlet sağlık alanında çok iyi mücadele etmiştir. Devlet yetkilileri tarafından her gün açıklama yapıldığını gören insanlar devletin üzerine düşeni yaptığını anlamışlar ve güven duygusunu artırmışlardır. Devletin en üst düzeyde konuyu gündemde tutmasıyla birlikte toplum bu krizi en kısa süreçte aşacağına ikna olmuştur. Diğer birçok gelişmiş ülkeler ile kıyasladığımızda başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirilmiştir.

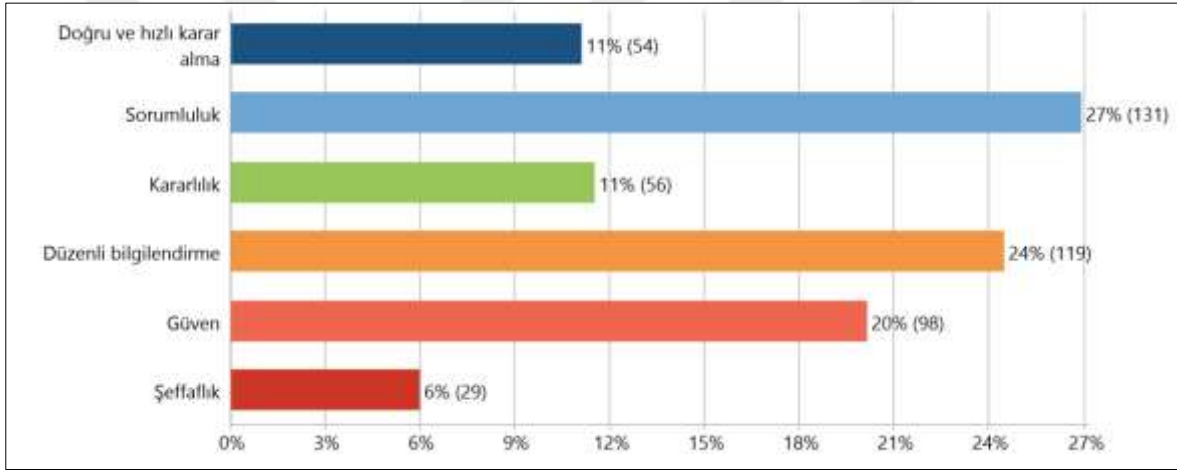
Katılımcılardan biri, salgın sürecinde Fahrettin Koca'nın kriz yönetiminde liderin en önemli özelliklerinden birisi olan çevre koşullarını dikkate alması ve bu koşulları bir fırsata çevirmesi sayesinde salgın sürecinde etkin bir rol oynadığını ifade etmiştir (K5 ile Kişisel Görüşme). Fahrettin Koca'nın samimi, sıcak, dürüst açıklamalar yaparak toplumu etkileme noktasında önemli bir rol oynadığını vurgulayan bir katılımcı, kendisinin iletişim tarzı ve samimi davranışları ile Türk aile yapısına ve kültürel özelliklerine uygun bir şekilde hareket ettiğini ifade etmiştir (K4 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Fahrettin Koca'nın basın açıklamalarında ve paylaşımlarında işin siyasi olmadığını sağlıkla ilgili bir salgın olduğunu ve hep beraber mücadele edilmesi gerektiğini sık sık ifadelerinde kullandığını dile getirmiştir (K9 ile Kişisel Görüşme). Salgınla mücadelede liderin davranışını etkileyen yönetsel faktörlerle ilgili bir katılımcı, salgın sürecinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminden dolayı kararların Cumhurbaşkanlığı tarafından alındığını uygulama ve revize etmede Sağlık Bakanlığının bilimsel yöntemlerden ayrılmadan kararları uyguladığını ve vatandaşları bilgilendirdiğini ifade etmiştir (K11 ile E-posta). Salgın sürecinin yönetiminde liderin davranışını etkileyen faktörlerden kültürel ve yönetsel yapıya ilişkin görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K6 ile Kişisel Görüşme):

Türkiye güç mesafesi yüksek olan bir toplum yapısına sahiptir. Covid-19 salgını ile mücadelede liderin davranışını etkileyen yönetsel nedenleri ele aldığımızda güç mesafesi yüksek bir toplum olduğumuz görülmektedir. Salgınla mücadelede Fahrettin Koca kontrolü elinde bulunduran ve kitleleri peşinden sürükleyen bir davranış sergiledi. Toplumda baba rolünü üstlendi. Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullandı. Kriz yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi olan belirsizliği ortadan kaldırmak gerekmektedir. Türkiye kültürel özellikleri bağlamında belirsizliği sevmeyen bir toplumsal anlayışa sahiptir. Kültürel olarak belirsizliklerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkabilecek riskler azaltılarak belirsizlik ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Salgınla mücadelede liderin davranışını etkileyen faktörlerin hem yönetsel hem de kültürel tarafı vardır. Türk toplumu kültürel özellikleri bağlamında belirsizliği sevmeyen bir anlayışa sahip olduğundan salgın sürecinin yönetilmesinde de kültürel olarak belirsizliklerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Türk toplumunda duygusal, sahiplenici, korumacı dışı kültür özellikleri görülmektedir. Fahrettin Koca, salgın sürecinde yaptığı basın açıklamalarında hastalarını sahiplenilen ifadeler kullanarak Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davranmış ve baba rolünü üstlenmiştir. Salgınla mücadele sürecinde big data, HES uygulamaları ile zaman yönetimi ve bilgi yönetimi konusunda da etkili olunmuştur.

3.3.7. Katılımcıların Türkiye’de Covid-19 Salgınının Etkin Yönetimine İlişkin İfadelerinin Değerlendirilmesi

Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgını sürecinin yönetimine ilişkin katılımcıların görüşlerini ortaya çıkarmak ve etkin kriz yönetiminde etkili olan faktörlerin uygulanabilirliğini incelemek amacıyla derinlemesine görüşme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilere salgın sürecinin yönetimiyle ve Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde nasıl bir rol oynadığı ile ilgili sorular sorularak araştırmanın amacına yönelik olarak alanında uzman olan bireylerin görüşlerine başvurulmuş ve gerekli bilgiler ortaya çıkarılmıştır. Türkiye’de Covid-19 salgını yönetiminin etkinliğine ilişkin katılımcılara ait bulgular Grafik 26’da yer almaktadır.

Grafik 26: Türkiye’de Covid-19 Salgını Yönetiminin Etkinliğine İlişkin Katılımcıların İfadelerinin Analizi



Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede yönetimin etkinliğine ilişkin katılımcıların ifadelerine yönelik olarak Grafik 26’da yer alan derinlemesine görüşme ile elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; salgın yönetiminde sorumluluk (%27), düzenli bilgilendirme (%24), güven (%20), kararlılık (%11), doğru ve hızlı karar alma (%11) özelliklerinin oldukça yüksek düzeyde sergilendiği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, şeffaflık özelliğinin (%6) ile yüksek düzeyde sergilendiği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede etkin bir yönetim sergilenmiştir. Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetildiğine ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 31: Türkiye’de Covid-19 Salgını Yönetiminin Etkinliğine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

Sorumluluk	“Sağlık Bakanı salgın boyunca gerekli sorumluluğu alarak güven telkin edici çalışmalarını bütün iletişim araçları vasıtasıyla duyurdu. Fahrettin Koca iyi bir yöneticilik örneği sergiledi.” K2 “Fahrettin Koca’nın sakin kalarak bilgilendirmeyi çok net ve şeffaf bir şekilde yaptığı görülmüştür. Ayrıca, salgın sürecinde gelişen ulusal ve uluslararası süreçteki durumları çok iyi takip ederek sorunların çözümünde gerekli sorumluluğu aldığı ve ortaya çözümler ürettiği görülmüştür.” K10 “Kriz sürecinin etkin yönetilmesi ile yöneticilerin özellikleri ve tutumları arasında pozitif bir ilişki vardır. Krizi en iyi yöneten ülkelerden biri olduğumuzu düşünüyorum. Ülkemizde özellikle son yıllarda sağlık alanındaki hizmetlerin ve ilgili hastanelerin yapılmasının ne kadar isabetli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu salgın döneminde dünya genelinde vatandaşına en çok kıymet veren ülke olduğumuzun iyi bir örneğinin verildiğini düşünüyorum.” K15
Düzenli Bilgilendirme	“Fahrettin Koca salgın sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde çok aktif bir rol oynamıştır. Vatandaşlara zamanında ve doğru bilgilendirme yapıldı. Daha çok Fahrettin Koca başkanlığında bilim kurulu üyeleri ve ekibi salgın yönetimi anlamında çok etkin oldu. Sosyal medyada kendisini her akşam dinleyerek bilgi aldık.” K3 “Salgın süreci bizim ülkemizde diğer ülkelere göre daha özverili bir şekilde yönetildi. Fahrettin Koca’nın düzenli olarak kamuoyunu bilgilendirmesi çok önemlidir. Fahrettin Koca, basın açıklamalarını kısa, öz ve polemik oluşturmaktan kaçındı. Devlet politikası gereği, insanlarda kafa karışıklığı, korku ve panik yaratmamak için çok detay verilmeden, ince ayrıntılara girmeden sürecin yönetilmesi olumlu başladı. Fahrettin Koca gerekli kurulları oluşturarak iyi bir yönetim sergilemiştir. Düzenli olarak yapılan kamuoyu bilgilendirmeleri ile salgında önemli bir rol oynadı.” K9 “Krizler esaslı bir bilgilendirmeyi gerektirir. Sayın Bakanımız bilgilendirmeyi zamanında ve doğru yaptığı için kriz sürecini güzel bir şekilde yönetmiştir. Twitter paylaşımlarıyla ve her gün televizyon ekranlarına yaptığı açıklamalarla halkı bilgilendirmiştir. Her bilinçli yöneticinin tercih etmesi gereken bir yol izleyerek başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirmiştir.” K10 “Türkiye’de sağlık sistemindeki gelişmeler salgın sürecinin iyi yönetilmesini sağlamıştır. Devlet sağlık alanında çok iyiydi. Devlet yetkilileri tarafından her gün açıklama yapıldığını gören insanlar devletin üzerine düşeni yaptığını anlamışlar ve güven duygusunu artırmışlardır. Devletin en üst düzeyde konuyu gündemde tutmasıyla birlikte toplum bu krizi en kısa süreçte aşacağına ikna olmuştur. Diğer ülkelerle kıyasladığımızda sağlık sistemimiz son 20-25 yıldır çok gelişme göstermiştir.” K8
Güven	“Fahrettin Koca, salgın sürecinde topluma oldukça iyi bir güven telkin etmiştir. Sağlık Bakanı Koca’nın samimi, bilimsel, çalışkan, iletişime açık tavır ve davranışlarından dolayı güven düzeyi yüksek olmuştur.” K2 “Görev yaptığımız diğer doktor arkadaşlarda Fahrettin Koca’nın bu durumu çok iyi yönettiğini dile getirdi. Diğer ülkelere göre etkin koruma, tedavi edici uygulamalar ve önlemler alındı. Toplumda güven duygusu yüksek oldu. Yurtdışından hastalar Türkiye’ye getirilerek sahip çıktı.” K1 “Fahrettin Koca’nın sabırlı olması ve toplumla iletişim hâlinde kalması salgın sürecini olumlu yönde etkilemiştir. Topluma güven veren ve samimi davranışlar sergilemiştir.” K13 “Fahrettin Koca, salgın sürecinde güven verici özellikler sergiledi. Kendisi sağlık alanında uzman bir doktor olduğu için olaylara hakimdir. En önemlisi güven verdi. Tıpçı olması, mesleği alanında uzman olması güven düzeyinin yüksek olması üzerinde etkili oldu.” K7
Kararlılık	“Fahrettin Koca, kişilik özelliği neticesinde yapılabilecek her şeyi yaptı ve gerçekten başardı. Kriz yönetimini etkin bir şekilde yönetti. Bilinmeyen bir hastalıkla mücadele etti ve başardı. Fahrettin Koca’nın çalışmaları üzerinde Recep Tayyip Erdoğan’ın büyük etkisi vardır. Cumhurbaşkanı Erdoğan, salgınla mücadelede kararlı bir duruş sergileyerek hizmetlerin gerçekleştirilmesinde destekleyici ve teşvik edici etkin bir rol oynamıştır.” K1 “Fahrettin Koca salgın sürecinde çok etkili bir rol oynadı. Sosyal medyada düzenli olarak bilgilendirme yaparak, Bilim Kurulu kararlarını insanlara iletmesi için kendisi için oluşabilecek riskleri yönetti. Kararlı bir duruş sergileyerek iyi bir süreç yönetti.” K5 “Salgın sürecinde en çok üzerinde durulan konu salgını önlemek için vatandaşın yapması gerekenler hakkında bilgilendirilmesi olmuştur. Maske kullanılması özendirilmiş, ellerin nasıl yıkanacağı, hijyen faktörleri konusunda gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Aşılama konusunda da gerek bilgilendirme gerekse aşılamanın sağlıklı ve hızlı bir şekilde yapılmasını teminen gerekli tedbirlerin alınmış olduğunu düşünüyorum.” K11

Tablo 31: (Devamı)

Doğru ve Hızlı Karar Alma	“Krizi yönetirken ilk ağızdan doğru bilgiyi bilimsel verilerle hızlıca vermek gerekmektedir. Kamuoyunu hızlıca bilgilendirmek gerekir. Sayın Bakanımız salgın süreciyle ilgili gelişmeleri, bilimsel verileri her gün düzenli bir şekilde yaptığı basın açıklamalarında, bilim kurulu toplantılarında ve sosyal medyadan yaptığı paylaşımlarda açıklamıştır. Böylece, halkın güven düzeyinin yükselmesini sağlamıştır. Covid-19 salgını sürecinde halkın güven düzeyinin %80’in altında olmadığını düşünüyorum.” K10 “Bilim kurulunun oluşturulması, salgın sürecinde işin ehli olan doktorların kararlarının dikkate alınması çok doğru bir karardır ve dünyaya karşı önemli bir gelişmedir. Fahrettin Koca başkanlığında alanında uzman kişilerin birleşip oluşturduğu bilim kurulu salgın sürecinin yönetiminde etkin rol oynadı ve çoğu gelişmiş ülkeye göre pandemi süreci başarılı yönetildi.” K3 “Salgın sürecinde hastalığın güncel durumu, güncel vaka sayıları, tedbirler, kurumların alması gereken önlemler, aşı ile ilgili veriler, aşılama takvimi, aşının gerekliliği gündeme gelmiştir. Vatandaşlar çağrılara uymuş ve gerekli tedbirleri almışlardır. Bilimin gereğini yapılarak ortaya çıkabilecek belirsizlikler önlenmiştir. Yönetiş açısından etkin bir biçimde sosyal devlet politikası izlenmiştir. Salgınla mücadelede Sağlık Bakanlığı’nın idari izinleri iptal etmesi kriz yönetimi için doğru bir karardır. Kriz yönetiminin doğru yönetildiğini düşünüyorum. Fahrettin Koca’nın genel olarak izlediği politikalar, stratejiler amacına uygundur.” K8 “Salgın sürecinde Sağlık Bakanlığı’nın bilimsel verilere göre hareket ederek toplumu bilgilendirme, hızlı karar alma ve uygulama açısından diğer ülkelere göre daha etkili bir süreç takip ettiğini düşünüyorum.” K11
Şeffaflık	“Fahrettin Koca salgın süreciyle ilgili vatandaşları bilgilendirmek için bir ekiple basın karşısına çıktı. Düzenli bilgi vermesi, aynı saatte her akşam konuşma yapması şeffaflığına olan inancı artırmıştır.” K5 “Salgın sürecinde şeffaf bir şekilde bilgilendirme olmuştur. Aşılar konusunda vatandaşlar bilgilendirilerek dikkatli bir şekilde takip edilmiştir. Amerika, İtalya, İngiltere sağlık sistemi konusunda çöktü. Amerika’da özel sağlık sigortası olan vatandaşların ihtiyaçları karşılanmadı. Özel sağlık sigortası pandemiye karşılamadığından dolayı vatandaşlar sağlık konusunda yeterli hizmetleri alamadı. Amerika’da hastalar hastaneye alınmadı. Türkiye’de herkes ücretsiz olarak sağlık hizmetlerinden yararlandı ve aşı konusunda çok tutarlı davrandılar.” K7 “Fahrettin Koca, toplumu şeffaf bir şekilde yönlendirdi. Düzenli olarak yapılan basın açıklamalarında hasta, vaka sayıları günlük olarak açıklanmıştır. Deneyimlerden yararlanılarak vaka sayıları, aşıda son gelişmeler hakkında toplum bilgilendirilmiştir. Bilimsel açıdan aşının gerekliliği ortaya konmuştur. Toplumun bilimsel gerçeklere göre hareket etmesi sağlanmıştır.” K8

