



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN VE ÖZ
YETERLİLİĞİN ROLÜ**

Uğur GÜNGÖR

Doktora Tezi

Ankara, 2025

KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN VE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ

Uğur GÜNGÖR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2025

KABUL VE ONAY

Uğur GÜNGÖR tarafından hazırlanan “Kriz Dönemlerinde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin ve Öz Yeterliliğin Rolü” başlıklı bu çalışma, 28.11.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)

Prof. Dr. Mustafa KILIÇ (Danışman)

Prof. Dr. Leyla ÖZER (Üye)

Prof. Dr. Selin Metin CAMGÖZ (Üye)

Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

25/12/2024

Uğur GÜNGÖR

¹“**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Mustafa KILIÇ** danışmanlığında tarafımdan retilildiđini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Uğur GÜNGÖR

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana her konuda yol gösteren, desteğini her zaman yanımda hissettiğim, görüş ve önerileri ile çalışmama katkı sağlayan sayın değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa KILIÇ'a içtenlikle teşekkür ederim. Aynı duygu ve düşünceler içerisinde sayın hocam Prof. Dr. Leyla ÖZER'e teşekkürlerimi sunarım.

Yorum ve önerileriyle araştırmama yapmış oldukları katkılardan dolayı doktora tez savunma jüri üyeleri değerli hocalarım Prof.Dr. Özlem ATAY, Prof.Dr. Selin Metin CAMGÖZ ve Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Ayrıca büyük şansım, yol arkadaşım değerli eşim Sevgili Banu GÜNGÖR'e hayatımın her anı ve aşamasında sunduğu sonsuz desteği için teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca en büyük mutluluk kaynağım canım oğullarıma Göktuğ Çağan GÜNGÖR ve Altuğ Kağan GÜNGÖR'e teşekkür ederim.

Son olarak tüm doktora sürecimde emeği geçen herkese ve zaman ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

GÜNGÖR, Uğur. *Kriz Dönemlerinde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin ve Öz Yeterliliğin Rolü*, Doktora Tezi, Ankara, 2025.

Örgütlerde liderlerin ve çalışanların, Covid-19 salgını gibi büyük ölçekli krizlerde, değişen durumlara süratle uyum sağlayıp, bu değişime cevap verebilmeleri için aynı bakış açısına sahip olması gerekir. Ayrıca örgütler, çalışanların bağlılığına, güvenine, tecrübelerine ve deneyimlerine kriz dönemlerinde daha fazla ihtiyaç duyarlar. Etik liderler ve Dönüşümcü liderler, krizleri yönetirken oluşturacakları çalışma ortamıyla çalışanları ortak bir paydada buluşturup, örgütsel bağlılığını artırarak örgütün değişen durumlara kolayca adapte olmasını sağlayabilir ve krizin etkilerini de minimum düzeye indirebilir. Bu araştırmada, literatürde kriz döneminde etkisi olabileceği değerlendirilen birçok liderlik tarzından Etik liderlik (EL) ve Dönüşümcü liderlik (DL) ele alınmıştır. Bunun en önemli nedeni, kriz döneminde ve normal dönemde yapılan araştırmalarda söz konusu liderlik tarzlarının birlikte test edilmemiş olmasıdır. Diğer önemli bir konu da kriz döneminde salgından büyük ölçüde etkilenen hizmet sektörünün de araştırmaların kapsamı dışında tutulmasıdır. Beş farklı ölçeğin kullanıldığı bu nicel araştırmada, kolayda örneklem metoduyla, bazı sosyal platformlardan internet aracılığıyla hizmet sektöründeki (Gıda, Özel Güvenlik, İletişim) çalışanlardan toplanan 396 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Kriz döneminde faaliyetlerine devam ettiği değerlendirildiğinden söz konusu üç farklı sektör örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemde çeşitliliği artırmak için farklı bölümlerdeki çalışanlardan ilk amirlerini “Kısım, Takım, Bölüm Liderleri veya Genel Müdürler gibi liderleri” değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmanın modeli Yapısal Eşitlik Modeliyle (YEM) AMOS’ta test edilmiştir. Oluşturulan dört hipotezden Öz-Yeterliliğin aracılık rolü hariç diğer hipotezler desteklenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre iki liderlik tarzı birlikte uygulandığında sadece DL’nin ÖB üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bu etkinin cinsiyete göre de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. DL’nin ÖB üzerindeki etkisinde örgüte duyulan güvenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Sonuçta, kriz döneminde hizmet sektöründe uygulanacak söz konusu iki liderlik tarzından, DL’nin ÖB’yi pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

Kriz, Etik ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Öz-Yeterlilik, Örgütsel Güven, Yapısal Eşitlik Modeli.

ABSTRACT

GÜNGÖR, Uğur. *The Role Of Organizational Trust And Self-Efficacy In The Effect Of Leadership Styles On Organizational Commitment During Times Of Crisis*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2025.

In large-scale crises such as the Covid-19 pandemic, leaders and employees in organizations need to have the same perspective in order to quickly adapt to changing situations and respond to this change. Ethical leaders (EL) and Transformational leaders (TL) can increase the commitment of employees to the organization with the work environment these leaders create while managing crises, bring them together on a common ground, ensure that the organization easily adapts to changing situations and minimize the effects of the crisis. It can be said that EL and TL styles were not tested together in the studies conducted during crisis, and the service sector greatly affected by the crises also excluded from the scope. In this quantitative research, five different scales were used, 396 surveys collected from employees in the service sector (Food, Private Security, Communication) via social platforms were evaluated with the convenience sampling method. Thanks to their operability during crisis, these three different sector have been chosen as sampling. To increase diversity in the sampling, employees have been selected from different departments and asked to evaluate their leaders whose titles were "Section, Squat, Department Leaders or Managers, etc." .Mediating role of Self-Efficacy (SE) and the moderating role of Organizational Trust (OT) in the effect of EL and TL on Organizational Commitment (OC) has been tested with Structural Equation Model (SEM) in AMOS. Four hypotheses created, all hypotheses were supported except the mediating role of SE. To the findings, when the two leadership styles were applied together, only TL had a statistically significant effect on OC and the gender of the leaders also had a effect on OC was observed. Finally among the two leadership styles to be implemented in the service sector during the crisis, TL is important in increasing the OC positively.