Tablo 31’de Türkiye’de Covid-19 salgını yönetiminin etkinliğine ilişkin katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, kriz yönetiminde etkili olan sorumluluk, düzenli bilgilendirme, güven, kararlılık, şeffaflık, doğru ve hızlı karar alma gibi özelliklerin sergilendiği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından Fahrettin Koca’nın kriz sürecinin etkin yönetilmesine ilişkin özellikleri arasında; sorumluluk sahibi olması, güven vermesi, düzenli bilgilendirme yapması, şeffaf iletişim kurması, doğru ve hızlı karar alması, sorunlarla ilgili sorumluluk alarak çözüm üretmesi, samimi, bilimsel, çalışkan, kararlı olması ve güzel bir üslup kullanması gibi özellikleri sergilediği sık sık ifade edilmiştir. Bir katılımcı, kriz anında etkinliğe ilişkin şeffaf olma özelliği ile ilgili olarak Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgınıyla mücadelede vatandaşları bilgilendirmek için bir ekiple basın karşısına çıkarak düzenli bilgi vermek amacıyla her akşam konuşma yapmasının şeffaflığa olan inancı artırdığını dile getirmiştir (K5 ile Kişisel Görüşme). Türkiye’de Covid-19 salgınının yönetimine ilişkin katılımcıların ifadelerinde şeffaflık, sorumluluk ve tutarlılık özellikleri kapsamında kriz anında etkin bir yönetim sergilenmesi ile ilgili görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K7 ile Kişisel Görüşme):

Türkiye’de Covid-19 salgın süreci çok iyi bir şekilde yönetildi. Fahrettin Koca, salgın sürecinde güven verici özellikler sergileyerek yönetim süreçlerinde etkin rol oynadı. Kendisi doktor, sağlık alanında uzman olduğu için olaylara hâkim bir yönetici profili sergiledi. En önemlisi güven verdi. Tıpçı olması, mesleği ile ilgili teknik bilgilere sahip olması ve insanlarla iletişim şekli sürecin yönetimi üzerinde etkili oldu. Covid-19 salgın sürecinde şeffaf bir şekilde bilgilendirme olmuştur. Aşılar konusunda vatandaşlar bilgilendirilerek dikkatli bir şekilde takip edilmiştir. Salgınla mücadelede birçok gelişmiş ülke başarısız bir yönetim sergiledi. Amerika, İtalya, İngiltere sağlık sistemi konusunda çöktü ve büyük kayıplar verildi. Amerika’da özel sağlık sigortası olan vatandaşların ihtiyaçları karşılanmadı. Özel sağlık sigortası pandemiye karşılamadığından dolayı vatandaşlar sağlık konusunda yeterli hizmetleri alamadı. Amerika’da hastalar hastaneye alınmadı. İtalya’da sağlık sistemi konusunda büyük sıkıntılar yaşanarak yaşlı hastalar hastaneye alınmadı. Türkiye’de herkes ücretsiz olarak sağlık hizmetlerinden yararlandı ve aşı konusunda çok tutarlı davrandılar.

Katılımcıların ifadelerinde Covid-19 salgın sürecinin yönetilmesinde Fahrettin Koca’nın sorumluluk sahibi olması, düzenli ve doğru bilgilendirme yapması, güven vermesi, bilimsel olarak görevine odaklı çalışmalar gerçekleştirmesi, şeffaf iletişim kurması ve tutarlı olması gibi özellikler sergilemesi sayesinde kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynadığına dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri, Fahrettin Koca’nın Covid-19 salgını sürecinde düzenli olarak yapılan basın açıklamalarında hasta, vaka sayılarını günlük olarak açıkladığını, bilimsel açıdan aşının gerekliliğini ortaya koyduğunu ve toplumun bilimsel gerçeklere göre hareket etmesinin sağlandığını dile getirmiştir (K8 ile Kişisel Görüşme). Salgın sürecinde Sağlık Bakanlığı’nın bilimsel verilere göre hareket ettiğine vurgu yapan bir katılımcı, Türkiye’de Covid-19 salgınının yönetiminde toplumun bilgilendirilmesi, hızlı karar alınması ve uygulanması açısından diğer ülkelere göre daha etkili bir süreç takip edildiğini ifade etmiştir (K11 ile E-posta). Türkiye’de Covid-19 salgını yönetiminin etkinliğine ve salgın yönetiminde liderin rolüne ilişkin olarak görüşlerini bir katılımcı şu sözlerle açıklamıştır (K1 ile Kişisel Görüşme):

Fahrettin Koca salgın sürecinin yönetilmesinde kişilik özelliği neticesinde yapılabilecek her şeyi yaptı ve gerçekten başardı. Kriz yönetimini etkin bir şekilde yönetti. Bilinmeyen bir hastalıkla mücadele etti ve başardı. Görev yaptığımız diğer doktor arkadaşlarda Fahrettin Koca’nın bu durumu çok iyi yönettiğini dile getirdi. Fahrettin Koca’nın çalışmaları üzerinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın büyük etkisi vardır. Cumhurbaşkanı Erdoğan, salgınla mücadelede kararlı bir duruş sergileyerek hizmetlerin gerçekleştirilmesinde destekleyici ve teşvik edici etkin bir rol oynamıştır. Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın yapılan hizmetleri planlaması, hastane gibi yapılan hizmet yerlerinin açılış tarihlerini açıklaması, hizmetlerin belli bir süre içinde yapılması gerektiğini açıklaması salgınla mücadelede çok etkili oldu. Cumhurbaşkanı, salgınla mücadelede hizmetleri takip ederek ve yapılmasını sağlayarak bu hizmetleri destekleyici, teşvik edici etkin bir rol oynamıştır. Cumhurbaşkanı Erdoğan, medya önünde ilk aşırı kendisi olarak halka örnek olmuştur. Salgın yönetimi kapsamında şehir hastaneleri yapıldı. Diğer ülkelere göre etkin koruma, tedavi edici uygulamalar ve önlemler alındı. Toplumda güven duygusu yüksek oldu. Yurtdışından hastalar Türkiye’ye getirilerek sahip çıkıldı. Ülkemizin sahip olduğu sosyo-kültürel özellikler bağlamında zor zamanlarda birbirine kenetlenen bir toplum yapısına sahip olması sürecin yönetilmesinde etkili oldu. Türkiye, salgın sürecini en gelişmiş ülkelerden bile daha etkin bir şekilde yöneterek kontrol sağladı.

Katılımcıların ifadelerinde salgın sürecinde maske, mesafe ve hijyen kavramlarının sıkça kullanılmasına ve salgını önlemek için vatandaşların neler yapması gerektiği hakkında bilgilendirilmesine dikkat çekilmiştir. Bilim kurulunun oluşturulmasının ve salgın sürecinde işin

ehli olan doktorların kararlarının dikkate alınmasının dünyaya karşı önemli bir gelişme olarak doğru bir karar olduğunu vurgulayan bir katılımcı, Fahrettin Koca başkanlığında alanında uzman kişilerin birleşip oluşturduğu bilim kurulunun salgın sürecinin yönetiminde etkin rol oynadığını ve çoğu gelişmiş ülkeye göre pandemi sürecinin başarılı yönetildiğini ifade etmiştir (K3 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Fahrettin Koca'ya duyulan güven düzeyini değerlendirirken Covid-19 salgın sürecini iki döneme ayırarak, Temmuz 2020 sonuna kadar olan ilk 6 ayda güven düzeyinin toplumda, sağlık çalışanları arasında ve bilimsel kamuoyunda %100 olduğunu ondan sonraki süreçte ise, bilimsel kamuoyunda biraz azalmakla beraber yine de yüksek seyrettiğini dile getirmiştir (K12 ile E-posta). Türkiye'de Covid-19 salgını yönetiminde yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin ve tutumların önemli bir etkisinin olduğunu vurgulayan bir katılımcı görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır (K15 ile Kişisel Görüşme):

Kriz sürecinin etkin yönetilmesi ile yöneticilerin özellikleri ve tutumları arasında pozitif bir ilişki vardır. Krizi en iyi yöneten ülkelerden biri olduğumuzu düşünüyorum. Ülkemizde özellikle son yıllarda sağlık alanındaki hizmetlerin ve ilgili hastanelerin yapılmasının ne kadar isabetli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu salgın döneminde dünya genelinde vatandaşına en çok kıymet veren ülke olduğumuzun iyi bir örneğinin verildiğini düşünüyorum. Kriz sürecinin yönetiminde aktif rol oynayan Fahrettin Koca'nın sakin, etkili, oyun kurucu, yön verme gibi özellikleri ön plana çıkmıştır. Salgın sürecinin yönetiminde şeffaf bir yönetim anlayışı sergilendiğini düşünüyorum. Halk tarafından güvenin yüksek olduğu kanaatindeyim. Fahrettin Koca, siyasi ve kültürel özelliklerimiz bağlamında güvenilir ve kültürümüze uygun bir hareket ve tavır sergilemiştir.

Katılımcılardan biri, Covid-19 salgını sürecinde Sağlık Bakanı Koca'nın gerekli sorumluluğu alarak güven telkin edici çalışmalarını bütün iletişim araçları vasıtasıyla vatandaşlarla paylaşarak iyi bir yöneticilik örneği sergilediğini dile getirmiştir (K2 ile Kişisel Görüşme). Salgın sürecinin Türkiye'de diğer ülkelere göre daha özverili bir şekilde yönetildiğini vurgulayan bir katılımcı, Fahrettin Koca'nın basın açıklamalarını kısa, öz, polemik oluşturmaktan yaptığı, devlet politikası gereği insanlarda korku ve panik ortamı yaratmamak için çok detay verilmeden, ince ayrıntılara girmeden sürecin yönetilmesine olumlu başlanarak iyi bir yönetim sergilendiğini ifade etmiştir (K9 ile Kişisel Görüşme). Bir başka katılımcı, Fahrettin Koca'nın salgın süreci ile mücadelede sabırlı olması ve toplumla açık bir iletişim hâlinde kalmasının salgın sürecini olumlu yönde etkileyerek topluma güven veren ve samimi davranışlar gösteren bir yönetici profili sergilediğini dile getirmiştir (K13 ile E-posta). Türkiye'de Covid-19 salgını yönetiminin etkinliğine ilişkin şeffaflık, güven, sorumluluk, doğru bilgiyi hızlıca paylaşma, inandırıcılık, etkileme gibi özellikleri vurgulayan bir katılımcı görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır (K10 ile Kişisel Görüşme):

Sağlık Bakanı Koca salgın sürecinin yönetiminde sakin kalarak bilgilendirmeyi çok net ve şeffaf bir şekilde yapmıştır. Covid-19 salgın sürecinde gelişen ulusal ve uluslararası süreçteki durumları çok iyi takip ederek sorunların çözümünde gerekli sorumluluğu alarak çözümlerin üretilmesinde etkili olmuştur. İşine odaklı bir şekilde çalışan Bakanımız tıpkı Cumhurbaşkanımız gibi gece gündüz demeden yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Krizi yönetirken ilk ağızdan doğru bilgiyi bilimsel verilerle hızlıca vermek gerekmektedir. Kriz anında kamuoyunu hızlıca bilgilendirmek gerekir. Salgınla mücadelede bilim kurulunun oluşturulması bilimsel veriler üzerinden hareket edildiğini göstermektedir. Halk bilim insanlarına bürokrat ve siyasetçiden ziyade daha çok inanmaktadır. Bu şekilde bilim kurulunun oluşturulması halk

nezdinde kararların inandırıcılığını artırarak krizin etkin bir şekilde yönetilebilirliğini sağladı. Sayın Bakanımız salgın süreciyle ilgili gelişmeleri, bilimsel verileri her gün düzenli bir şekilde yaptığı basın açıklamalarında, bilim kurulu toplantılarında ve sosyal medyadan yaptığı paylaşımlarda açıklamıştır. Sayın Koca, taktiksel yaklaşımı gereği sosyal medya paylaşımlarıyla vatandaş kendi içinde sorgulamaya yöneltmiştir. Başkalarının davranışlarından ve yaptıklarından örnekler vererek vatandaş etkileme ve yönlendirme yoluna gitmiştir. Vatandaşlar üzerinde yoğun bir etkileme gücüne sahip olduğundan dolayı Covid-19 salgını süreci başarılı bir şekilde yönetilmiştir. Böylece, halkın güven düzeyinin yükselmesini sağlamıştır. Covid-19 salgını sürecinde halkın güven düzeyinin %80'in altında olmadığını düşünüyorum.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin sergilediği davranışların kriz yönetimi üzerinde etkili olduğu ve sergilenen liderlik davranışlarının Türkiye'ye özgü bağlamsal koşullar ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarının belirlenmesinde davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamında liderin sergilediği davranışlar salgın yönetiminin etkinliğini belirleyen faktörler arasında yer alırken, Covid-19 salgını da dış çevre şartları bağlamında içinde bulunulan durumun koşullarına göre liderin davranışını belirleyen en önemli unsurlardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre, içinde bulunulan durumun şartlarına göre liderlerin sergilediği davranışlar ve liderlik tarzları değişebilmektedir. Covid-19 salgını durumsal bir çevre değişkeni olarak liderin davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Türkiye'nin yönetsel yapısı, kültürel özellikleri, çevresel faktörler ve kamu kültürü liderin davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda, Fahrettin Koca'nın atanmış bir bürokrat olarak siyasi pozisyonunun Covid-19 salgınıyla mücadelede sergilenen davranışlar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın salgının ortaya çıktığı andan itibaren 29 Şubat 2020 ile 18 Ağustos 2021 tarihleri arasındaki ilk 18 aylık süreç içinde bilim kurulu raporlarındaki söylemlerini ve paylaşımlarını konu alan doküman incelemesi yapılmıştır. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde sergilediği davranışları ve liderin davranışını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla derinlemesine görüşme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde sergilediği liderlik özellikleri dışında katılımcıların Türkiye'de Covid-19 salgını sürecinin etkin yönetimine ve bu süreçte liderin davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin ifadeleri ortaya çıkarılmıştır. Fahrettin Koca'nın basın bülteni açıklamalarından ve bilim kurulu raporlarından elde edilen analiz sonuçlarına göre, içerik analizinde liderlik özellikleriyle ilgili oluşturulan kodlardan sorular hazırlanarak bilim kurulu üyeleri, başhekim, doktor, iletişim, yönetim ve liderlik alanında akademisyenler, STK temsilcileri, il sağlık müdürü, il pandemi kurulu üyesi, Sağlık Bakanlığı müfettişi, il afet ve acil durum müdürü olmak üzere alanında uzman kişilerden oluşan belli bir grup ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir.

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarını ve basın bülteni açıklamalarını konu alan içerik analizinin sonuçlarına göre; liderlik tarzları içerisinde en çok görev odaklı liderlik özelliklerini sergilediği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik özellikleri açısından en yüksek paya sahip olan ikinci liderlik tarzının hizmetkâr liderlik tarzı, üçüncü liderlik tarzının ise vizyoner liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda

Fahrettin Koca'nın dönüşümcü, karizmatik ve işbirlikçi liderlik tarzlarından bazı özellikleri sergilediği tespit edilmiştir. Sayın Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde otokratik liderlik özelliği göstermediği görülmüştür.

Derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, katılımcıların ifadeleri çerçevesinde salgın sürecinin yönetiminde Sağlık Bakanı Koca'nın liderlik tarzları içerisinde en çok görev odaklı liderlik özelliklerini sergilediği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, Sayın Koca'nın sergilediği liderlik özellikleri açısından en yüksek paya sahip ikinci liderlik tarzının ise hizmetkâr liderlik olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, Fahrettin Koca'nın dönüşümcü, karizmatik, vizyoner ve işbirlikçi liderlik tarzlarından bazı özellikleri sergilediği tespit edilmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre, Sayın Koca salgın sürecinin yönetiminde otokratik liderlik özelliği sergilememiştir. Bu bağlamda, Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik özelliklerine ilişkin bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarından oluşan içerik analizi ile salgın sürecini değerlendiren alanında uzman katılımcılarla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeden elde edilen analiz sonuçları birbirini desteklemektedir. Araştırma çerçevesinde kullanılan iki farklı veri toplama tekniğinden elde edilen analiz sonuçlarının birbiriyle uyumlu olması çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır.

“Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin yönetiminde önemli rol oynayan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca tarafından hangi liderlik tarzları sergilenmiştir?” şeklindeki araştırma sorusuna yönelik olarak Fahrettin Koca'nın sahip olduğu özellikler ve bu süreçte sergilediği davranışlar bakımından görev odaklı liderlik tarzının özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinin yönetiminde nasıl özellikler sergilediği kapsamında bilim kurulu raporları ve basın açıklamaları doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları bakımından görev odaklı liderlik tarzı içerisinde yer alan; işine odaklı olma, sorumluluk sahibi olma, kararlı ve azimli olma, problem çözme yeteneğine sahip olma, görevlere ve işe açıklık getirme, hedefleri belirleme, planlama yapma ve kaygı durumunda etkili olma özelliklerini oldukça yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın hizmetkâr liderlik türü içerisinde yer alan; insan ve hizmet odaklı olma, iletişim becerilerine sahip olma, yapılan işe ruhunu koyma, dürüstlük ve güçlendirme özelliklerini yüksek düzeyde gösterdiği tespit edilmiştir.

Sağlık Bakanı Koca'nın vizyoner liderlik türü içerisinde yer alan; belirsizlikleri önleme, gerçekçi olma, destek sağlama, yön belirleme ve öncülük etme özelliklerini sergilediği görülmüştür. Sayın Koca'nın karizmatik liderlik türü içerisinde yer alan kendini güçlü bir şekilde ifade etme ile başkalarını etkileme ve yönlendirme özelliği ön plana çıkmıştır. Fahrettin Koca'nın işbirlikçi liderlik türü içerisinde yer alan; durumların analiz edilmesi ve şeffaflık özelliklerini sergilediği ortaya çıkmıştır. Sağlık Bakanı'nın dönüşümcü liderlik türü içerisinde yer alan; başkalarına güven verme, kriz anında etkili olma ve ikna etme becerisine sahip olma özelliklerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Fahrettin Koca, salgının yönetimi sürecinde otokratik liderlik

özellikleri sergilememiştir. Covid-19 salgını sürecinde vatandaşlar endişeli ve kaygılı bir ruh hâli içindeyken liderin otokratik tavırlar sergilemesi salgın sürecinin yönetimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilirdi. Fahrettin Koca basın toplantılarında yaptığı açıklamalarla, sosyal medyadaki paylaşımlarıyla, hâl ve hareketleriyle vatandaşlarına kıymet veren bir tutum sergilemiştir.

Literatürden edinilen bilgiler doğrultusunda krizin başarılı bir şekilde yönetilmesinde yöneticinin ya da liderin sahip olması gereken özellikler incelenmiştir. Literatürde kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, kriz sürecinde görev odaklı liderlerin krizi daha olumlu algıladıkları ve sürecin yönetiminde etkili oldukları ortaya çıkmıştır (Huynh ve Hua, 2020: 583; İbrahimoglu, 2011: 731; Kapucu ve Üstün, 2018: 559). Kriz sürecinde liderlerden beklenen krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak veya krizi fırsata dönüştürebilecek bir şekilde yönetebilme yeteneğidir. Düzgün (2020: 492) tarafından kriz yönetiminde liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olabileceğini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, kriz öncesi dönemde vizyoner liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde sergilediği liderlik özelliklerinin literatürde kriz sürecinde etkili olan liderlik tarzları ile uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Aksu (2009: 2446) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kriz yönetme becerileri ile vizyoner liderlikleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ve yöneticilerin sergilediği vizyoner liderlik tarzının kriz yönetimini de olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Balay ve diğerleri (2014: 230) tarafından yapılan çalışmada; hizmetkâr liderliğin örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayacağı, birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynayarak farklılıkların uyumlaştırılması yoluyla örgüt iklimine katkı sağlayacağı ortaya çıkarılmıştır. Salgın sürecinde Fahrettin Koca bilim kurulu raporlarındaki paylaşımları ve basın bülteni açıklamalarıyla toplumu birleştirici ve herkesi kucaklayan yumuşak üslubu ile vatandaşlar arasında güven duygusunun oluşmasına katkı sağlamıştır. Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetilmesinde önemli role sahip Fahrettin Koca’nın hizmetkâr liderlik ve vizyoner liderlik tarzının özelliklerini sergilediği ortaya çıkmıştır.

“Salgın sürecinde Sayın Fahrettin Koca tarafından farklı periyotlarda sergilenen liderlik tarzlarında bir farklılaşma var mıdır?” şeklindeki araştırma sorusuna yönelik olarak salgın sürecinin farklı dönemlerinde sergilenen liderlik tarzları incelendiğinde, Sayın Koca’nın bilim kurulu raporlarındaki paylaşımlarında ve açıklamalarında 2020 yılının şubat-ağustos ayları arası olarak belirlenen birinci dönemin sonuna doğru sergilediği liderlik özelliklerinin daha yoğun olarak hissedildiği görülmüştür. Sağlık Bakanı’nın salgın sürecinin birinci döneminde görev odaklı liderlik özelliklerini yoğun bir şekilde sergilediği ortaya çıkmıştır. Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde 2020-2021 yılının ağustos-şubat ayları arası olarak belirlenen ikinci dönemde hem görev odaklı hem de vizyoner liderlik özelliklerini sergilediği görülmüştür. Sayın Koca, salgın sürecinde 2021 yılının şubat-ağustos ayları arası olarak belirlenen üçüncü dönemde görev odaklı, hizmetkâr ve vizyoner liderlik özelliklerini sergilemiştir. Literatürde yapılan çalışmalarda kriz döneminde

etkili olan liderlik tarzları ile Fahrettin Koca'nın sergilediği liderlik tarzının birbirini desteklediği ifade edilebilir.

“Covid-19 salgınıyla mücadelede liderin sergilediği davranışlarla başarılı bir kriz yönetimi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” şeklindeki temel araştırma sorusuna yönelik olarak derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcılar tarafından Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde sergilediği davranışların kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgınının başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayan özellikler arasında; sorumluluk alma, düzenli bilgilendirme, güven verme, kararlılık, şeffaflık, doğru ve hızlı karar alma gibi özelliklerin sergilendiği ifade edilmiştir. Katılımcılar salgın sürecinde Fahrettin Koca'nın özelliklerine ve salgın yönetimindeki rolüne ilişkin ifadelerinde sıklıkla başkalarına güven verdiğini, düzenli olarak kamuoyunu doğru bir şekilde bilgilendirdiğini, açık bir iletişim dili kullandığını, maske, mesafe, hijyen kavramlarını vurgulayarak işine odaklı bir biçimde çalıştığını, sorumluluk sahibi olduğunu, toplum üzerinde etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olduğunu dile getirmişlerdir.

“Türkiye bağlamında sahip olunan kültürel değerlerin, yönetsel yapının ve çevresel faktörlerin liderlerin davranışı üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır?” şeklindeki araştırma sorusuna yönelik olarak derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcılar tarafından salgın sürecinde kültürel ve yönetsel faktörlerin liderin davranışı üzerinde etkili olduğuna dikkat çekilmiştir. Türkiye’de devletin gücü başta olmak üzere salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca'nın davranışlarının başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Türk aile yapısına uygun davranışlar sergileyen Fahrettin Koca'nın samimi ve içten tavırlarıyla korumacı, sahiplenici davranışlar sergilediği, güven veren yapısıyla başkalarını etkilediği ve yönlendirdiği dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından merkezi hükümetin uygulamalarıyla başta Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın kararların alınması, hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi üzerinde önemli bir rolünün olduğu ve yönetsel faktörlerin liderin davranışını etkilediği ifade edilmiştir.

Türkiye’de liderin davranışını etkileyen kültürel faktörlere ilişkin katılımcıların ifadeleri incelendiğinde; Fahrettin Koca'nın babacan, korumacı, mütevazı, duygusal, sahiplenici, dışı kültür özellikleri sergileyerek Türk toplumunun kültürel özelliklerine uygun bir şekilde davrandığı dile getirilmiştir. Türk toplumu belirsizliği sevmeyen bir anlayışa sahip olduğundan dolayı salgın sürecinin yönetiminde mümkün olduğunca riskin azaltılarak belirsizlikten kaçınılmaya çalışıldığı ifade edilmiştir. Liderin davranışını etkileyen yönetsel faktörlere ilişkin katılımcıların ifadeleri incelendiğinde; Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi kapsamında kararların alınmasında Cumhurbaşkanı'nın etkili olduğu, devlet baba anlayışı ve sosyal devlet anlayışının hâkim olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılar, liderin davranışını etkileyen siyasi faktörlerle ilgili olarak Fahrettin Koca'nın açıklamalarında salgınla mücadelenin siyasal olmadığını hep beraber mücadele edilmesi

gereken bir sağlık sorunu olduğunu sık sık dile getirdiğine dikkat çekmiştir. Katılımcılar, liderin davranışını etkileyen çevresel faktörlerle ilgili olarak salgın sürecinin yönetiminde Fahrettin Koca'nın çevre koşullarını dikkate alarak kriz sürecini fırsata çevirdiğini ve kamuoyu algısını başarılı bir şekilde yönettiğini ifade etmiştir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Türkiye'nin kültürel yapısı gereği güç mesafesi yüksek olan bir toplum olduğu görölmüştür (İlhan ve Yemişçi, 2020: 703). Türkiye'nin sahip olduğu siyasi ve yönetsel yapı çerçevesinde güç mesafesi yüksek bir toplum olması liderlerin davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Türk siyasal kültürünün gereği olarak devlet gücü temsil etmekte ve toplumda büyüğe gösterilen saygı siyasal alanda devlet adamlarına gösterilmektedir. Salgın sürecinde Sayın Fahrettin Koca'nın, kontrolü elinde bulunduran ve kitleleri peşinden sürükleyen bir davranış sergilediği ifade edilebilir. Sağlık Bakanı'nın, toplumda korumacı bir davranış yapısı sergileyerek baba rolünü üstlenen bir liderlik profili sergilediği söylenebilir. Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanarak kriz yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi olan belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Türk toplumu sahip olduğu kültürel özellikler bağlamında belirsizliği sevmeyen bir kültürel yapıya sahiptir. Fahrettin Koca'nın, kültürel özelliklere uygun olarak yaptığı açıklamalar ve paylaşımlar ile vatandaşları düzenli olarak bilgilendirerek belirsizlikleri önlemeye ve riskleri azaltmaya çalıştığı görölmüştür.

Ülkelerin sahip olduğu kültürel farklılıklar liderlerin sergilediği davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Liderler tarafından sergilenen davranışların kültürden kültüre farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Bu bağlamda, farklı toplumların sahip oldukları kültürel değerler çerçevesinde yöneticilerden beklediği özellikler ve davranışlar değişebilmektedir. Doğu toplumlarında oldukça yaygın olarak görölen paternalizm anlayışı liderlerin davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Paternalizm anlayışı, geniş güç mesafesi ve kolektivist özelliklere sahip kültürlerde daha fazla görölmektedir. Türkiye'de toplumsal kültür çerçevesinde paternalizm anlayışı yaygın olarak göröldüğünden dolayı toplumsal kültür içerisinde yetişen liderler de paternalist davranışlar sergileyebilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Türkiye'de paternalist liderliğin yüksek düzeyde sergilendiği ifade edilebilir (Aycan vd., 2000: 517; Pellegrini ve Scandura, 2006: 275). Türkiye'nin içinde yer aldığı Latin tarzı yönetim modeli kapsamında daha fazla korumacılık, daha fazla devlet müdahalesi ve bürokratik yapılanma derecesinin daha fazla olması gibi özellikler görölmektedir.

Türk kamu yönetiminin yapısı büyük ölçüde bürokratik yapılanma, merkeziyetçi devlet geleneği ve siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillenmektedir. Liderlik anlayışının da yönetim anlayışı çerçevesinde şekillenerek merkeziyetçi geleneğe büyük ölçüde bağlı olduğu ifade edilebilir. Türk devlet geleneği ve politika tarzı incelendiğinde, güçlü ve etkili bir lider geleneğinin olduğu görölmüştür. Türkiye'de 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan genel seçim ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine resmi olarak geçilmiştir. Yeni hükümet sistemine

geçilmesiyle birlikte güçlü bir liderlik geleneği çerçevesinde birçok görev, yetki ve sorumluluğun Cumhurbaşkanı tarafından gerçekleştirilmesi kararların daha hızlı bir şekilde alınmasını sağlamıştır. Covid-19 salgının yönetiminde Türk toplumunun kültürel ve geleneksel yapısına uygun olarak sahip olduğu devlet baba anlayışı çerçevesinde hareket edilerek topluma devlet yetkilileri tarafından kriz ile ilgilenildiğine dair mesajlar verilmiştir. Salgınla mücadelede liderin davranışını etkileyen yönetsel faktörlerden birisi Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi kapsamında kararların Cumhurbaşkanlığı tarafından alınması uygulama ve revize etmede Sağlık Bakanlığı'nın bilimsel yöntemler çerçevesinde kararları uygulayarak vatandaşları bilgilendirmesidir.

Türkiye'de Covid-19 salgınıyla mücadelede Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Sağlık Bakanı Fahrettin Koca etkin bir rol oynamıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi kapsamında salgınla mücadele gerçekleştirilen hizmetlerin hızlı bir şekilde sunulmasında ve kararların hızlı bir şekilde alınmasında Cumhurbaşkanı'nın önemli bir rolü bulunmaktadır. Cumhurbaşkanı, salgın sürecinde vatandaşların bilgilendirilmesi amacıyla düzenlenen toplantılarda gerçekleştirilen hizmetler, alınan tedbirler ve yeni uygulamalarla ilgili düzenli olarak kamuoyu açıklamalarında bulunmuştur. Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın salgın sürecinde gerçekleştirilen hizmetleri planlaması, yeni hastanelerin inşa edilmesi, hastane gibi yapılan hizmet yerlerinin açılış tarihlerini önceden açıklayarak hizmetlerin belli bir süre içinde yapılması gerektiğini vurgulaması salgınla mücadelede etkili olmuştur. Cumhurbaşkanı'nın salgın sürecinde diğer ülkelere tıbbi yardımlar gönderildiğini açıklaması Türk milletinin ne kadar yardımsever olduğunun dünyaya gösterilmesinde etkili olmuştur. Aynı zamanda, salgın döneminde dünya genelinde vatandaşına en çok kıymet veren ülkelerden birisi olarak iyi bir mücadele örneğinin sergilendiği ifade edilebilir.

Covid-19 salgınıyla mücadelede Cumhurbaşkanı Erdoğan, hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesini sağlayarak bu hizmetleri destekleyici ve teşvik edici bir rol oynamıştır. Salgınla mücadele kapsamında aşının vatandaşlara uygulanmaya başlandığı andan itibaren Cumhurbaşkanı Erdoğan, kamuoyu önünde ilk aşırı kendisi olarak vatandaşlara örnek bir davranış sergilemiş ve güven duygusunun oluşmasına katkı sağlamıştır. Türkiye'nin salgın sürecini diğer gelişmiş birçok ülkeye göre daha iyi yönettiği ve başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Cumhurbaşkanı'nın insan ve hizmet odaklı çalışmaları, güven veren, güçlü ve kararlı duruşu ile Sağlık Bakanı'nın görevine odaklı bir biçimde yaptığı işe ruhunu koyması, güven veren samimi ve şeffaf açıklamaları, toplumu birleştiren ve kucaklayan üslubu, toplumu bilgilendirici ve yönlendirici davranışları kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olmuştur.