Keywords

Crisis, Ethical and Transformational Leadership, Organizational Commitment, Self-Efficacy, Organizational Trust, Structural Equation Model.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KRİZ, KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖZ YETERLİLİK VE ÖRGÜTE GÜVENLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.1. KRİZ KAVRAMI VE LİDERLİK	7
1.1.1. Kriz.....	7
1.1.2. Liderlik	10
1.1.3. Kriz ve Liderlik	11
1.1.4. Kriz Liderliği	13
1.1.4.1. Erken Tanıma.....	13
1.1.4.2. Önsezi	13
1.1.4.3. Kritik Karar Verme	14
1.1.4.4. Dikey ve Yatay Koordinasyonu Sağlamak.....	14
1.1.4.5. İlişkilendirme ve Ayırıştırma	15

1.1.4.6. Anlamlandırma	15
1.1.4.7. İletişim	16
1.1.4.8. Hesap Verme Sorumluluğu	16
1.1.4.9. Öğrenme	17
1.1.4.10. Esnekliği Artırma	17
1.1.5. Krizde Liderlik Uygulamaları	18
1.1.6. Kriz Liderliğinin Boyutları	20
1.1.6.1. Merhamet Etmek ve Önemsemek	20
1.1.6.2. Açıklık ve İletişim	21
1.1.6.3. Yeniliklere Uyabilme	21
1.1.6.4. Dayanıklılık ve Cesaret	22
1.1.6.5. Kararlılık	22
1.1.6.6. Danışma ve İşbirliği	22
1.1.6.7. Çalışanların Yetkilendirilmesi	23
1.1.7. Kriz Liderinin Özellikleri	23
1.1.8. Örgütsel Krizde Liderin Rolü	25
1.2. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETİK LİDERLİĞİ ETKİLEYEN TEORİLER	26
1.2.1. Kaynak Temelli Teori (KTT)	27
1.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi (SMT)	28
1.2.3. Sosyal Öğrenme Teorisi (SÖT)	29
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ	30
1.3.1. Özellik-Nitelik Liderlik Teorisi (ÖNLT)	31
1.3.2. Davranışsal Teorisi (DAT)	31
1.3.3. Durumsallık Teorisi (DUT)	37
1.3.4. Yeni Liderlik Teorisi (YLT)	37

1.4. MODEL DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI	38
1.4.1. Dönüşümcü liderlik (DL).....	43
1.4.2. Etik Liderlik (EL).....	44
1.4.3. Örgütsel Güven (ÖG).....	46
1.4.4. Örgütsel Bağlılık (ÖB).....	47
1.4.5. Öz Yeterlilik (ÖY)	49
1.4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	50
1.5. MODEL DEĞİŞKENLERİNİN KURAMSAL İLİŞKİLERİ	53
1.5.1. Cinsiyet ve Liderlik	53
1.5.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık.....	54
1.5.3. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık	55
1.5.4. Dönüşümcü, Etik Liderlik ve Örgütsel Güven.....	55
1.5.5. Öz Yeterlilik, Liderlik	56
1.5.6. Öz Yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık.....	56
2. BÖLÜM: KRİZ DÖNEMİ LİDERLİĞİYLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI.....	58
2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
2.1.1. Araştırmanın Kapsamı	58
2.1.2. Evren ve Örneklem	60
2.1.3. Veri Toplama Araçları	61
2.1.3.1. Etik liderlik Ölçeği (ELÖ)	61
2.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ).....	62
2.1.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)	63
2.1.3.4. Genelleştirilmiş Öz-Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ).....	63
2.1.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ).....	63
2.1.3.6. Kontrol Değişkenleri	64

2.2. BULGULAR.....	64
2.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler	65
2.2.2. Korelasyon Analizi	66
2.2.1. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity).....	69
2.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	69
2.2.2.1. Geçerlilik	70
2.2.2.2. Güvenilirlik.....	72
2.2.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ).....	73
2.2.2.4. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)	75
2.2.2.5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ).....	76
2.2.2.6. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)	77
2.2.2.7. Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ).....	78
2.2.2.8. Araştırma Modelinin Testi.....	79
2.2.2.8.1. Mediator Etkisi	84
2.2.2.8.2. Moderatör Etkisi.....	86
2.3. TARTIŞMA	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA	96
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU.....	127
EK 2. ETİK KURUL İZNİ	129