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde sergilediği liderlik tarzları ile pandemi yönetiminin başarısı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? şeklindeki araştırma sorusuna yönelik Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde sergilediği davranışların kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olduğu görülmüştür. Salgın sürecinde sergilediği hümanist yaklaşımla birlikte herkesin takdirini kazanan Fahrettin Koca, kamuoyu desteğinin alınmasıyla birlikte toplumun

yönlendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalarda yüksek düzeyde görülen liderlik profiline uygun olarak Fahrettin Koca’nın korumacı, babacan özellikler sergilemesi, yumuşak ve birleştirici üslubu ile tüm vatandaşları koruma güdüsüyle hareket etmesi pandemi yönetiminin başarısı üzerinde etkili olmuştur. Sayın Koca’nın, liderin en önemli özelliklerinden birisi olan çevre koşullarını dikkate alarak ve kriz sürecini bir fırsata çevirerek başarılı bir yönetim sergilediği ifade edilebilir.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından Covid-19 salgınına yönelik yayımlanan raporda, Türkiye’nin salgınla mücadelede elde ettiği başarı övgüyle değerlendirilerek kararlılıkla uygulanan tedbirlerin ve iyi uygulamaların birçok ülkeye örnek olduğu ve küresel sağlığa katkı sağladığı ifade edilmiştir. Covid-19 salgınının ortaya çıktığı andan itibaren gece gündüz demeden çalıştığı için yorgunluğu gözlerine dahi yansıyan Fahrettin Koca; görev odaklı çalışmaları, umutlu ve inancılı ifadeleri, dürüstlüğü, şeffaf açıklamaları, ekrandaki hâl ve hareketleri ile toplumun devlete ve kendisine karşı güven düzeyinin artmasını sağlamıştır. Sayın Koca’nın düzenli olarak yaptığı basın açıklamaları ve sosyal medya paylaşımları sayesinde vatandaşlar arasında oluşabilecek panik ve kaygı düzeyinin daha düşük olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, salgın sürecinde vatandaşların neler yapılacağı konusunda bilinçlendirilmesi ve belli bir farkındalığın oluşturulması için gerekli çalışmalar yapılmıştır.

Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetiminde; merkezi hükümetin, Sağlık Bakanlığı’nın, İçişleri Bakanlığı’nın, valiliklerin, bilim kurulu üyelerinin, sağlık çalışanlarının, STK’ların, bakanlıkların iş birliği ve koordinasyon hâlinde çalıştıkları görülmüştür. Türkiye’de salgınla mücadele sürecinde Sağlık Bakanı başkanlığında alanında uzman üyelerden oluşan bilim kurulu kurularak kriz yönetim ekibi oluşturulmuştur. Kriz sözcüsü olarak Fahrettin Koca seçilerek topluma verilecek bilgiler tek bir ağızdan söylenmiştir. Risk yönetim sürecinin ilkelerinden olan açıklık, kararlılık, şeffaflık, tutarlılık, sorumluluk ve katılım gibi ilkelere uyularak sürecin yönetildiği ifade edilebilir. Salgın sürecinde diğer gelişmiş ülkelere göre etkin koruma, tedavi edici uygulamalar, tedbirler alınarak yurtdışından gelen hastalara sahip çıkılmıştır. Salgınla mücadele döneminde gerçekleştirilen faaliyetler toplumda güven duygusunun artmasını sağlamıştır.

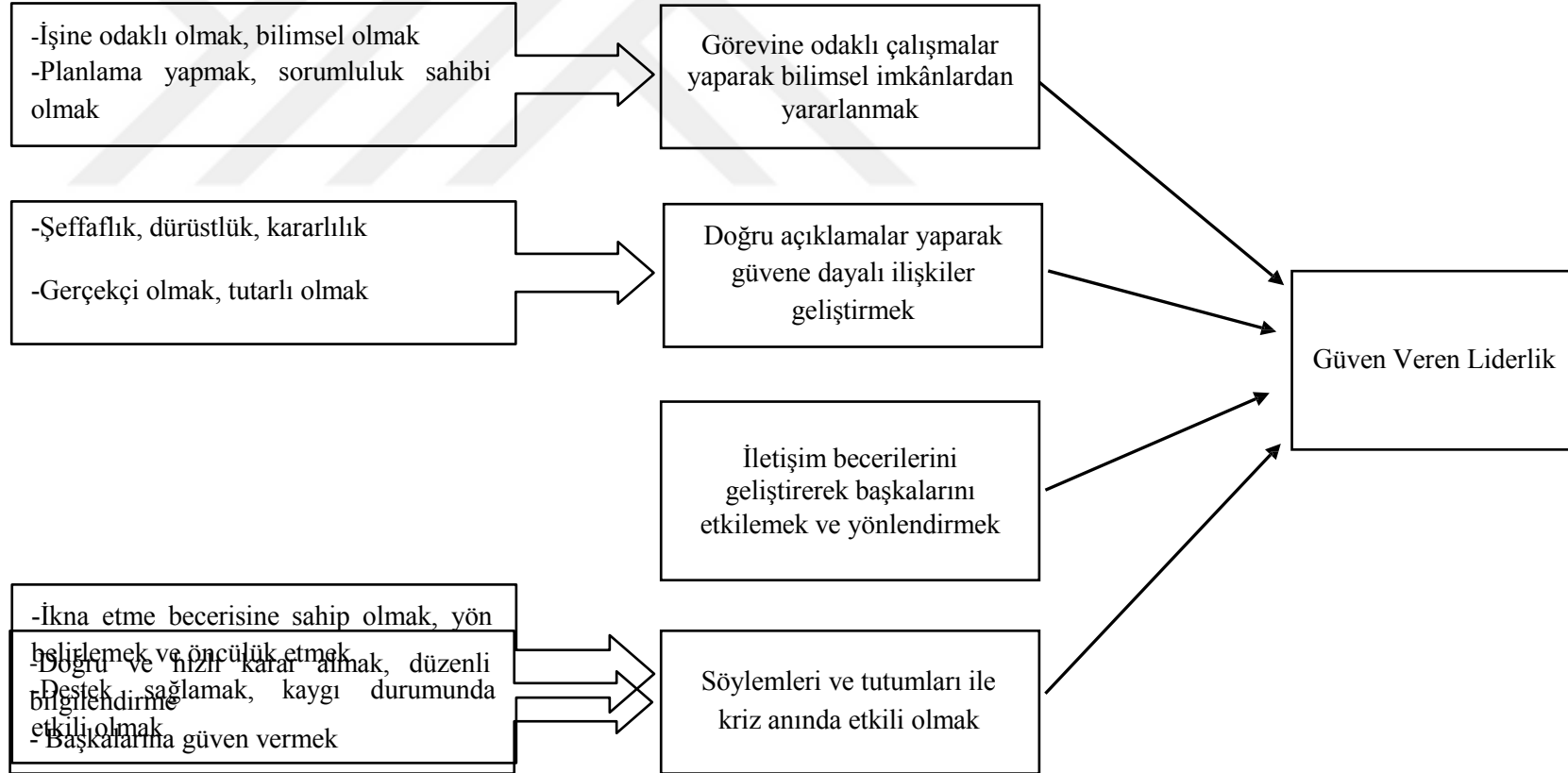
Covid-19 salgını küresel bir kriz olarak tüm dünyayı etkileyen ve yönetilmesi çok zor olan bir süreç olduğundan dolayı zorlu bir yönetim sürecini de gerektirmektedir. Bilinmeyen bir hastalıkla mücadelede edildiği için belirsizlik durumunun sürecin yönetimini zorlaştıran bir etkisi vardır. Salgın sürecinin Türkiye’de diğer ülkelere göre daha özverili bir şekilde yönetildiği ifade edilebilir. Salgının yönetimi sürecinde Fahrettin Koca’nın düzenli olarak kamuoyunu bilgilendirmesi, basın açıklamalarını kısa, öz ve polemik oluşturmaktan yapması etkin bir yönetim sürecine katkı sağlamıştır. Salgın sürecinde toplumda kafa karışıklığı, korku ve panik ortamı yaratmamak için devlet politikası gereği çok fazla detay verilmeden sürecin yönetilmesine iyi bir şekilde başlanıldığı söylenebilir. Türkiye’nin salgın sürecinin yönetiminde gelişmiş ülkelere göre hem liderlik hem de

sağlık sektöründeki hizmetler sayesinde daha iyi performans göstererek başarılı bir yönetim sergilediği ifade edilebilir.

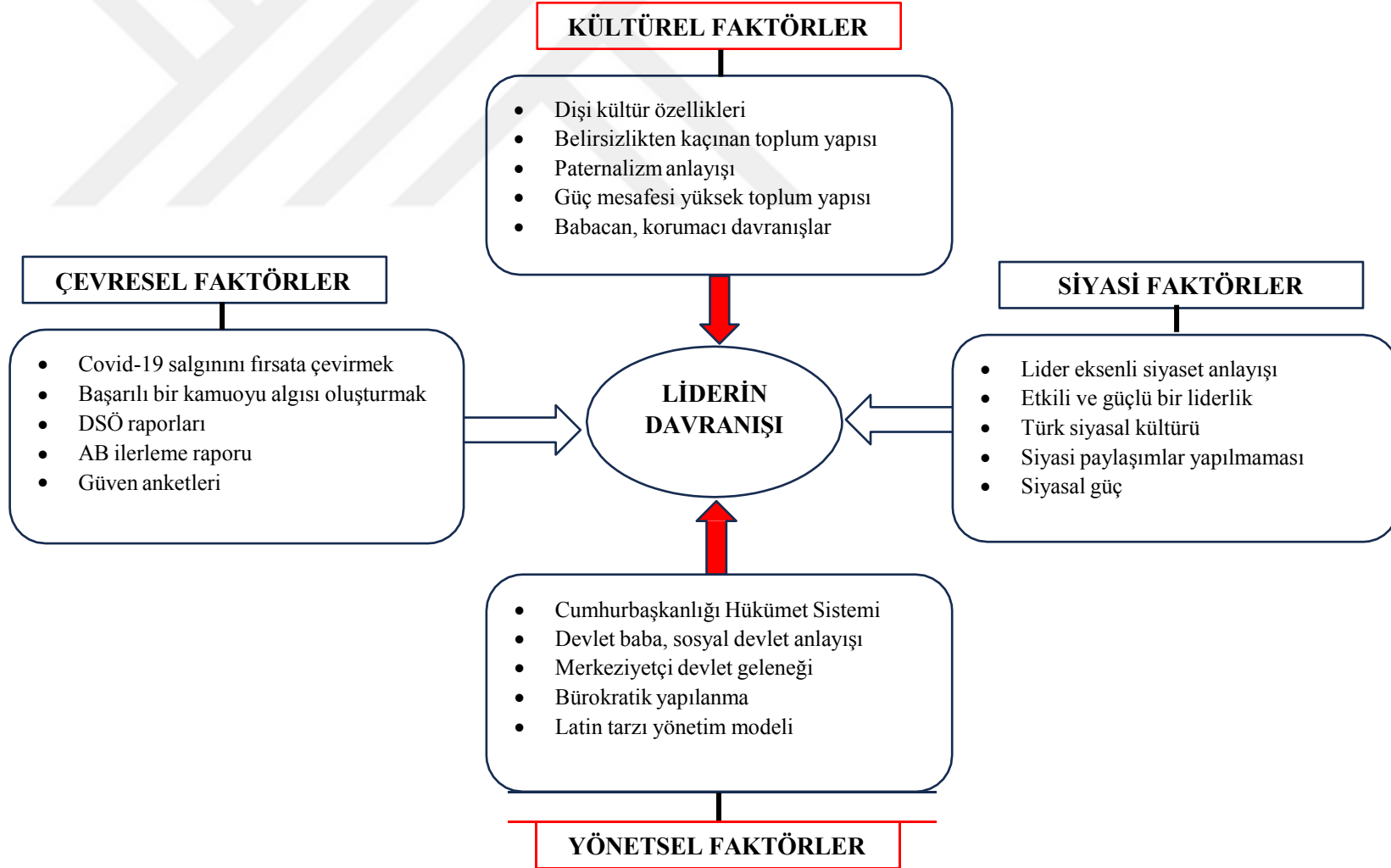
Covid-19 salgını sürecinde Fahrettin Koca sosyal medya paylaşımlarını net, açık, şeffaf bir şekilde gerçekleştirmiştir. Büyük bir kriz süreci yaşandığından dolayı çok fazla bilgilendirme yapmak vatandaşlar arasında kaygı durumunun artmasına neden olabileceği için devlet politikası gereği bazı konularda daha hassas davranıldığı ifade edilebilir. Lider olarak tutumu polemige girmeden salgını siyasi çekişmelere sürüklemekten birleştirici ve kucaklayıcı olmuştur. Sağlık Bakanı Koca, salgın sürecinde doğru mesajlar vererek tedbir, maske, mesafe, hijyen gibi sloganlar kullanarak açık bir iletişim tekniğiyle iyi bir yöneticilik örneği sergilemiştir. Fahrettin Koca'nın salgın sürecinde sergilediği davranışların pandemi yönetiminin başarısı üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Salgınla mücadelede diğer bakanlıklarla koordinasyonlar kurularak çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Filyasyon ekipleri için araçların sağlanması, valilik, polis, jandarma, evde bulunan yaşlılara ve hastalara aşı uygulamalarının yapılması gibi gerçekleştirilen hizmetler insana verilen değeri göstermektedir.

Salgın sürecini mesleğinin gereği olarak analiz eden Fahrettin Koca başkanlığında bilim kurulu oluşturularak toplumda oluşan güvenin ve inandırıcılık düzeyinin artması sağlanmıştır. Sayın Koca'nın, salgınla ilgili yaptığı doğru bilgilendirmelerin de vatandaşların güven duyması üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Kriz yönetimi zor bir görev olduğundan dolayı kamuoyu yöneticinin insan ve hizmet odaklı çalışmasını beklemektedir. Fahrettin Koca'nın salgınla mücadele kapsamında aldığı yük ve sorumluluğu iyi bir şekilde yönettiği söylenebilir. Kendisinin sağlıkçı olması ve insan hayatı ile ilgili önemli bir görev üstlenmesi nedeniyle vatandaşlarla arasında güzel bir iletişim kurarak yaptığı işe ruhunu koyduğu ifade edilebilir. Sağlık Bakanı Koca'nın salgın sürecinde sergilediği liderlik özelliklerine ve liderin davranışını etkileyen bağlamsal koşullara ilişkin oluşturulan model aşağıda Şekil 6, 7'de verilmiştir.

Şekil 6: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Kriz Anında Ortaya Çıkan Liderlik Modeli



Şekil 7: Liderin Davranışını Etkileyen Bağlamsal Koşullara İlişkin Kavramsal Model, Türkiye ve Covid-19 Örneği



Çalışmanın katkısına yönelik olarak oluşturulan Şekil 6'ya göre; Türkiye'de kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Fahrettin Koca'nın samimi, bilimsel, işine odaklı, sorumluluk sahibi, şeffaflık, kararlılık, dürüstlük, doğru ve zamanında bilgilendirme gibi özellikleri sayesinde güven veren bir liderlik anlayışı sergilediği ifade edilebilir. Güven veren liderlik anlayışı çerçevesinde Fahrettin Koca'nın başkalarını etkileme ve yönlendirme gücünün yükseldiği, ikna etme becerisine sahip olduğu, belirsizliği önleyerek kaygı durumunda etkili olduğu ve kriz anında başarılı bir mücadele sergilediği ifade edilebilir. Kriz anı gibi herkesin kaygı ve panik içerisinde olduğu ortamlarda toplum güven duyulan liderlerden daha fazla etkilenecek söylediklerini uygulamaktadır. Covid-19 salgınının yönetiminde Türk toplumunda güven kavramı ön plana çıkmıştır. Salgınla mücadele önemli bir unsur olan güven düzeyi vatandaşların alınan tedbir ve kısıtlamalara olan bağlılık düzeyinin artmasını sağlamıştır. Lidere duyulan güven duygusu kriz sürecinin başarılı yönetilmesi üzerinde en önemli belirleyici unsurlardan birisi olmuştur.

Fahrettin Koca'nın, salgın sürecinde güven verici özellikler sergilemesinde kendisinin sağlık alanında uzman, mesleki bilgilere sahip, samimi ve içten davranarak olaylara hâkim olmasının önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Sayın Koca'nın güven veren açıklamalarıyla krizin başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderin en önemli özelliklerinden birisi olan başkalarını etkileme ve yönlendirme gücünü ortaya koyduğu ifade edilebilir. Fahrettin Koca, salgına yönelik açıklamaları ve paylaşımlarıyla topluma karşı devlet yetkilileri tarafından kriz ile ilgilenildiğine dair mesajlar vererek toplumun bir devlet yetkilisinden beklentilerini karşılamıştır. Salgınla ilgili düzenli açıklama yapıldığını gören vatandaşlar devletin üzerine düşen görevi yaptığı bilinci ile güven duygusunu artırmışlardır. Türkiye'nin yönetsel yapısı gereği devlet baba anlayışıyla toplumun geleneksel olarak beklentilerine uygun hareket edilmiştir. Liderin kriz yönetiminde başarılı olmasında önemli etkenlerden birisi de toplumun kültürel yapısına uygun olarak beklentilerinin karşılanması olmuştur.

Çalışmanın katkısına yönelik olarak oluşturulan Şekil 7'de, Türkiye'ye özgü liderin davranışını etkileyen bağlamsal koşullar içerisinde; kültürel, yönetsel, siyasi ve çevresel faktörlere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Liderin davranışını etkileyen kültürel faktörler içerisinde; belirsizlikten kaçınan ve güç mesafesi yüksek olan toplum yapısı, dışı kültür özellikleri, paternalizm anlayışı, babacan ve korumacı davranışlar yer almaktadır. Liderin davranışını etkileyen yönetsel faktörler içerisinde; Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, merkeziyetçi devlet geleneği, bürokratik yapılanma, sosyal devlet anlayışı ve devlet baba geleneği yer almaktadır. Liderin davranışını etkileyen siyasi faktörler içerisinde; lider eksenli siyaset anlayışı, Türk siyasal kültürü, etkili ve güçlü bir liderlik anlayışı yer almaktadır. Liderin davranışını etkileyen çevresel faktörler içerisinde; kamuoyunun etkisi, küresel bir kriz olarak Covid-19 salgını, salgına yönelik yayımlanan raporlar ve güven anketleri yer almaktadır.

Çalışma, Türkiye’de Covid-19 salgınının yönetiminde sergilenen liderlik tarzlarının kriz yönetimi üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması ve Türkiye bağlamında liderin davranışını etkileyen faktörlerin incelenmesiyle literatüre katkı sağlamaktadır. Çalışmanın teorik katkılarından biri, kriz ortamında Türk toplumsal kültüründe kamu yönetiminde bir liderlik tarzının ortaya konulmasıdır. Diğer bir katkı ise, liderin davranışını etkileyen bağlamsal koşulların ortaya konulmasıdır. Kriz durumlarında yöneticilerin görevine odaklı liderlik özellikleri sergilemeleri krizin olumsuz etkilerinin azaltılması hususunda katkı sağlayabilir. Çalışmanın uygulamaya katkısı, yöneticilerin görev odaklı liderlik özellikleri sergilemeleri kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi üzerine fayda sağlayabilir. Çalışmanın metodolojiye katkısı kapsamında, kriz döneminde etkili olan liderlik tarzlarının özellikleriyle ilgili literatürde yer alan liderlik ölçekleri geliştirilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur.

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda, kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde liderlik tarzları ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların ve liderin davranışını etkileyen bağlamsal koşullara ilişkin çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu çalışma, kriz döneminde liderlere yol gösterici olarak kamu yönetimi alanında liderlik alanında yapılan araştırmalara özgün bir çalışma olarak katkı sağlayacaktır. Covid-19 kriz sürecinde Türk kamu bürokrasisi ve siyasi yapısı açısından hem liderin davranışını ve özelliklerini hem de liderin davranışını etkileyen bağlamsal koşulları içeren bütünsel bir model ortaya konulmuştur. Toplumun sahip olduğu kültürel değerler, çevresel faktörler, yönetsel ve siyasi yapı liderlerin davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda, toplumun sahip olduğu kültürel değerlere ve yönetsel yapıya uygun bir şekilde hareket etmek liderlerin toplumu etkileme ve yönlendirme gücünü artırabilir.

Derinlemesine görüşme yapılırken katılım açısından bazı sınırlayıcı etkenlerin olması araştırmaya birtakım sınırlamaların getirilmesini gerekli kılmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları, kamusal alandaki yöneticileri incelemesi nedeniyle bazı katılımcıların konuyu siyasi olarak nitelendirmesi ve görüşme yapmaktan kaçınması olmuştur. Çalışma kapsamında mümkün olduğunca görüşmek istenilen alanında uzman kişilere ulaşılarak arzu edilen görüşmeler gerçekleştirilmiş ve hedeflenen kitleye ulaşılmıştır. Bilim kurulu üyelerinden bazıları görüşmeye katılmaktan kaçınmış ama yeterli örneklem sağlanmıştır. Bu çalışmanın bir diğer sınırlılığı, 2019 yılının son aylarında başlayan ve tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını sürecinin yaklaşık olarak 2023 yılına kadar devam etmesi ve bu konuda yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olmasıdır.

Çalışma kapsamında analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Kriz yönetiminde liderlik davranışları farklı yönetim yapısına ve siyasi kültüre sahip toplumlarda incelenerek değişik sonuçlar elde edilebilir. Farklı yönetim biçimlerinin

salgın sürecinin yönetilmesi üzerindeki etkileri örnek olaylar ile analiz edilebilir. Toplumlar arası farklılaşmaları ortaya koyacak çalışmalar yapılabilir.

- Kriz öncesi dönemlerde eğitim faaliyetleri ile yapılması gerekenler hususunda toplumun bilinçlendirilmesi ve farkındalık yaratılması önemlidir. Kriz ortaya çıkmadan önce her türlü koşullar dikkate alınarak stratejik planların oluşturulması, yöneticilerin kriz yönetimi hususunda eğitilmesi ve toplumun bilinçlendirilmesi fayda sağlayabilir.
- Kriz sürecinde liderin sergilediği özellikler ve davranışlar toplumda güven düzeyinin artmasını sağlayabilir. Risk yönetim sürecinin ilkeleri arasında yer alan; şeffaflık, sorumluluk, tutarlılık, kararlılık ve açıklık gibi ilkelere uygun hareket edilerek etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi mümkün olabilir.
- Liderin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi için samimi davranışlar sergilemesi, açık bir iletişim kurması, şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemesi, söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması ve güven vermesi kriz sürecinin başarılı yönetilmesine katkı sağlayabilir.
- Kriz süreci ani başlayan ve hızla yayılan bir durum olduğu için çevik yönetim uygulaması kapsamında hızlı bir şekilde hareket edilmesi krizin yıkıcı etkilerinin azaltılması için katkı sağlayabilir.
- Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için tüm birimlerin koordinasyon ve iş birliği yaparak faaliyetlerini gerçekleştirmesi önerilebilir. Kriz yönetimi zorlu bir süreç olduğundan dolayı toplumun her kesiminin büyük bir fedakârlık ve özveriyle birlikte hareket etme ve mücadele etme anlayışına sahip olması önemlidir.
- Sağlık Bakanlığı birimleri içinde pandemi yönetimi ile ilgili ayrı bir departman olması salgın hastalıkların yönetimi hususunda fayda sağlayabilir. Stratejik planın içinde bir afet planının olması ve bu planın altında salgın hastalıkla ilgili bir plan yapılması oldukça önemlidir.

Bu çalışma, kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kriz yönetiminde liderlik konusunda farklı araştırmaların yapılması gerektiğini göstermiştir. Toplumların sosyo-kültürel özellikleri ile siyasi ve yönetsel yapısı değiştikçe sergilenen liderlik tarzları da farklılık göstermektedir. Farklı toplum yapılarının kültürel özelliklerine göre gösterilen liderlik tarzları da farklı olabilmektedir. Bu bağlamda, diğer ülkelerin sosyo-kültürel özelliklerine, yönetsel ve siyasi yapısına, çevre koşullarına göre sergilenen liderlik davranışlarında farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmanın farklı kültürel özelliklere ve yönetsel yapıya sahip olan toplumlarda uygulanması önerilebilir. Liderlik davranışları açısından her toplumun kültürel özellikleri birbirinden farklı olduğundan dolayı daha değişik sonuçlar elde edilecektir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Akif (2021), "Covid-19 Koronavirüs Pandemisinin Rusya'da Sosyo-Ekonomik Eşitsizliğe ve Yoksulluğa Etkisinin Değerlendirilmesi", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 4(3), 622-637.
- Abdullah, Bozgeyik (2004), **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Abodunrin Oyinlola vd. (2020), "Coronavirus Pandemic and Its Implication on Global Economy", **International Journal of Arts, Languages and Business Studies (IJALBS)**, (4), 13-23.
- Acar, Yusuf (2020), "Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 7-21.
- Adolph, Christopher vd. (2020), "Pandemic Politics: Timing State-Level Social Distancing Responses to Covid-19", **Journal of Health Politics, Policy and Law**, 46(2), 1-19.
- AFAD (2020), AFAD Koronavirüsle Mücadeleye Omuz Veriyor, <https://www.afad.gov.tr/afad-koronavirusle-mucadeleye-omuz-veriyor> (10.05.2020).
- Ajzenman, Nicolas vd. (2020), "More than Words: Leaders Speech and Risky Behavior During a Pandemic", https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3582908, 1-36 (20.06.2021).
- Akat, İlter vd. (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- Akdağ, Mustafa (2005), "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), 1-20.
- Akgemci, Esra (2020), "Bovid-17: Brezilya'da Salgın ve Siyasi Kriz", **Birikim Dergisi**, <https://www.birikimdergisi.com/guncel/10064/bovid-17-brezilyada-salgini-ve-siyasi-kriz> (30.05.2020).
- Akgemci, Tahir ve Güleş, Hasan K. (2009), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Yayınları, Ankara.
- Akgün, Oğuz (2020), "Covid-19 Salgını Döneminde Türkiye'de Alınan İdari Kararların Salgının Önlenmesindeki Etkisinin Değerlendirilmesi", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 7(7), 201-228.
- Akım, Feride (2005), **Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aksu, Ali (2009), “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, **Journal of Yasar University**, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç (2009), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri”, **Education Sciences**, 4(2), 448-464.
- Aktaş, Abdussamet ve Özgenel, Mustafa (2020), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(2), 1-18.
- Aktaş, Mert ve Sargut, Selami (2011), “İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Amme İdaresi Dergisi**, 44(4), 145-163.
- Alkın, Cengiz M. (2006), **Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkhawlanı, Mohammed A. vd. (2016), “Charisma Leadership an Important Determinant for the Crisis Management”, **International Journal of Business and Social Science**, 7 (9), 126-136.
- Altakarlı, Nourah S. (2020), “China’s Response to the Covid-19 Outbreak: A Model for Epidemic Preparedness and Management”, **Dubai Medical Journal**, 3(2), 44-49.
- Amann, Julia vd. (2021), “Digital Contact-Tracing during the Covid-19 Pandemic: An Analysis of Newspaper Coverage in Germany, Austria, and Switzerland”, **Plos One**, 16(2), 1-16.
- Ansell, Chris ve Gash, Alison (2012), “Stewards, Mediators, and Catalysts: Toward A Model of Collaborative Leadership” **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 17(1), 2-21.
- Aras, İlhan, (2022), “Xi Jinping Liderliğinde Çin’in Covid-19 Politikası: İnsanlık İçin Ortak Gelecek Topluluğu”, **Türk İdare Dergisi**, (94), 51-79.
- Arbabi, Abdolha”mid ve Mehdinezhad, Vali (2015), “The Relationship Between The School Principals’ Collaborative Leadership Style And Teachers’ Self-Efficacy”, **Palestrica of The Third Millennium–Civilization and Sport**, 16(2), 125-131.
- Arnold, Carrie (2020), “**Why the U.S. Coronavirus Testing Failures Were Inevitable**”, <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/03/why-united-states-coronavirus-testing-failures-were-inevitable>, (25.07.2020).
- Arslan, Erdal (2022), “Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (51), 395-407.
- Asadi, Sima vd. (2020), “The Coronavirus Pandemic and Aerosols: Does Covid-19 Transmit Via Expiratory Particles?”, **Aerosol Science and Technology**, 54 (6), 635–638.

- Aslan, Emre Ş. (2016), “Markaların Kriz Dönemlerinde Sosyal Medya Kullanımı Stratejileri: Gezi Parkı Olayları Sürecinde Twitter Üzerine Bir İnceleme”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 4(2), 505-533.
- Avcı, Ömer ve Yaşar, Yalçın (2016), “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 11(1), 187-205.
- Aven, Terje ve Renn, Ortwin (2018), “Improving Government Policy on Risk: Eight Key Principles”, **Reliability Engineering And System Safety**, (176), 230–241.
- Aycan, Zeynep vd. (2000), “Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit”, **Journal of Crosscultural Psychology**, 30 (4), 501-526.
- (2000), “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, 49 (1), 192–221.
- Aytaçlı, Berrak (2012), “Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış”, **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 3(1), 1-9.
- Avcı, Ayla (2019), “Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 2(2), 148-157.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2010), “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(19), 73-84.
- Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F. (2012), “Hizmetkâr Liderlik”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 1-12.
- Bakan, İsmail ve Bulut, Yakup (2004), “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (31), 151-176.
- Baker, Scott R. vd. (2020), “How Does Household Spending Respond to An Epidemic? Consumption During The 2020 COVID-19 Pandemic”, **The Review of Asset Pricing Studies**, 10(4), 834-862.
- Bakır, Caner (2020), “The Turkish State’s Responses to Existential Covid-19 Crisis”, **Policy and Society**, 39(3), 424-441.
- Balaban, Semiha (2018), **Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Balay, Refik vd. (2014), “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 230-249.
- Baltaş, Acar (2003), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5. Baskı, Remzi Yayınları, İstanbul.
- Baltaş, Zuhale (2002), **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Yayınları, İstanbul.
- Bass, Bernard M. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.
- Baş, Türker ve Akturan, Ulun (2008), **Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Başkale, Hatice (2016), “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 9(1), 23-28.
- Bavel Jay J. vd. (2020), “Using Social and Behavioural Science to Support Covid-19 Pandemic Response”, **Nature Human Behaviour**, 4(5), 460–471.
- Bayazıt, Zeynep vd. (2003), “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 362-379, Afyon.
- Bektaş, Çetin (2016), “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(7), 43-53.
- Bennis, Warren (2016), **Bir Lider Olabilmek**, (Çev. Sıtkı Utku Teksöz), Aura Yayınları, İstanbul.
- Bian, Qi vd. (2021), “The More Actions, The Higher The Performance Evaluation? Evidence From The Crisis Management of Covid-19 in China”, **International Journal of Disaster Risk Reduction**, (60), 1-8.
- Bilgiç, Alican ve Akyüz, Selman S. (2020), “Türkiye’de Covid-19 Pandemisi Döneminde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Sosyal Medya Kullanımı: Twitter Paylaşımları İçerik Analizi”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (19), 230-243.
- Bilgili, Muhammed Y. (2020), “Merkezi Yönetim, Yerel Yönetimler ve Koronavirüs (COVID-19) Salgını”, **Turkish Studies**, 15(6), 219-235.
- Bilgin, Nuri (2006), **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar**, 2. Baskı Siyasal Akademi, Ankara.
- Birleşmiş Milletler (2020), “Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to The Socio-Economic Impacts of Covid-19”, United Nations, <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf> (15.12.2021).

- Blofield, Merike (2020), "Assessing the Political and Social Impact of the Covid-19 Crisis in Latin America", <https://www.giga-hamburg.de/en/publications/giga-focus/assessing-political-social-impact-covid-19-crisis-latin-america> (11.11.2021).
- Boin, Arjen vd. (2005), **The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure**, New York: Cambridge University Press.
- Bowers, Melissa R. vd. (2017), "Organizational Culture and Leadership Style: The Missing Combination for Selecting The Right Leader for Effective Crisis Management", **Business Horizons**, 60(4), 551-563.
- Brandebo, M. Fors (2020), "Destructive Leadership in Crisis Management", **Leadership and Organization Development Journal**, (42), 567-580.
- Brewer, Clay (2010), "Servant Leadership: A Review of Literature", **Online Journal For Workforce Education and Development**, 4(2), 1-8.
- Budak, Fatih ve Korkmaz, Şerif (2020), "Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği", **Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi**, (1), 62-79.
- Bulduklu, Yasin ve Karaçor, Süleyman (2017), "Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya", **Atatürk İletişim Dergisi**, (14), 279-296.
- Bulut, Harun ve Meydan, Cem H. (2018), "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 73(1), 223-244.
- Can, Halil (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Yayınları, Ankara.
- Canöz, Kadir ve Öndoğan, Ayşe G. (2015), "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 3(1), 36-59.
- Cerit, Yusuf (2008), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (56), 547-570.
- Ceylan, Adnan ve Yöndem, Gül E. (2021), "Kriz Yönetiminde Liderlik ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 14(79), 292-303.
- Crayne, Matthew P. ve Medeiros, Kelsey E. (2020), "Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to Covid-19", **American Psychologist**, (2), 2-12.
- Creswell, John W. (2020), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, (Çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir) Siyasal Yayınları, Ankara.