KISALTMALAR DİZİNİ

DAT	Davranışsallık Teorisi
DL	Dönüşümcü liderlik
DLÖ	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
DUT	Durumsallık Teorisi
EL	Etik Liderlik
ELÖ	Etik Liderlik Ölçeği
GÖYÖ	Genelleştirilmiş Öz-Yeterlilik Ölçeği
KTT	Kaynak Temelli Yaklaşım
ÖB	Örgütsel Bağlılık
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
ÖG	Örgütsel Güven
ÖGÖ	Örgütsel Güven Ölçeği
ÖNLT	Özellik-Nitelik Liderlik Teorisi
ÖY	Öz Yeterlilik
SMT	Sosyal Mübadele Teorisi
SÖT	Sosyal Öğrenme Teorisi
YLT	Yeni Liderlik Teorisi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 Temel Liderlik Teorilerinin Tarihsel Evrimi (Benmira ve Agboola, 2021,s.4)	26
Tablo 2 Bazı Genel Liderlik Tarzları (Hungerford ve Cleary, 2021,s.2)	39
Tablo 3 Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 4 Korelasyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 5 Çoklu Bağlantı Problemi Tespiti İçin Değerler	69
Tablo 6 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri	73
Tablo 7 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri	73
Tablo 8 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri	75
Tablo 9 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri	75
Tablo 10 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri	76
Tablo 11 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri	77
Tablo 12 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri	77
Tablo 13 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri	78
Tablo 14 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri	78
Tablo 15 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri	78
Tablo 16 Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İliği Değerleri	79
Tablo 17 Yapısal Eşitlik Modeli Ölçüm Değerleri	81
Tablo 18 Sektöre Göre Analiz Sonuçları	83
Tablo 19 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri	85
Tablo 20 DL'nin ÖB Üzerinde Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü	86
Tablo 21 Moderatör Analizi Sonuçları	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 Kriz Dönemlerinde Liderde Olması Gereken Özellikler.....	24
Şekil 2 Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi.....	34
Şekil 3 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli	35
Şekil 4 Etik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisinde Örgüte Güven ve Öz Yeterliliğin Etkisini Ölçme Modeli	53
Şekil 5 AVE Değerini Hesaplama Formülü	72
Şekil 6 CR Değerini Hesaplama Formülü	72
Şekil 7 ÖBÖ AMOS Modeli	74
Şekil 8 ELÖ AMOS Modeli	75
Şekil 9 DLÖ AMOS Modeli	76
Şekil 10 ÖGÖ AMOS Modeli	77
Şekil 11 GÖYÖ AMOS Modeli.....	79
Şekil 12 Yapısal Eşitlik Modeli	80
Şekil 13 Aracı Değişkenin Olmadığı Model	84
Şekil 14 Aracı Değişkenli Modeli	85
Şekil 15 Düzenleyici Değişken Modeli.....	87
Şekil 16 Endojen Değişken Üzerindeki Etkiyi Hesaplama Formülü.....	88
Şekil 17 İki Yönlü Düzenleyici Etki Hesaplama Şablonu	88
Şekil 18 İki Yönlü Doğrusal Etkileşim Tablosu	89

GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar, insanoğlu birçok felakete tanıklık etmiştir. Global ölçekte büyük krize sebebiyet veren bu felaketlerden bazılarının; Çernobil Nükleer Felaketi, Asya Mali Krizi, Pasifik bölgesindeki Tsunami, 2008 Küresel Ekonomik veya Mali Kriz, Siçuan depremi, Euro Bölgesi Borç Krizi olduğu söylenebilir. Bunların yanı sıra, sosyal yaşam ve çalışma normlarının yeniden düzenlenmesine ve oldukça fazla sayıda insanın vefat etmesine neden olan Covid-19 salgınının da insanoğlunun yaşadığı büyük felaketlerden birisi olduğu belirtilmektedir (Wu vd., 2021).

Bu krizlerin, ülke ekonomileri ve örgütler için önemli etkilerinin olduğu ve dolayısıyla liderlerin, söz konusu etkileri hafifletmek ve karşılaşılan krize süratle cevap verebilmek için, örgütte çalışanlarla aynı bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden araştırmacılar, normal dönemdeki liderlik uygulamalarının, kriz dönemlerinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu konularda (örgütün çıktılarını artırma, süratli doğru karar verebilme, iletişim vb.) istenilen sonuçlara ulaşmada yeterli olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır (Heifetz vd., 2009). Ayrıca araştırmacılar, liderlik davranışlarının da krize (büyüklüğüne ya da küçüklüğüne bakılmaksızın) göre şekillendiğini ve bu davranışın sadece temel seviyedeki tim/takım veya örgüt içinde değil, aynı zamanda daha makro düzeyde de ele alınmasına ihtiyaç olduğunu (Stoker vd., 2019), ilaveten kriz boyunca liderlerin bakış açılarının, kişisel özelliklerinin ve eylemlerinin de liderlik davranışına göre şekillendiğini de belirtmişlerdir (König vd., 2020).

Sonuç olarak, günümüzde yaşanan ve etkilerinin halen devam ettiği Covid-19 salgınının, özellikle küresel ekonomiyi ve neredeyse her ölçekteki işletmeyi etkilediği görülmüştür. Salgının başladığı günden bu yana, ekonomik ve ticari koşulların, örgütsel ihtiyaçların tümünün salgın ile birlikte tamamen değiştiği de belirtilmiştir (Mahdi ve Nassar, 2021).

Krizin yarattığı ekonomik, sağlık ve toplumsal alanlardaki bozulmalar göz önüne alındığında, örgütlerin yeni ve farklı bir liderlik tarzına ihtiyacının olduğu (Kaştelan Mrak ve Grudić Kvasić, 2021), bu liderlik tarzının da, örgütün bulunduğu çevrede hayatta kalabilmesi için gereken strateji ve senaryoları oluşturabilecek bir yetkinliğe sahip olup olmadığının araştırılması istenmiştir (Hayes ve Cocchi, 2022).

Sosyal Öğrenme Teorisi (SÖT) kapsamında da liderlik tarzları incelendiğinde, iş performansını etkileyen işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin

üzerinde öz yeterliliğin önemli olabileceği, rol model olan liderlerin daha çekici ve güvenilir olduğunda, çalışanların daha etkili bir performans göstermesine sebep olabileceği belirtilmektedir (Bandura ve Wessels, 1997).