- Çağlar, İrfan (2004), “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (2), 91-108.
- Çalışkan, Esra vd. (2010), “Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar”, Celaledin Serinkan (Ed.), **Çok Uluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik**, içinde (255-273), Nobel Yayınları, Ankara.
- Çayır, Melike Y. ve Sarıtaş, Mustafa T. (2017), “Nitel Veri Analizinde Bilgisayar Kullanımı: Bir Betimsel İçerik Analizi (2011-2016)”, **Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi**, 11(2), 518-544.
- Çebi, Murat S. (2003), **İçerik Araştırmalarında İçerik Çözümlemesi**, Alternatif Yayınları, Ankara.
- Çekmecelioglu, Hülya (2014), “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (28), 21-34.
- Çelik, Adnan vd. (2016), “A Comparison Between The Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 6(2), 183-196.
- Çelik, Cemile ve Sünbül, Önder (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3), 49-66.
- Çelik, Hilal ve Ekşi Halil (2008), “Söylem Analizi”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, (27), 99-117.
- Çelik, Veli O. (2013), “Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri ile İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği”, **Pamukkale Journal of Sport Sciences**, 4(2), 16-45.
- Çıragöz, Müzeyyen ve Acar, Osman (2021), “Recep Tayyip Erdoğan’ın Sahip Olduğu Liderlik Tarzı: Balkon Konuşmalarının İçerik ve Söylem Analizi ile Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(1), 6-29.
- Çuhadar, Turan M. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(2), 1-24.
- Demir, Filiz O. (2008), “Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, (12), 1-24.
- Demir, Halis ve Okan, Tarkan (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 61(19), 72-90.

- Demirtaş, Hasan (2000), “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 23(23), 353-373.
- Demirel, Aykut C. Ve Sütçü, Semih (2021), “Covid-19 Salgınında Türkiye’de Yaşlılara Yönelik Uygulamalar ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi”, **OPUS International Journal of Society Researches**, (17), 3641-3675.
- Demiröz, Fatih ve Kapucu, Naim (2012), “The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters”, **European Journal of Economic and Political Studies- EJEPS**, 5(1), 91-101.
- Denhardt, Robert ve Denhardt, Janet V. (2000). “The New Public Service: Serving Rather than Steering”, **Public Administration Review**, 60(6), 549-559.
- Dennis, S. Rob ve Bocarnea, Mihai C. (2006), “Development of the Servant Leadership Assessment Instrument”, **Leadership and Organization Development Journal**, 26 (7/8) 600–615.
- Dennis, S. Rob. ve Winston, Bruce E. (2003), “A Factor Analysis of Page and Wong’s Servant Leadership Instrument”, **Leadership and Organization Development Journal**, 24 (7/8), 455–459.
- Detert, James R. ve Burris Ethan R. (2007), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, 50(4), 869–884.
- Deutschland, (2020), Coronavirus in Germany, <https://www.deutschland.de/en/corona-virus-germany-overview> (25.12.2020).
- Dinçer, Müjde K. ve Bitirim Selin (2007), “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (28), 61-72.
- Dinçer, Ömer (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Djalante, Riyanti vd. (2020), “Building Resilience Against Biological Hazards and Pandemics: Covid-19 And its Implications for The Sendai Framework”, **Progress in Disaster Science**, (6), 1-7.
- Doğan, Selen (2007), **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Soner (2018), “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Vizyoner Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik”, Nezahat Güçlü (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama**, içinde (97-141), Pegem Yayınları, Ankara.
- Doğanay, Ali ve Şen, Erdal (2016), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(12), 324-348.
- Dominguez, Daniela. G. vd. (2020), “Leveraging The Power of Mutual Aid, Coalitions, Leadership, and Advocacy During Covid-19”, **American Psychologist**, 7, 909-918.

- Dönmez, Seval ve Toker, Yonca (2017), “Construction of a Likert-Type Transformational Leadership Scale”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 57(2), 753–775.
- Duğan, Özlem (2018), “Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin İmaj Restorasyon Teorisi Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (29), 293-313.
- Düzgün, Ayşegül (2020), “Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(23), 492-514.
- Emen, Mehmet ve Hamza, Sertaç (2020), “Kriz Ortamlarında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Mcdonald’s Örneği”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(3), 110-123.
- Erçetin, Şule (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, İstanbul.
- _____ (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, Azize (2006), **Örgüt ve İnsan**, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Yayınları, Ankara.
- Ergeneli, Azize vd. (2007), “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, **International Journal of Intercultural Relations**, 31(6), 703-724.
- Erol, Veysel (2022), “Kamu Yönetimi Alanında Kriz Yönetiminde Lider Yöneticinin Rolü”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (30), 344-366.
- Ertürk, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Farazmand, Ali (2007), “Learning from Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management”, **Public Administration Review**, 67(1), 149–159.
- Fernandez, Antonio A. ve Shaw, Graham P. (2020), “Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and Covid-19”, **Journal of Leadership Studies**, 14(1), 39-45.
- Fey, Carl F. vd. (2001), “Developing A Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia?”, **International Business Review**, 10 (6), 615-643.
- Filiz, Erdinç (2007), **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Frangieh, Maria S. (2023), “Is Being an Autocratic Leader the Best Style to Combat for Survival in the Time of Crisis?”, **IBIMA Business Review**, (2023), 1-9.

- Garcia, Helio F. (2006), "Effective Leadership Response to Crisis", **Strategy & Leadership**, 34(1), 4-10.
- Gezgüç, Gözde M. ve Duman, Duygu (2020), "Pandemiyle Mücadele ve Siyasi Liderlerin Tutumları: ABD, Almanya, Brezilya ve Yeni Zelanda Karşılaştırması", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 7(7), 253-275.
- Gibadlo, Lidia (2020), **The Government Gains: The German Political Scene during the Covid-19 Pandemic**, <https://www.ceeol.com/search/gray-literature-detail?id=857273> (16.11.2021).
- Goccia, Mario (2021), "Preparedness of Countries to Face Covid-19 Pandemic Crisis: Strategic Positioning and Factors Supporting Effective Strategies of Prevention of Pandemic Threats", **Enviromental Research**, (203), 1-9.
- Gökçe, Orhan (2006), **İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler**, 1. Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara.
- Göksu, Oğuz (2018), **Siyasal İktidar İnşasında Lider Olgusu: Lider Tipolojileri Bağlamında Recep Tayyip Erdoğan İncelemesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, Hasan ve Şahin, Kübra (2011), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 237-249.
- Güler, Ebru Özgür (2010), "Bilimsel Araştırmalarda Nitel Veri Analizi ve Parametrik Olmayan İstatistik Yöntemleri", Erdinç Tutar ve Cafer Gariper (Ed.), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, içinde (211-246), Lisans Yayınları, İstanbul.
- Gülgün, Sultan B. (2011), **Halk Sağlığı Krizlerinde Kriz İletişimi ve Kriz Haberciliği: Örnek Olay A/ H1N1 (Domuz Gribi) Pandemisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, Muharrem ve Beyazıt, Eylem (2010), "Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme", **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2),15-33.
- Güngör, Berkan (2020), "Türkiye’de Covid-19 Pandemisi Süresince Alınan Önlemlerin Kriz Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi", **Uluslararası Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi**, (4), 818-851.
- Güngörer, Fatma (2020), "Covid-19'un Toplumsal Kurumlara Etkisi", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı), 393-328.
- Güreşçi, Murat (2020), "Covid-19 Salgınında Türkiye’de Kriz Yönetimi İletişimi: T.C. Sağlık Bakanlığı", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 7(5), 53-65.

- Gürsel, Musa ve Negiş Ayşe (2003), “Liderlik ve Roller”, Hüseyin Izgar (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 1. Baskı içinde (57-74), Eğitim Yayınları, Konya.
- Gürüz, Demet ve Özdemir, Gaye (2007), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Hasan, Gül ve Çelebi, Furkan (2020), “Koronavirüs (Covid-19) Pandemisinde Başlıca Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülkelerde Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(3), 1703-1715.
- Haşit, Gürkan (2000), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hermann, Margaret G. (2005), **Assessing Leadership Style: A Trait Analysis**, (Ed.: Jerrold M. Post) The Psychological Assessment of Political Leaders, Ann Arbor: University of Michigan Press, 178-212.
- Hittle, Brad ve Leonard, Karen (2011), “Decision Making in Advance of A Supply Chain Crisis”, **Management Decision**, 49(7), 1182-1193.
- Huynh, Nguyen ve Hua, NguyenThuy An (2020), “Görev Odaklı Liderlik Tarzı, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Vietnam'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden Kanıtlar”, **Yönetim Araştırmadaki Gelişmeler Dergisi**, 17(4), 583-604.
- ILO & OECD (2020), “The Impact of the Covid-19 Pandemic on Jobs and Incomes in G20 Economies: ILO-OECD Paper Prepared at the Request of G20 Leaders Saudi Arabia’s G20 Presidency 2020”, <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms756331.pdf> (12.12.2021).
- Inoue, Hajime (2020), “Japanese Strategy to Covid-19: How Does It Work?”, *Global Health & Medicine*, 2(2), https://www.jstage.jst.go.jp/article/ghm/2/2/2_2020.01043/_pdf (3.04.2021).
- Işık Özlem ve Serinkan, Celaleddin (2020), “Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik”, **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(2), 308-332.
- Işıkcı, Yasemin M. (2023), “Afetlerde Salgın Yönetimi”, Hayriye Şengün vd. (Ed.), **Afet Yönetimi ve Politikaları**, içinde (415-429), Ekin Yayınları, Bursa.
- İbiş, Salim (2020), “Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi”, **Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 85-98.
- İbrahimoglu, Nurettin (2011), “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2), 731-747.

- İçişleri Bakanlığı (2020), “Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Toplantılarla İlgili Ek Genelge”, <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-salgini-ile-mucadele-kapsaminda-toplantilarla-ilgili-ek-genelge> (10.04.2020).
- _____ (2020), “Şehir Giriş/Çıkış Tedbirleri ve Yaş Sınırlaması”, <https://www.icisleri.gov.tr/sehir-giriscikis-tebirleri-ve-yas-sinirlamasi> (10.05.2020).
- İlhan, Ümit D. ve Yemişçi, Derya A. (2020), “Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede’nin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 27(3), 703-724.
- James, Erika H. ve Wooten Lynn P. (2005), “Leadership as (Un)usual, How to Display Competence in Times of Crisis”, **Organizational Dynamics**, 34(2): 141-152.
- Kalçık, Tuba ve Ümmü A. Bayraktar (2020), “Covid-19 Salgınının Yönetilmesinde Sosyal Medya Kullanımı: Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın Resmi Twitter Hesabı Üzerine Bir Analiz”, **Turkish Studies**, 15(6), 583-602.
- Kapucu, Naim ve Üstün, Yusuf (2018), “Collaborative Crisis Management and Leadership in The Public Sector”, **International Journal of Public Administration**, 41(7), 548-561.
- Keleş, Nuh (2022), “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Türk Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 5(2), 72-85.
- Kesim, Emel ve Kayhan, Mustafa (2022), “İşbirlikçi Liderlik ve Organizasyon Başarısına Etkileri”, **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi**, 7(2), 1-14.
- Keskin, Savaş ve Sönmez, Mehmet F. (2015), “Liderler ve Takipçileri: Siyasi Parti Liderlerinin Twitter Performansları ve Takip İlişkisi”, **Selçuk İletişim**, 9(1), 339-362.
- Kets De Vries, Manfred (2007), **Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev. Zülfü Dicleli), Acar Yayınları, Ankara.
- Khan, Muhammad vd. (2015), “The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers”, **Global Business & Management Research**, 7(2), 44-52.
- Kiron, David vd. (2015), “Joining Forces: Collaborative Leadership For Sustainability”, **MIT Sloan Management Review**, 56(3), 30-36.
- Klann, Gene (2003), **Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences and The Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead**, North Carolina, Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- _____ (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul.

- _____ (2015), **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kouzes, Alexander (2008), “Crisis Management in Crisis?”, **Administrative Theory & Praxis**, 30(2), 155-183.
- Köksal, Onur (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(15), 101-122.
- Kömürcüoğlu, Eray (2019), “Kamu Kurumları Yönetiminde Liderlik ve Kriz Yönetimi”, **Turkish Studies**, 14(4), 1423-1440.
- Köseoğlu, Dilek (2019), **Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kümbetoğlu, Belkıs (2008), **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Lai, Chih Cheng vd. (2020), “Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2 (SARS-Cov-2) and Coronavirus Disease-2019 (COVID-19): The Epidemic and The Challenges”, **International Journal of Antimicrobial Agents**, 55(3), 1-9.
- Leymun, Şenay O. vd. (2017), “Eğitim Ortamlarında Durum Çalışmasının Önemi”, **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, 5(3), 367-385.
- Lotta, Gabriela vd. (2020), “Community Health Workers Reveal Covid-19 Disaster in Brazil”, **The Lancet**, 396(10248), 365-366.
- Lowe, Kevin B. vd. (1996), “Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature”, **The Leadership Quarterly**, 7(3), 385-425.
- Lowe, Mary E. (2011), “Breaking the Stained Glass Ceiling: Women's Collaborative Leadership Style as a Model for Theological Education”, **Journal of Research on Christian Education**, 20(3), 309-329.
- Luecke, Richard (2009), **Kriz Yönetimi**, (Çev. Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mabey, Christopher ve Morrell, Kevin (2011), “Leadership in Crisis: Events, My Dear Boy, Events”, **Leadership**, 7(2), 105–117.
- Machida, Masaki vd. (2020), “Adoption of Personal Protective Measures by Ordinary Citizens During the COVID-19 Outbreak in Japan”, **International Journal of Infectious Diseases**, (94), 139-144.
- MacPhee, Maura vd. (2014), “A Descriptive Account of an Inter-Professional Collaborative Leadership Project”, **Administrative Sciences**, 4(3), 373-399.

- Mattei, Paola ve Vigeveno, Lorenzo (2021), “Contingency Planning and Early Crisis Management: Italy and the Covid-19 Pandemic”, **Public Organization Review**, 21(4), 647-663.
- Mengü, Seda ve Akım, Feride (2004), “The Significance of Ethical Leadership Vision for Enabling Public Relations Activities to Reach an Ethical Level”, **2nd International Symposium Communication in the Millennium**, (2), İstanbul, 771-788.
- Mengu, Seda vd. (2021), “Value-Based Communication during Covid-19 Pandemic: A Study on the Twitter Messages of Turkish Ministry of Health”, **Athens Journal of Mass Media and Communications**, 7 (1), 23-44.
- Meriç, Övünç (2015), “140 Karakter ile Siyaset Konuşmak: Twitter ve Siyasetçi-Yurttaş Etkileşimi”, Selva E. Karakulakoğlu ve Özge Uğurlu (Ed.), **İletişim Çalışmalarında Dijital Yaklaşımlar: Twitter**, içinde (33-59), Heretik Yayınları, Ankara.
- Moss, Peter ve diğerleri (2020), “Lessons for Managing High-Consequence Infections From First Covid-19 Cases in The UK”, **The Lancet**, 395(10227), 46.
- Narbay, Mine (2005), **Kriz İletişiminde Halkla İlişkilerin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Narlikar, Amrita (2020), “The Good, the Bad, and the Ugly: Germany’s Response to the Covid-19 Pandemic”, <https://www.orfonline.org/wp/content/uploads/2020/05/ORF-SpecialReport-108-Germany-Covid19-New-21May.pdf> (14.11.2021).
- Nemanich, Louise A. ve Keller, Robert T. (2007), “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, **The Leadership Quarterly**, 18(1), 49-68.
- Newsom, Doug vd. (2004), **This is Public Relations**, Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Northouse, Peter G. (2007), **Leadership: Theory and Practice**, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oğuz, Ceren ve Sezek Nur E. (2020), “Latin Amerika’da Covid-19 Pandemisinin Sosyoekonomik Etkileri: Brezilya ve Meksika Örnekleri”, **Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi**, (5), 164-184.
- Özcan, Zeynep (2021), “Covid-19 Pandemisinde Birer Kanaat Önderi Olarak Siyasi Parti Liderlerinin Sosyal Medya Paylaşımları Üzerine İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (39), 324-352.
- Özden, Yüksel (1999), **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler**, 2. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Özdemir, Gürbüz (2018), “Türk Siyasi Kültürü Bağlamında Hükümet Sistemlerine İlişkin Bir Değerlendirme”, **Oğuz-Türkmen Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 45-86.