Özetle, Hayes ve Cocchi (2022); Mahdi ve Nassar (2021) gibi yazarların belirttiği gibi normal dönemde uygulanan liderlik tarzlarının, kriz dönemlerinde etkili olup olmadığının ölçülmesi gerektiği veya farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç olabileceğini belirtmişlerdir. Heifetz vd. (2009) gibi yazarlar, krizlerde üzerinde durulması gereken asıl konunun örgütlerin çıktıları olduğunu belirtmişlerdir. Bandura ve Wessels (1997) ise öz yeterlilikle ilgili yaptıkları araştırmada çalışanların öz yeterliliğinin özellikle kriz dönemlerinde üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmalarda elde edilen bulgular çerçevesinde, kriz dönemlerinin kendine has belirsiz yapısında, örgütleri bulunduğu çevrede ayakta tutabilecek, doğru ve süratli kararlar alabilecek, çalışanların öz yeterliliğini ve örgütün çıktılarını artıracak liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır.

Problemin Tanımı

Boin vd. (2013)'ne göre son yıllarda birçok bilim insanı kriz liderliğini incelemiş olsa da, söz konusu araştırmalarda herhangi bir fikir birliğine ulaşılmadığı, ileriye dönük kapsamlı bir bakış açısı oluşturulmadığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak, kriz liderliğinin doğasını anlamayı sağlayacak önemli sınırlamaların olması gösterilmektedir.

Literatürde Bundy vd. (2017), kriz yönetimini daha geniş bir yelpazede ele almış ancak liderlik özelliklerine odaklanmamıştır. James vd. (2011), kriz yönetiminin kriz liderliğini kapsadığını belirtse de, temelde liderlikle ilgili olmayan çeşitli konuları ele almışlardır. Belirli bir çerçevede yapılan bu araştırmalar, birçok liderin örgütün değişim sürecinde karşılaştığı bazı potansiyel zorlukları aydınlattığını (Rønningstad, 2018) belirtse de, bütünlük bir bakış açısıyla konunun ele alınmadığı belirtilebilir. Ancak Wu vd. (2021), kriz araştırmalarını kapsamlı şekilde ele alarak, kriz liderliğinin iç yüzünü detaylı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacak yararlı bilgileri vermiştir. Bu bilgilerden bazıları;

- a. Krizlerin, liderin davranışları ve algılanan nitelikleri, liderlik tarzları ve liderlik süreçleri üzerindeki etkilerini,
- b. Kriz bağlamında en sık incelenen liderlik özelliklerini, davranışlarını ve liderlik tarzlarını,

c. Üst yönetim grubunda bulunan liderlerin krizlere nasıl tepki verdiği ve hangi konulara odaklanması gerektiği gibi hususlardır.

Liderlerin, krizin doğası gereği oluşan belirsizlik ortamında, kötü olan şartları ve koşulları daha da kötüleştirmeyecek bir liderlik tarzını benimsemeleri kaçınılmazdır. Lider açısından, yeterli kaynağa veya bilgiye sahip olmamak, potansiyel tehditleri göz ardı etmek ve ani kararlar vermek krizi daha da derinleştirebilmektedir (Boin vd., 2013). Bu yüzden, kriz sırasında liderlerin soğukkanlı olması (sakin kalması) gerekmektedir. Bu soğukkanlılık, kriz durumunu daha da kötüleştirmemek için örgütün en iyi şekilde nasıl yönetecekleri konusunda rasyonel kararlar almalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca sakın kalabilen liderler sorunların doğasını ve nedenlerini tespit ederek karşılaşılan durum daha kötü bir hal almadan önce düzeltici eylemlerde bulunabilirler. Soğukkanlı olmasının yanında liderler, çalışanların kriz sürecinde rollerini açık bir şekilde ifade ederek onları bilgilendirerek karar alma sürecine dahil etmektedir. Ayrıca, liderler ve astlar arasında **iki yönlü iletişim**; bilgi aktarımı ve süratle gelişen olaylar karşısında hızlı tepki gösterebilmek ve en doğru kararı almak açısından da önemli olmaktadır (Portugal ve Yukl, 1994).

Verilen bilgiler ışığında kriz liderliğinin iç yüzünü detaylı bir şekilde anlayabilmek için birçok değişkenin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanında literatürde, kriz liderliği için, hangi liderlik tarzının daha uygun olduğu konusunda da fikir birliği bulunmamaktadır. Kwan (2020)'a göre önceki araştırmalarda, kriz döneminde çoğu liderin büyük ölçüde kendi doğal liderlik tarzlarına bağlı kaldıkları belirtilmiştir. Ancak, doğal liderlik tarzının karşılaşılan duruma uyum sağlayacak bir tarz olmadığında, örgüt içinde bir ikilik yarattığı da görülmektedir.

Liderlik tarzları genel olarak, araştırmacılar tarafından on başlık altında ele alınmaktadır. Kriz döneminde yapılan nicel ve nitel araştırmalarda, ağırlıklı olarak Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarının ele alındığı ifade edilmiştir. Ancak, liderlerin kriz döneminde uyguladığı liderlik tarzlarının örgüt çıktılarına etkisiyle ilgili çalışmaların da az sayıda olduğu vurgulanmıştır (Arokiasamy vd., 2022).

Kriz döneminde yapılan araştırmalarda;

a. Öz yeterlilik ve güven konusu dönüşümcü liderliğin öncülleri olarak kabul edilmiş ve bu konulara odaklanılmıştır (Sun vd., 2017). Ancak söz konusu değişkenlerin

farklı bağlamlarda ele alınarak daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerektiği (Hesbol, 2019; Wirawan vd., 2019),

b. Covid-19 salgını boyunca çalışanların, liderleri tarafından etik bir şekilde yönlendirilmeye ve güdülenmeye ihtiyaçları olduğu (Carnevale ve Hatak, 2020),

c. Etik liderliğin ise, çalışanların örgütsel bağlılık, prosedürler, adalet ve güven hakkındaki algılarına katkıda bulunduğu (Kuenzi vd., 2020), her ne kadar etik liderlik uygulamalarının söz konusu değişkenlerle ilişkisi olduğu ampirik araştırmalarda belirtilmiş olsa da, kriz dönemindeki etik liderlik uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık üzerine etkisini gösteren çalışmaların sayısının yok denecek kadar az olduğu, detaylı ve kapsamlı bir çalışmaya ihtiyaç olduğu (Kwan, 2020),

d. Ayrıca üzerinde durulması gereken diğer önemli bir hususun da, örgüt iklimi ve örgütsel güven gibi konuların çalışanların algılarını geliştirmede ve iyileştirmede kilit bir rol oynadığı belirtilmiştir (Kia vd., 2019).