- (2014), “The Relationship Between Authority And Legitimacy In Turks From A Weberian Perspective”, **Journal of Academic Inquiries**, 9(2), 69–90.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Kanıgür, Sevgi (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (1), 53-82.
- Özen, Şükrü (1996), **Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Özkılıççı, Gökçe ve Mamatoğlu, Nihal (2021), “Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını: Tutumlar, Algılar ve Siyasi Lider Stili Tercihi”, **Alternatif Politika Dergisi**, 13(1), 208-246.
- Özlü, Ahmet ve Öztaş, Dilek (2020), “Yeni Corona Pandemisi (Covid-19) İle Mücadelede Geçmişten Ders Çıkartmak”, **Ankara Med J.**, (2), 468-481.
- Öztürk, Burcu (2010), **Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Panos, Efstathiou vd. (2009), “Crisis Management in The Health Sector; Qualities and Characteristics of Health Crisis Managers”, **International Journal of Caring Sciences**, 2(3), 105-107.
- Paşa, Selda F. (2000), “Leadership Influence in A High Power Distance and Collectivist Culture”, **Leadership ve Organization Development Journal**, 21(8), 414-426.
- Patterson, Kathleen A. (2003), **Servant Leadership: A Theoretical Model**, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Pearson, Christine ve Mitroff, Ian (1993), “From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management”, **Academy of Management Executive**, 7(1), 48-59.
- Peeri, Noah vd. (2020), “The SARS, MERS and Novel Coronavirus (COVID-19) Epidemics, The Newest and Biggest Global Health Threats: What Lessons Have We Learned?”, **International Journal of Epidemiology**, 49(3), 717-726.
- Pellegrini, Ekin K. ve Scandura, Terri A. (2006), “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, **Journal of International Business Studies**, (37), 264-279.
- (2008), “Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Management**, 34(3), 566-593.
- Pennycook, Gordon vd. (2020), “Predictors of Attitudes and Misperceptions about Covid-19 in Canada, the UK, and the USA”, **PsyArXiv**, (10), 1-25.
- Petersen, Wolf vd. (2020), “Coronavirus-Pandemic and its Effect on Orthopedics and Trauma Surgery: Surgery, Risks and Prevention?”, **Knie Journal**, (2), 1-9.

- Pfimer, Matheus H. ve Barbosa Jr, Ricardo (2020), "Brazil's War on Covid-19: Crisis, Not Conflict- Doctors, Not Generals", **Dialogues in Human Geography**, 10(2), 137-140.
- Pilkington, Edward ve McCarthy, Tom (2020), "The Missing Six Weeks: How Trump Failed the Biggest Test of His Life", <https://www.theguardian.com/us/news/2020/mar/28/trump-coronavirus-politics-us-health-disaster> (05.11.2020).
- Polat, Murat ve Arabacı, Bakır (2015), "Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik", **Route Educational and Social Science Journal**, (4), 207-232.
- Quah, Stella ve Hin-Peng, Lee (2004), "Crisis Prevention and Management during SARS Outbreak Singapore", **Emerging Infectious Diseases**, 10(2), 364-368.
- Raelin, Joe (2006), "Does Action Learning Promote Collaborative Leadership?", **Academy of Management Learning & Education**, 5(2), 152-168.
- Richter, Konstantin (2020), How New Zealand Beat The Coronavirus. <https://www.politico.eu/article/kiwis-vs-coronavirus-new-zealand-covid19-restrictions-rules> (21.11.2021).
- Rosing, Florian vd. (2022), "When Timing is Key: How Autocratic and Democratic Leadership Relate to Follower Trust in Emergency Contexts", **Frontiers in Psychology**, (13), 1-18.
- Rowold, Jens ve Heinitz, Kathrin (2007), "Transformational and Charismatic Leadership: Assessing The Convergent, Divergent and Criterion Validity of The MLQ and The CKS", **The Leadership Quarterly**, 18(2), 121-133.
- Saran, Ulvi (2004), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yayınları, Ankara.
- Sarıyıldız, Abdurrahman Y. vd. (2021), "Türkiye, Çin, ABD, Fransa Sağlık Sistemleri ve Covid-19 Politikaları", **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 10(2), 314-327.
- Saruhan, Sadi C. ve Yıldız, Müge L. (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Seçilmiş, Cihan vd. (2016), "Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 8(1), 117-139.
- Selvi, Abdulkadir (t.y.), "Metropol'ün Anketinden Ne Çıktı?" <https://www.hurriyet.com.tr> (16.04.2020).
- Senge, Peter M. (2004), **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İlideniz vd.), 12. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Serinkan, Celaleddin (2008), **Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sertdemir, Ayşe (2020), "Türkiye'nin Koronavirüsle Mücadele Performansı Üzerine Bir Değerlendirme", **Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(1), 15-26.

- Sevgi, Işık E. (2020), “Covid-19’un İşletmeler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Almanya, Amerika ve Belçika’dan Örnekler”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 11(2), 204-223.
- Shahin, Amany I. ve Wright, Peter L. (2004), “Leadership in the Context of Culture: An Egyptian Perspective”, **The Leadership ve Organization Development Journal**, 25(6), 499-511.
- Sims Jr, Henry vd. (2009), “When Should A Leader be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership”, **Business Horizons**, 52(2), 149-158.
- Sobacı, Mehmet Z. vd. (2018), “Türkiye’nin Yeni Yönetim Modeli ve Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı”, **Seta Perspektif**, (206), 1-6.
- Soysal, Abdullah vd. (2009), “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 431-446.
- Soysal, Abdullah vd. (2011), “Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6(1), 223-248.
- Stockham, Alayne (2016), “Leadership in Practice: An Analysis of Collaborative Leadership in The Conception of a Virtual Ward”, **Nursing Management**, 23(6), 30-34.
- Struye de Swielande, Tanguy (2020), “Trump and Covid-19: The Arrogance of Ignorance”, <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal/229759> (11.11.2021).
- Sucu, Yaşar (2000), **Kriz Yönetimi**, Elit Yayınları, Ankara.
- Şahin, Ali ve Temizel, Handan (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, **Maliye Dergisi**, (153), 179-194.
- Şahin, Ali vd. (2015), “Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, 18(2), 73-96.
- Şafaklı, Okan V. (2005), “KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1), 132-143.
- Şengün Hayriye ve Küçükşen, Murat (2019), “Afet Yönetimi Eğitimi Niçin Gerekli?”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 33(46), 193-211.
- Şenkal, Hayriye ve Ocak, Metin (2020), “Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(1), 6-22.
- Şimşek, Aslı (2006), **Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- T.C. Cumhurbaşkanlığı (2020), “Normal Hayata Dönüşü Kademe Kademe Başlatacağız”, <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/119206/-normal-hayata-donusu-kademe-kademe-baslatacagiz> (11.05.2020).
- T.C. İletişim Başkanlığı (t.y.), “Cumhurbaşkanı Erdoğan Türkiye’nin Diğer Alanlarla Birlikte Sağlıkta Gerçekleştirdiği Atılımların Anlamı Salgın Döneminde Daha İyi Anlaşılmıştır” https://www.iletisim.gov.tr/turkce/pozitif_iletisim_kampanyalari/detaylar/cumhurbaskani-erdogan-turkiyenin-diger-alanlarla-birlikte-saglikta-gerceklestirdigi-atilimlarin-anlami-salgin-doneminde-daha-iyi-anlasilmistir (05.05.2021).
- T.C. Resmi Gazete (2020), “Cumhurbaşkanı Kararı”, 31099, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200414.pdf> (15.08.2020).
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2019), “Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı”, https://grip.gov.tr/depo/saglik-calisanlari/ulusal_pandemi_plani.pdf (10.09.2021).
- (2020), “Hayat Eve Sığar”, <https://hayatevesigar.saglik.gov.tr/hes.html> (10.12.2020).
- _____ (2020), “Kontrollü Sosyal Hayat, Bilim Kurulu Açıklaması”, <https://www.trthaber.com/haber/gundem/bakan-koca-acikladi-kontrollu-sosyal-hayat-donemi-basliyor-482213.html> (08.05.2020).
- _____ (t.y.), “2021 Yılında Tüm Dünyada Sağlık Çalışanları Yılı İlan Edilmesine Yönelik Bakan Koca’nın Teklifi, DSÖ Tarafından Kabul Edildi” <https://www.saglik.gov.tr/TR,76860/2021-yilinin-tum-dunyada-saglik-calisanlari-yili-ilan-edilmesine-yonelik-bakan-kocanin-teklifi-dso-terafindan-kabul-edildi-11112020.html> (11.11.2020).
- (t.y.), “Bakan Koca’nın Koronavirüs ile Mücadelede Toplumun Farklı Kesimlerinden Yapılan Eleştirilere İlişkin Basın Açıklaması” <https://www.saglik.gov.tr/TR,77670/bakan-kocanin-koronavirus-ile-mucadelede-toplumin-farkli-kesimlerinden-yapilan-elestirilere-iliskin-basin-aciklamasi-20122020.html> (20.12.2020).
- (t.y.), “DSÖ Türkiye Covid-19 Raporunu Yayımladı” <https://www.saglik.gov.tr/TR,73655/dso-turkiye-covid-19-raporunu-yayimladi-05102020.html> (05.10.2020).
- _____ (t.y.), “İlk Koronavirüs Aşısı Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’ya Yapıldı”, <https://www.saglik.gov.tr> (13.01.2021).
- (t.y.), “Koronavirüs Bilim Kurulu Toplantısına İlişkin Açıklama” <https://www.saglik.gov.tr/TR,78403/koronavirus-bilim-kurulu-toplantisina-iliskin-aciklama-27012021.html> (27.01.2021).

- (t.y.), “Koronavirüs Bilim Kurulu Toplantısına İlişkin Açıklama”
<https://www.saglik.gov.tr/TR,79465/koronavirus-bilim-kurulu-toplantisina-iliskin-aciklama-03032021.html> (03.03.2021).
-
- (t.y.) “Koronavirüs Bilim Kurulu Toplantısına İlişkin Basın Açıklaması”
<https://www.saglik.gov.tr/TR,77025/koronavirus-bilim-kurulu-toplantisina-iliskin-basin-aciklamasi-16112020.html> (16.11.2020).
-
- (t.y.) “Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanemizi Hizmete Açıyoruz”
<https://www.saglik.gov.tr/TR,64839/okmeydani-egitim-ve-arastirma-hastanemizi-hizmete-aciyoruz-30042020.html> (30.04.2020).
-
- (t.y.) “Covid-19 Aşısı Bilgilendirme Platformu”
<https://www.covid19asi.saglik.com> (13.04.2021).
- Tabak, Akif ve Sıgır, Ünsal (2013), “Liderlik”, Ünsal, Sıgır ve Sait, Gürbüz (Ed.), **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı içinde (373-429), Beta Yayınları, İstanbul.
- Tağraf, Hasan ve Arslan, N. Talat (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yönetim”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(1), 149-160.
- Taş, Ali ve Önder, Emine (2010), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(32), 17-30.
- Tavşancıl, Ezhel ve Aslan, Esra A. (2001), **İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri**, 1. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tekin, Mahmut ve Zerenler, Muammer (2008), **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Nobel Yayınları, Konya.
- Tekin, Ömer F. (2015), “Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, 18(2), 119-135.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 1-16.
- Titiz, İsmail (2003), “Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(2), 111-123.
- Topcu, Murat (2017), “Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik”, **Akademik Hassasiyetler**, 4(8), 71-100.
- TRT Haber (2020), “45 Gün İçerisinde Türkiye’ye Yeni Hastaneler Kazandırıldı”,
<https://www.trthaber.com/haber/gundem/45-gun-icinde-turkiyeye-yeni-hastaneler-kazandirildi-488828.html> (12.11.2020).

- (2020), “Türkiye’de Koronavirüs Kaynaklı İlk Ölüm” www.trthaber.com/haber/gundem/turkiyede-koronavirus-kaynakli-ilk-olum-467942.html (17.03.2020).
- _____ (2020). “Cumhurbaşkanı Erdoğan’dan Yerli Solunum Cihazı Müjdesi”, <https://www.trthaber.com/haber/gundem/cumhurbaskani-erdogandan-yerli-solunum-cihazı-mujdesi-471631.html> (15.11.2020).
- Tunçer, Polat (2012), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Turan, Abdulmenaf ve Çelikyay, Hicran (2020), “Türkiye’de Kovid-19 İle Mücadele: Politikalar ve Aktörler”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 3(1), 1-25.
- Tutar, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- (2022), “Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik: Bir Model Önerisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22(2), 117-140.
- Türk Tabipleri Birliği (2021), “Covid-19 Pandemisi 18 Ay Değerlendirme Raporu”, [https://www.ttb.org.tr/userfiles/files/COVID-19%20Pandemisi%2018%20Ay%20Deg%CC%86%20erlendirme%20Raporu%20ME%20\(1\).pdf](https://www.ttb.org.tr/userfiles/files/COVID-19%20Pandemisi%2018%20Ay%20Deg%CC%86%20erlendirme%20Raporu%20ME%20(1).pdf) (30.10.2021).
- Türk Tabipleri Birliği Covid-19 Danışma ve İzleme Kurulu (2020), “Covid-19 Pandemisi İki Aylık Değerlendirme Raporu”, <https://www.ttb.org> (23.04.2021).
- Tüz V., Melek (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Uçkun, Ceylan vd. (2021), “Kriz ve Stres Sürecinde Liderlik Türleri Kurumsal Duygusal Zekâyı ve İnsan Kaynakları Motivasyonunu Nasıl Etkileyebilir?”, **Opus International Journal of Society Researches**, 17(38), 5819-5841.
- URL, “Aşılar Geliyor, Salgın Bitiyor mu?” (t.y.), <https://www.dw.com> (22.05.2021).
- “Dünya Sağlık Örgütü’nden Türkiye Açıklaması” (t.y.), <http://www.sözcü.com> (13.12.2020).
- “Dünya Sağlık Örgütü” (t.y.), <http://www.bbc.com> (13.12.2020).
- “Hangi Ülkede Kaç Kişiyse Covid-19 Aşısı Yapıldı?” (t.y.), <https://tr.euronews.com> (24.05.2021).
- “İtalya Başbakanı Conte, Covid-19 Soruşturmasında Tanık Sıfatıyla 3 Saat Sorgulandı”, (t.y.), <https://tr.euronews.com/2020/06/13/italya-basbakan-conte-covid-19-sorusturmas-nda-tan-k-s-fat-yla-3-saat-sorgulandı> (13.06.2020).
- “Japonya Covid-19 ile Mücadele İçin 2,5 Milyar Dolarlık Paket Açıkladı”, (t.y.), <https://tr.euronews.com/2020/03/01/japonya-kovid-19-ile-mucadele-icin-2-5-milyar-dolarl-k-paket-ac-kladı> (01.03.2020).

- “Koronavirüs Sürecinde Erdoğan’dan Trump’a, Merkel’den Putin’e Liderlerin Salgın Yönetimi Karnesi” <https://www.indyturk.com/node/171781/dünya/koronavirüs-sürecinde-erdogan-dan-trump-a-merkel-den-putin-e-liderlerin-salgın> (01.05.2021).
 - “Liderler Anketinde Fahrettin Koca Sürprizi!” (t.y.), <https://www.yenicaggazetesi.com> (1.05.2020).
 - “Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'ya Güven En Üst Düzeyde” (t.y.), <https://www.memurlar.net> (16.04.2020).
 - “Sokağa Çıkma Yasağı Neden İki Saat Kala Duyuruldu?” (t.y.), Bakan Soylu Açıkladı”, <https://www.sozcu.com> (11.04.2020).
 - “Süleyman Soylu İstifa Etti, Cumhurbaşkanı Erdoğan Kabul Etmedi” (t.y.), <https://www.bbc.com> (13.04.2020).
 - “Süleyman Soylu'nun İstifası Kabul Edilmedi: İşte 2 Saat 23 Dakikalık İstifa Krizinde Ayrıntılar” (t.y.), <https://www.cnnturk.com> (13.04.2020).
 - “Tam Kapanma: 29 Nisan Akşamından 17 Mayıs’a Kadar Kesintisiz Sokağa Çıkma Kısıtlaması” (t.y.), <https://www.bbc.com> (26.04.2021).
 - “Türk Tabipler Birliği’nin Siyasi Tavrı Tepki Topladı: Koronavirüs Salgını Yaşanırken Eylem Başlattılar” <https://www.yenisafak.com/hayat/turk-tabipler-birliginin-tepki-toplayan-siyasi-aciklamalari-turk-tabipler-birliginin-devleti-ve-bakan-fahrettin-kocayi-hedef-alan-provokatif-acikalamalari-3567503> (17.09.2020).
 - “Türkiye’de Koronavirüse Karşı Aşılama Donemi” (t.y.), <https://www.sputniknews.com> (31.03.2021)
 - “Türkiye’nin Kovid-19 Mücadelesi, AB Komisyonu 2020 İlerleme Raporu”, <http://www.aa.com> (14.12.2020).
 - “Cumhurbaşkanı Erdoğan: “Koronavirüs Salgınından Olabilecek En Az Hasarla Çıkacağız” (t.y), <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/cumhurbaskani-erdogan-koronavirus-salginindan-olabilecek-en-az-hasarla-cikacagiz/1779565> (25.03.2020).
 - “Ülkelerin Covid-19 Salgını ile Mücadelesi (Mısır, Çin, Rusya), <https://www.skb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/08/Mısır-Çin-Rusya-Doc.-Dr.-Alpaslan-Turkkan.pdf> (21.11.2023).
- Uslu, Fatih ve Demir, Erdi (2023), “Nitel Bir Veri Toplama Tekniği: Derinlemesine Görüşme”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 40(1), 289-299.
- Uyguç, Nermin vd. (2000), “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, **Kayseri: Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**.