Liderlik uygulamalarından özellikle dönüşümcü liderliğin çalışanlara ilham vererek, onları işlerinde yaratıcılığa ve yeniliğe teşvik ederek performans artışına vurgu yapıldığı, örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkilerinin özellikle kamu sektöründe incelendiği ve kriz döneminde uygulanan liderlik tarzlarında cinsiyet ile doğrudan ilişkilendiren araştırmaların yok denecek kadar az olduğu ifade edilmiştir (Parpala ve Niinistö-Sivuranta, 2022).

Literatür incelemesinde örgütlerin normal dönemde, bulunduğu çevrede hayatta kalması için uyguladığı liderlik tarzlarının kriz dönemlerinde başarılı olmadığı ve her durum için geçerli bir liderlik tarzı olmadığı gözlemlenmiştir (Mahdi ve Nassar, 2021). Dolayısıyla, her şey normal seyrinde gittiğinde çalışanlar ve örgüt açısından problem olmadığında uygulanan liderlik tarzlarının, herhangi bir problemle karşılaşıldığında çalışanların ve örgütlerin rutini değiştiğinde, örgütü krizden çıkarabilecek yeterlilikte bir liderlik tarzı olup olmadığı araştırılmaktadır (Mahdi ve Nassar, 2021). Bu çerçevede, araştırma sorunsalının temelini oluşturan **“Gerçek Kaptan Fırtınalı Denizde Belli Olur”** özlü sözüne istinaden **normal dönemde uygulanan liderlik tarzlarının, kriz dönemlerinde çalışanların performansı, örgütün çıktıları gibi konularda arzu edilen sonuçları elde etmek için yeterli olup olmadığını ölçmek hedeflenmiştir.**

Sonuç olarak, kriz döneminde karşılaşılan problemleri hızlı, analitik şekilde çözebilecek örgütü en belirsiz dönemde bile hayatta tutabilecek liderlere ve liderlik tarzlarına ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir. Liderler, söz konusu problemleri çözmede yapması

gerekenleri yerine getirmediginde, çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansının olumsuz şekilde etkileneceği, böylelikle, örgütün bulunduğu çevrede hayatta kalmasının daha da zor olacağı belirtilmektedir (Coldwell vd., 2012).

Tezin Amacı

Liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin örgütsel değişime karşı tepkisini ölçebilmek için bu ilişkinin doğasını anlamak önem arz etmektedir. Örgütler bulunduğu çevrede hayatta kalabilmek maksadıyla sürekli bir değişim içindedir. Değişen durumlara süratle uyum sağlamak için örgütlerin iç dinamiklerinin ve her şeyden önce örgütü yöneten liderlerin ve takipçilerinin zihinsel olarak bu değişime süratle cevap verebilecek bakış açısında olması gerekmektedir. Ekonomik, sağlık, toplumsal değişimler veya krizler, kurum ve kuruluşlar için yeni ve farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Deprem, seller, ekonomik krizler gibi büyük ölçekteki krizlerden özellikle COVID-19 salgını, elverişsiz çalışma koşulları oluşturarak, liderler ile takipçileri arasında gerginliğe sebebiyet vererek çalışanların moral motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun doğal sonucu olarak, örgütün çıktıları da arzu edilen seviyenin altında kalmaktadır. Dolayısıyla, normal zamanlarda uygulanan liderlik tarzından farklı bir liderlik tarzı kriz döneminde uygulandığında, bu liderlik tarzının örgütü ayakta tutabileceği çalışanların bağlılığını artırabileceği ve örgütü krizden yara almadan daha iyi bir geleceğe ulaştırabileceği değerlendirilmektedir. İlaveten, günümüzde liderlerin olası bir kriz esnasında veya krizden sonraki dönemde karşılaşılan problemlerin çözümünde yol göstermesi gerekmektedir.

Belirtilen hususlar çerçevesinde bu araştırmanın **temel amacı**, kriz döneminde oluşan elverişsiz çalışma koşullarında liderler ile çalışanlar arasında oluşan problemleri minimize edecek ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak liderlik tarzını tespit etmektir. Elverişsiz çalışma ortamı, çalışanları, koşulları daha iyi olan örgütlere yönlendireceği için, uygun bir liderlik tarzıyla elverişli bir çalışma ortamı yaratılıp, çalışanların örgüte bağlılığı artırılarak, performanslarının da artması sağlanacak ve bunun sonucunda örgütün çıktıları da artacaktır. Böylelikle, örgüt kriz döneminde içinde bulunduğu ortamda hayatta kalacaktır. Ayrıca, liderlik tarzlarından ziyade örgüte ve lidere duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin kriz dönemlerinde araştırılması gerektiği belirtilmiştir. Bu nedenle kriz dönemlerinde uygulanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin rolünü tespit etmek **ikinci amaç** olarak belirlenmiştir.

Liderlik tarzlarının etkisi incelenirken çalışanların öz yeterliliğinin de kriz dönemlerinde önemli bir unsur olduğu ve ölçülmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle, çalışanların öz yeterliliğinin kriz dönemlerindeki liderlik uygulamalarında etkisinin olup olmadığını ölçmek **üçüncü amaç** olarak belirlenmiştir.