- Uysal, Şerife A. vd. (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 15(1), 25-57.
- Uzun, Abdullah (2020), “Kötü Huylu Problem Perspektifinden Covid-19 Pandemisi ile Mücadele Stratejileri: Teorik ve Pratik Bir Analiz”, **Electronic Turkish Studies**, 15(4), 1194-1214.
- (2021), “Covid-19 İle Mücadelede Kolaylaştırıcı Bir Faktör Olarak Yönetimsel Kapasite: Ülke Deneyimlerinden Yansımalar”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (30), 1-18.
- Ünal, Mesud (2012), **21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Vergiliel, Melek (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Vural, Ruken A. ve Cenkseven, Fulya (2005). “Eğitim Araştırmalarında Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları ve Raporlaştırılması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6(10), 126-139.
- Walter, Frank ve Bruch Heike (2010), “Structural Impacts on the Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis”, **The Leadership Quarterly**, 21(5), 765-782.
- WHO (2020), **Coronavirüs**, <https://covid19.who.int> (25.06.2020).
- Williams, Ethlyn A. vd. (2009), “Crisis, Charisma, Values and Voting Behavior in the 2004 Presidential Election”, **The Leadership Quarterly**, 20(2), 70-86.
- Wilson, Suze (2020), “Pandemic Leadership: Lessons from New Zealand’s Approach to Covid-19”, **Leadership**, 16(3), 279-293.
- Wooten, Lynn P. ve James, Erika H. (2008), “Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role Of Human Resource Development”, **Advances in Developing Human Resources**, 10(3), 352-379.
- Xu, Jiabao vd. (2020), “Systematic Comparison of Two Animal-to-Human Transmitted Human Coronaviruses: Sars-Cov-2 and Sars-Cov”, **Viruses**, 12(2), 1-17.
- Yeloğlu, Hakkı O. (2011), “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2(4), 153-170.
- Yener, Duygu (2020), “Türkiye'nin Koronavirüsle Mücadele Politikasına 'Bilim Kurulu' Yön Veriyor”, <https://web.archive.org/web/20200328180255/https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/turkiyenin-koronavirusle-mucadele-politikasina-bilim-kurulu-yon-veriyor/1777215> (29.04.2020).

- Yeter, Naciye (2019), **Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi - Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yetgin, Muhammed A. (2020), “Amerika Birleşik Devletleri'nin Stratejik Pandemi Yönetimi ve Covid-19 ile İlgili Bir Araştırma”, **Econder International Academic Journal**, 4(2), 401-420.
- _____ (2020), “Covid-19’un Japonya’ya Etkisi Üzerine Stratejik Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(22), 431-447.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2006), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yılmaz, Abdullah vd. (2014), “Kurumsal Yapı ve İşleyişiyle ABD’de Kriz Yönetimi”, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, 14(1), 59-72.
- Yin, Robert K. (2003), **Case Study Research Design and Methods**. 3. Baskı, London: Sage Publications.
- Yolcu, Tuğba (2019), “Türkiye’de Siyasal Kültür ve Siyasal Liderlik Anlayışının Temelleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12(1), 93-106.
- Yukl, Gary (2010), **Leadership in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall.
- Zel, Uğur (2001), **Kişilik ve Liderlik**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Zeyrek, Esmâ (2019), **Vizyoner Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Ek 1:

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgını sürecinin yönetiminde etkili olan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca sizce bu süreci nasıl yönetmiştir? Salgın sürecinde nasıl bir rol oynamıştır?
2. Fahrettin Koca’nın, salgın sürecinde gerekli planlamaları yaparak sorunların çözümünde etkili bir rol oynadığını düşünüyor musunuz? Sizce nasıl bir rol oynamıştır?
3. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın, salgın sürecinin etkin yönetilmesi için gerekli sorumluluğu alarak toplumu şeffaf bir şekilde bilgilendirdiğini düşünüyor musunuz? Fahrettin Koca’nın salgın sürecindeki tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz?
4. Fahrettin Koca Covid-19 salgınıyla ilgili basına yaptığı açıklamalarda en fazla hangi konuları gündeme getirmiştir? Gündeme sıklıkla getirdiği konular hakkında vatandaşları ne düzeyde etkilediğini düşünüyorsunuz?
5. Koronavirüs salgın sürecinin yönetilmesinde Fahrettin Koca’ya duyulan güven düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?
6. Kriz yönetimi iletişiminin yürütücüsü ve sözcüsü olarak seçilen Fahrettin Koca’nın insan ve hizmet odaklı çalışarak yaptığı işe ruhunu koyduğunu düşünüyor musunuz?
7. Bilim kurulunun oluşturulması ve Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın başkanlığında bilim kurulunun toplanarak güncel bilimsel gelişmeler hakkında toplumu bilgilendirmesini nasıl değerlendirirsiniz?
8. Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde yaptığı açıklamalarla toplum üzerinde etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Toplumu nasıl etkilemiştir?
9. Koronavirüs salgını sürecinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın hangi özellikleri ön plana çıkmıştır? Nasıl özellikler sergilemiştir? Türkiye’nin siyasi ve kültürel özellikleri bağlamında Fahrettin Koca niçin bu davranışları sergilemiştir?
10. Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetilmesi ile yöneticilerin özellikleri ve tutumları arasında nasıl bir ilişki vardır? Fahrettin Koca’nın salgın sürecinde sergilediği davranışların kriz sürecinin yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorsunuz?
11. Konu ile ilgili eklemek istediğiniz bir husus varsa lütfen belirtiniz.

Ek 2:

Katılımcı Onay Formu

Sayın Gönüllü, Karadeniz Teknik Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde “Türkiye’de Covid-19 Salgın Yönetiminin Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Fahrettin Koca Örneği” adlı doktora tezi çalışması için sizi katılımcı olmaya davet ediyoruz. Bu çalışma, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü doktora öğrencisi Nadide Çakıroğlu tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, Türkiye’de Covid-19 salgınıyla mücadelede sergilenen liderlik tarzlarını ve salgın sürecinde liderin davranışını etkileyen kültürel, yönetsel, çevresel faktörleri ortaya çıkarmaktır. Kriz yönetimi iletişiminin sözcüsü ve yürütücüsü olan Sayın Fahrettin Koca’nın sergilediği liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının pandemi yönetiminin başarısı üzerindeki etkisi incelenecektir.

Araştırmaya katılanlara yarı-yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu yöneltilenektir. Formda yer alan sorulara verilecek olan yanıtlar ses kayıt cihazı ile kayıt altına alındıktan sonra nitel içerik analizine tabi tutulacaktır. Görüşmelerin ortalama 60 dakika sürmesi planlanmaktadır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Çalışmaya katılmama, çalışmadan çıkma veya çıkarılma durumlarında bir ceza veya hakkınız olan yararların kaybı gibi bir durum söz konusu olmayacaktır. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılarak kimlik bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Öğr. Gör. Nadide ÇAKIROĞLU

Formu İmzaladıktan Sonra Teslim Ediniz.

Bu çalışmaya gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakıp çıkma hakkına sahip olduğumu biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı olarak kullanılmasını kabul ediyorum.

Adı, Soyadı İmza

.../.../2023

Ek 3:

Liderlik Özellikleri Kodlama Tablosu

Liderlik Türü	Liderin Özellikleri	Var	Yok
Görev Odaklı Liderlik	- Problem çözme yeteneği		
	-Planlama yapmak		
	-Kaygı durumunda etkili olmak		
	-Bireyler arasında motivasyon düzeyini artırmak		
	-İşine odaklı olmak		
	-Sorumluluk sahibi olmak		
	-Kararlı ve azimli olmak		
	-Hedefleri belirlemek		
	-Kontrol etmek		
	-Görevlere ve işe açıklık getirmek		
Karizmatik liderlik	-Başkalarını etkilemek ve yönlendirmek		
	-Kendini güçlü bir şekilde ifade edebilmek		
	-Kişisel risk alabilmek		
	- Öz güveni yüksek ve cesaretli olmak		
	- Etkileyicilik ve çekicilik		
	- Sıra dışı kişilik yapısı		
	- Değerlerine sahip çıkma		
	-İnanç		
Otokratik Liderlik	- Baskı ile yönetimi tercih etmek		
	- Yönetme gücüne sahip olması		
	- Hızlı karar vermesi		
	- Astların fikirlerine önem vermemek		
	- Tüm yetkiye sahip olması		
	- Emirlerine kayıtsız şartsız uyulması		
İşbirlikçi Liderlik	- İş birliğini sağlamak		
	- Ortak çalışma ve uzlaşma yapılması		
	- Durumların analiz edilmesi		
	- Paydaşlarla iletişime girmesi		
	- Arabuluculuk rolünü gerçekleştirmesi		
	- Çatışmaların yönetilmesi		
	-Şeffaflık		
Vizyoner Liderlik	- Vizyon sahibi olmak		
	- Geleceği görebilmek		
	- Belirsizlikleri önlemek		
	- Gerçekçi olmak		
	- Yön belirlemek ve öncülük etmek		
	- Destek sağlamak		
Hizmetkâr Liderlik	- İnsan ve hizmet odaklı olmak		
	- İletişim becerilerine sahip olmak		
	- Yapılan işe ruhunu koymak		
	- Dürüstlük		
	- Fedakârlık		
	- Güçlendirme		
	- Yetkilendirme		
	- Empati		
Dönüşümcü Liderlik	- Değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmek		
	- Yaratıcı ve yenilikçi olmak		
	- Başkalarına ilham vermek		
	- Kriz anında etkili olmak		
	- İkna etme becerisine sahip olmak		
	- Başkalarına güven vermek		

Tabloda yer alan özelliklerin kriz yönetiminde etkili olan liderlik türlerini kapsadığı ve oluşturulan kodlama cetvelinin gerçekleştirilecek içerik analizinde kullanılmaya uygun olduğu kanısındayım.

Prof. Dr. Taner ACUNER

Doç. Dr. Abdullah UZUN

Prof. Dr. Abdulkadir TOPAL

Prof. Dr. Kader ŞAHİN

Prof. Dr. Mustafa Çağatay OKUTAN

Ek 4: Etik Kurul Onayı

19.10.2023 12:07
E-82554930-050.01.04-433924
84301371



GİZLİ

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-82554930-050.01.04-433924 /400-2300
Konu : Nadide ÇAKIROĞLU'nun Etik Kurul
Kararı

19.10.2023

Sn. Nadide ÇAKIROĞLU

İlgil : 18.10.2023 tarihli ve E-26014373-050.01.04-433444 sayılı yazı.

KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Nadide ÇAKIROĞLU'nun "Covid-19 Salgınının Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği" adlı doktora tez çalışması için gerekli olan Etik Kurul incelemesi yapılmış ve başvurunuz onay verilmiştir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Akif CİNEL
Rektör Yardımcısı

Ek: Nadide ÇAKIROĞLU'nun Etik Kurul Kararı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kod: DC68FD7A-E0B3-4DC3-B045-1B3C4C5D07B4
Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-ekonomik-universitesi-etik>

GİZLİ

61080 - Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 04623772107

Faks: 04623774399

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İmtih
Belgin ŞEN
hukukmusavirligi@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1





GİZLİ

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

18.10.2023 12:19
E-26014373-050.01.04-433444
64298788

Sayı : E-26014373-050.01.04-433444
Konu : Nadide ÇAKIROĞLU'nun Etik Kurul
Kararı

18.10.2023

REKTÖRLÜK MAKAMINA
Hukuk Müşavirliği

İlgili : 06.10.2023 tarihli ve E-90783813-199-12449 sayılı yazı.

KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç. Dr. Abdullah UZUN'un akademik danışmanlığında, Kamu Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 379929 numaralı Nadide ÇAKIROĞLU'nun yürüttüğü "Covid-19 Salgınının Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği" başlıklı doktora tezi kapsamında "Etik Kurul Belgesi" ile ilgili olarak kurulumuza yaptığı başvuru değerlendirilerek **uygun bulunmuş** ve sonucu ekte gönderilmiştir. İlgili öğrencinin bilgilendirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Abdülkadir PEHLİVAN
Başkan

Ek: Toplantı Tutanağı (3 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kod: 238E9375-3144-4623-BC96-6AFA257B2196
Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-etik-kurulu>

GİZLİ

61080 – Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 0 (462) 377 43 36

Faks: 0 (462) 325 32 05

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Nurcan SAHİN
genelsekreterlik@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1





T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
TOPLANTI TUTANAĞI

TARİH : 13.10.2023

SAYI : 39

KATILANLAR

Başkan	Prof. Dr. Abdülkadir PEHLİVAN
Üye	Prof. Dr. Asiye Mevhibe COŞAR
Üye	Prof. Dr. Bilal GEREKAN
Üye	Prof. Dr. Haydar AKYAZI
Üye	Prof. Dr. Mine GÖZÜBÜYÜK TAMER
Üye	Prof. Dr. Temel ÖZTÜRK
Üye	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

GÜNDEM:

1. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 06.10.2023 tarih ve E-90783813-199-12443 sayılı yazısının görüşülmesi.
2. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 06.10.2023 tarih ve E-90783813-199-12446 sayılı yazısının görüşülmesi.
3. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 06.10.2023 tarih ve E-90783813-199-12448 sayılı yazısının görüşülmesi.
4. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 06.10.2023 tarih ve E-90783813-199-12449 sayılı yazısının görüşülmesi.
5. Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 10.10.2023 tarih ve E-91349926-399-9309 sayılı yazısının görüşülmesi.
6. Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 10.10.2023 tarih ve E-91349926-399-9310 sayılı yazısı ile 13.10.2023 tarih ve E-91349926-399-9379 sayılı yazısının görüşülmesi.

Toplantı, Etik Kurul Başkanı Prof. Dr. Abdülkadir PEHLİVAN'ın başkanlığında uzaktan canlı bağlantı ile saat 09:00'da başladı.

GÜNDEME GEÇİLDİ



Bu belge görsel elektronik imza ile imzalanmıştır.

Prof.Dr.Emel K.ÖZDEMİR ETİK KURULU BAŞKANI

Prof.Dr.Emel K.ÖZDEMİR ETİK KURULU BAŞKANI

13.10.2023 TARİH VE 39 SAYILI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU TOPLANTI TUTANAĞI

Prof. Dr. Abdülkadir PEHLİVAN
Başkan (İmza)

Prof. Dr. BİLAL GEREKAN
Üye (İmza)

Prof. Dr. Mine GÖZÜBÜYÜK TAMER
Üye (İmza)

Prof. Dr. Asiye Mevhibe COŞAR
Üye (İmza)

Prof. Dr. Temel ÖZTÜRK
Üye (İmza)

Prof. Dr. Haydar AKYAZI
Üye (İmza)

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Üye (İmza)



Metinler V.A. KODLARIYLA YERİNE KÖŞKÜKLERİNE

Bu belge görsel elektronik imza ile imzalanmıştır.

Prof. Dr. Tülay İlhan Nas



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-90783813-199-12449
Konu : Etik Kurul Başvurusu (379929 Nadide
ÇAKIROĞLU)

06.10.2023

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu)

İlgi : 06.10.2023 tarihli ve E-84189067-399-12439 sayılı yazı.

Enstitümüz Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi 379929 Nadide ÇAKIROĞLU'nun "Covid-19 Salgınının Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği" konulu çalışması kapsamında Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan izin alma talebi ilgi yazı ekinde sunulmuştur.
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Vahit GÜNTAY
Enstitü Müdürü V.



ÖZGEÇMİŞ

İlköğrenimini İstanbul'da Fatih İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini ise Cıbalı Lisesi'nde tamamladı. 2009 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden birincilikle mezun oldu. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimini bitirdi. 2018 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı. 2017 yılından itibaren Trabzon Üniversitesi Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.

ÇAKIROĞLU, evli ve bir çocuk annesi olup İngilizce bilmektedir.