Tezin Planı

Bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın ana temasını oluşturan kriz ve liderlik konuları açıklanarak, 18'inci yy.'dan itibaren günümüze evrilen liderlik teorileri incelenmiştir. Bu liderlik teorilerinden günümüzde Yeni Liderlik Teorileri adı altında yaygın olarak kullanılan on liderlik tarzı açıklanmıştır. Liderlik tarzlarının etkilendiği kuramlar ve modeli oluşturan değişkenlerin birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Etik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik uygulamalarıyla normal dönemde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular ışığında bir model oluşturulmuştur.

İkinci bölümde ise, araştırmanın deseni, örnekleme ve modelde kullanılan beş farklı ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Söz konusu model AMOS'ta Yapısal Eşitlik Modellemesiyle test edilmiştir. Son olarak elde edilen sonuçların daha önceki araştırmalarla örtüşen ve ayrışan noktaları tespit edilerek ileride yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından tartışılmıştır.

1. BÖLÜM

KRİZ, KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖZ YETERLİLİK VE ÖRGÜTE GÜVENLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Green (2014)'e göre liderlik hakkındaki süregelen araştırmalar, liderlerin örgütü etkili bir şekilde yönetebilmesi, çalışanlara ilham vermesi için liderlerin becerilerini, özelliklerini ve niteliklerini anlamaya çalışmaktadır. Diğer yandan Miska ve Mendenhall (2018)'a göre modern liderlik araştırmalarının ise, dönüşümcü, hizmetkar, otantik, paylaşılan, etik vb. birçok farklı liderlik tarzına odaklandığı ifade edilmiştir. Ancak, konu evrensel bir bakış açısıyla ele alındığında genel olarak kabul görmüş bir liderlik tarzının olmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla karşılaşılan farklı durumlara uygun farklı bir liderlik tarzının olması gerektiği vurgulanmıştır (Hunt ve Fedynich, 2019).

Sonuç olarak bu bölümde, karşılaşılan duruma göre uygun bir liderlik tarzının seçilmesi örgütün geleceği açısından büyük önem arz ettiğinden, örgütün karşılaştığı duruma uygun en etkili liderlik tarzını keşfetmek maksadıyla; araştırmanın ana teması kriz, liderlik teorileri ve tarzları ayrı ayrı ele alınarak arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

1.1. KRİZ KAVRAMI VE LİDERLİK

1.1.1. Kriz

Kriz alanında yapılan önceki araştırmaların ağırlıklı olarak, iletişim, halkla ilişkiler ve kriz yönetimi alanlarında yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca bu araştırmalarda, örgütün işleyişini ve itibarını korumak maksadıyla krizlerin önlenmesi ve kontrol altına alınması gerektiği vurgulanmıştır (Wooten ve James 2008).

Krizlerin gerçekleşme ihtimali düşüktür ve beklenmedik bir şekilde nadiren de olsa gerçekleşebilmektedirler. Ancak gerçekleştiğinde, bir örgütün varlığını veya temel işleyişini tehdit edebilir ve bu tehdit hızlı, ihtiyatlı bir şekilde ele alınmazsa, örgüte zaman baskısı yaratarak üssel olarak etkisi artmakta ve örgütün çöküşüne neden olmaktadır. Bu nedenle kriz esnasında karşılaşılan problemlerin süratle ve önceden belirlenen doğru stratejilerle ele alınması gerekmektedir (Hermann 1963).

Kriz kavramını tanımlamadan önce, krize sebep olan olayları incelemek ve anlamak, liderlere nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Ancak, krizin patlak vermesine sebep olan hususların belirlenmesinin de oldukça zor bir süreç olduğu da unutulmamalıdır. Liderlerin bu zorlu süreçte (WeWork skandalı veya COVID-19 vb.), krizlerin birbirinden farklı nedenlerini ve sonuçlarını tasavvur etmesinin bile, ortaya çıkan olayların kriz olup olmadığını anlamasına yardımcı olabilmektedir (Riggio ve Newstead, 2023).

Toplumumuz ve örgütlerimiz gelişip daha karmaşık ve birbirine bağlı hale geldikçe, krizlerin doğası da değiştiğinden birçok farklı tanımın literatürde ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Wu vd., 2021). Son on yılda öne çıkan kriz kavramının tanımları incelendiğinde;

- 1) Paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve bir örgütün performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek öngörülemeyen bir olayın algılanması (Coombs, 2007),
- 2) Firma ve paydaşları için istenmeyen sonuçlar yaratan ve firma liderlerinin acil düzeltici eylemini gerektiren nadir, önemli bir durum (James vd., 2011),
- 3) Yöneticiler ve paydaşlar tarafından oldukça belirgin, beklenmedik ve potansiyel olarak yıkıcı bir olay (Shore, 2020),
- 4) Génereux vd. (2019)'ne göre, operasyonlar için önemli bir tehdit olarak tanımlanmıştır.

Kriz tanımları incelendiğinde yaygın olarak 4 özelliğinin vurgulandığı belirtilmiştir (Bundy vd., 2017). Bu özellikler;

- a. Belirsizlik, bozulma ve değişimin kaynaklarıdır.
- b. Kuruluşlar ve paydaşları için zararlı veya tehdit edicidir.
- c. Davranışsal olgulardır.
- d. Ayrı olaylardan ziyade daha büyük süreçlerin parçalarıdır.

“Kriz, birey, örgüt ya da topluluğun normal işleyişinde bir bozulma yaratan bir zayıflama veya yozlaşma süreci” olarak tanımlanmıştır (Williams vd. 2017: 739). Krizler, bir organizasyonun en temel hedeflerini tehdit eden düşük olasılıklı/yüksek sonuçlu olaylar olarak karakterize edilir (Weick, 1988).

Bu tanımlardan yola çıkarak genel hatlarıyla kriz; liderler ve kurumsal paydaşlar tarafından beklenmedik, belirgin özelliklere sahip ve yıkıcı potansiyeli yüksek olan olaylar olarak tanımlanabilir. Ayrıca, krizler nadiren meydana geldiği için, örgütlerin ve liderlerin hazırlıklarının yok denecek kadar az olduğu olağandışı ve anormal olaylar olarak da ifade edilebilirler. Her ne kadar krizler öznel olarak göze çarpan sonuçlar doğursa da, krizlerin tespiti ve değerlendirilmesi, birbiriyle ilişkili olduğu için öznel ve sosyal olarak inşa edilmiş bir süreç olduğu belirtilmektedir (Wu vd., 2021).

Son yıllarda ortaya çıkan COVID-19 salgının insanlığa çeşitli zorluklar yaşatması, belirtilen kriz tanımlarına iyi örneklerden birisi olarak gösterilebilir. Bu salgın; insanların, örgütlerin ve toplumların olağan faaliyetlerini ciddi şekilde etkileyerek örgütlerin kendi stratejilerini tekrar gözden geçirmesine ve hangi faaliyetleri yapması gerektiği gibi konuları ele almasına neden olmuştur. Ayrıca, akademisyenlerin ve uygulayıcıların yaptığı bu tanımların bazı ortak noktalara sahip olduğu görülmektedir. Tanımların genelinde, krizlerin hızlı bir şekilde, çoğu zaman uyarı vermeden gerçekleştiği ve kriz olarak kabul edilebilmeleri için bir örgütün hedeflerini veya amaçlarını tehlikeye attığı, örgütün ortaya çıkan olası kötü sonuçları hafifletmek için adımlar atmaya zorlandığı vurgulanmıştır (Tomé ve Gromova, 2021).

Diğer yandan, bu kadar çok kriz tanımının yapılmasının öneminden bahsedilmesi gerektiği belirtilmiştir. Çünkü bu tanımlar aslında dünyayı nasıl görüldüğünü tahmin edecek ve belirleyecektir. Dolayısıyla, bir kriz iyi tanımlandığında ya da anlaşıldığında o krize daha iyi hazırlanılarak çok daha hızlı bir şekilde yanıt verilebileceğinden bahsedilmiştir (Wu vd., 2021). Bu nedenle ufak çaplı olayları büyük bir kriz olarak ele almayarak, aşırı tepki vererek kaynak ve personelin korunabileceği belirtilmiştir. Örgüt içinde bir olay meydana geldiğinde birkaç kişinin veya belki sadece bir kişinin bunu bir kriz olarak ele aldığı, ancak çoğunluğunun problem olarak bile görmediği olaylar örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu örnekte, örgütte çalışanların azınlığı olaya bir kriz olarak tepki verirken çoğunluğun gerçekleşen olayı ya tam bilmediğinden ya da anlayamadığından tepki vermediği görülmektedir. Ancak, örgüt içinde uygun bir kriz planlaması yapılarak ve hangi olayların kriz olup olmadığıyla ilgili genel bir tanım yapılarak çözülebileceği söylenmiştir (Miller, 1998).

Sonuç olarak, krizlerin nadirliği ve olağandışılığı göz önüne alındığında, krizlerin ortaya çıkma olasılığını azaltmak için tedbirler geliştirmek, örgütlerin ve kurumsal paydaşların

krizlere hazırlıklı olmalarını sağlamak ve örgütü bulunduğu çevrede hayatta tutmak liderlerin temel görevleri olarak ifade edilmiştir (Pearson ve Clair, 1998).

1.1.2. Liderlik

Park ve Yi (2023)'ye göre **lider**, astlarını/takipçilerini güdüleyerek, örgütün vizyonundaki hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişidir. **Liderlik** ise, örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için yönetimin önemli unsurlarından birini temsil etmektedir. Liderlik ile yönetim birbirini tamamlayan iki bileşendir (Răducan ve Răducan, 2014).

Liderlik, yönetimin önemli silahlarından biridir ve belirlenen hedeflere ulaşmak için başkalarını ikna etme, bir gruba tutarlılık kazandırma, hedeflere ulaşmak için motive etme yeteneğidir (Baskoro, 2021). Karmaşık, çok seviyeli ve sosyal olarak inşa edilmiş bir süreç olduğu için liderliğin tek bir tanımı yoktur, ancak sürekli değişen çevresel faktörlere süratle ayak uydurabilmek maksadıyla kavramlarını ve özünü anlamak esastır (Gardner vd., 2010).

House (2004)'e göre lider, önceden belirlenen hedeflere veya amaca ulaşmak için takipçilerinin atması gereken adımların neler olduğunu belirten ve bu eylemleri yaparken onları etkileyen kişilerdir. Ayrıca herhangi bir örgütü kurumsal hedeflerine ulaştırması için yönetme biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Son olarak da, kendisi ile takipçileri arasındaki ilişkinin yolunu modelleyen, ortak bir vizyona ilham veren, sürece meydan okuyan, başkalarının harekete geçmesini sağlayan ve kalbi cesaretlendiren kişi olarak da tanımlanabilir (Kouzes ve Posner, 2006).

Liderlik tarzı liderin, başkalarını etkilemek için kullandığı ve yansıttığı davranış kurallarıdır (Inceoglu vd., 2018). Örgütün vizyonuna ulaşmasını sağlayabilmesi için lider, görevini layıkıyla yerine getirmek zorundadır. Lider, astlarına ve takipçilerine karşı hoşgörülü davranmaktadır. Ayrıca, onların karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelebilmesi için, kendi bulduğu çözümler yerine astlarının ve takipçilerinin çözümler bulması için onları teşvik etmektedir (Sivanathan vd., 2004). Ancak küresel değişim, bilgi ve teknoloji çağı liderlerinin, farklı geçmiş, kültür ve değer sistemleri olan çalışanlarını daha iyi yönetmesi için, uyguladıkları liderlik tarzlarını bu durumlara uygun hale getirmesini neredeyse zorunlu kılmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan yeni liderlik kavramlarının; iletişim, koordinasyon, işbirliği, müzakere, çalışanları destekleyen ve esnek çalışma ortamları gibi konularla daha fazla ilgilenebileceği ifade edilmiştir (Rao, 2013). Dolayısıyla Gardner vd. (2010)'ne göre, bir örgütün verimliliğini ve uzun dönemde

varlığını sürdürmesi, ağırlıklı olarak onları yöneten liderlere bağlıdır. Ayrıca, bir örgütün yenilik yapma ve değişikliklere uyum sağlama kapasitesinde önemli bir faktör olan liderlik tarzının, çalışanların örgüte bağlılığını, performansını ve işten ayrılma niyeti gibi çıktıları da etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle, liderlerin, örgütlerine iyi hizmet verebilmeleri için farklı liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Diğer yandan Allio (2012), liderlerin performansının çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyle ölçülmesi gerektiğini ve bu performans ölçülürken literatürde liderin davranışının model olarak ele alındığını belirtmiştir. Krasikova vd. (2013)'ne göre, liderlik davranışsal modellerini ağırlıklı olarak üç kategori altında; **görev, ilişkisel ve değişim-odaklı**, veya dördüncü kategori olarak **pasif liderlik başlığı altında** birleşebileceği ifade edilmiştir. Ancak liderlik davranışlarının farklı ve zarar veren yanlarının olduğunu ve bu nedenle **yıkıcı liderlik** adında beşinci bir kategorinin de olması gerektiği vurgulanmıştır.

1.1.3. Kriz ve Liderlik

Fragouli (2020)'e göre, her örgüt karşılaştığı kriz durumlarıyla başa çıkabilmek ve kendisini iyi şekilde donatmak maksadıyla sürdürülebilir bir liderlik sistemine sahip olmayı hedeflemelidir. Ayrıca, bu liderlik sisteminde örgütlerin, kriz olayları beklenmeyen ve zararlı yapılarıyla karakterize edildiğinden, sorunu olabildiğince hızlı, etkili ve verimli bir şekilde çözebilmesi için bir müdahale stratejisi hazırlaması gerekmektedir.

Bundy vd. (2017)'ne göre bu müdahale stratejilerinin hazırlanabilmesi için kriz liderliğini üç başlık altında toplamak mümkündür: Bunlar **kriz önleme, kriz yönetimi ve kriz sonrası değerlendirmedir**. Diğer yandan örgütlerin ise, kriz liderliğine iki farklı perspektiften baktığını belirtmişlerdir. İlk perspektif, krizde ortaya çıkan tehdidi, karmaşıklığı ve teknolojiyi yönetmek ve örgütün iç dinamiklerine odaklanmaktır. İkincisi ise dışsal olarak, dış çevreyi, paydaşları ve bunların zor dönemlerdeki etkilerini ve değerlendirmelerini dikkate almaktır.

Głodziński ve Marciniak (2016), günümüzde oldukça fazla sayıda örgütün krize her an gerçekten hazır olmadığını, ancak bazı örgütlerin eğitim ve krize karşı aldıkları bazı tedbirlerle krizin etkisini yumuşatma konusunda eşsiz bir yeteneğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, örgütlerin kendisine bağlı diğer kurum ve kuruluşlarının olası bir kriz sırasında, ne ile karşılaşacaklarını ve krizle başa çıkmak için hangi yöntemleri uygulaması gerektiği gibi konularda özel eğitimler almalarının bulunduğu çevredeki geleceği açısından oldukça önemli olduğunu da ifade etmişlerdir.

Örgütlerden sonra kriz ortamlarında lider incelendiğinde; kriz zamanlarında liderin varlığının bile önemli liderlik niteliklerinden biri olduğu kabul edilmektedir (Bakht vd., 2020). Liderin mevcudiyeti, yalnızca orada bedenen olmak değil, aynı zamanda bulunduğu ortamda ne yapacağını biliyor anlamına gelmektedir. Salgın boyunca liderlerin, toplantılar, acil çağrılar ve bitmeyen acil durumlarla uğraşmak zorunda kaldığı söylenmiştir (Hayes ve Cocchi, 2022).

Liderlik; salgın, savaş vb. acil durumlarda ya da kriz esnasında, sadece entelektüel sermayeyi değil aynı zamanda maddi kaynakları da etkin bir şekilde çalıştırmak için bazı özel eğitimler, bilgi ve beceri gerektiren olağanüstü bir görevdir (Azorín, 2020). Ancak, her ne kadar liderlik 21. yüzyılda çeşitli değişiklikler ve zorluklara göğüs gerse de, yine de salgın sırasında sistemik olarak bazı aksaklıklarla da karşı karşıya kalmıştır. Tam olarak bu noktada, her kurum ve kuruluştaki olduğu gibi gıda sektöründe de motive olmuş, risk almaya hazır, yeni vizyon ve becerilere sahip liderlere ihtiyaç olduğu görülmektedir (Stone-Johnson ve Weiner, 2020). Ayrıca, makro ve mikro aktörleri bulunan ekonomideki temel unsurların teknoloji, insan ve süreç olduğu da unutulmamalıdır. Dolayısıyla, belirtilen özellikteki liderler, bilgi stratejilerini uygulamak ve dinamik yeteneklerle başa çıkmak için yeni yöntemler, yollar aramalıdır (Halverson vd., 2004; Zhang vd., 2014). Konuyla ilgili Tomé ve Gromova (2021), gıda sektöründe çalışanların, salgın dönemindeki çevresel değişiklikleri, çalışma koşullarındaki zorluğu ve diğer problemleri aşabilmesi için farklı liderlik tarzlarıyla yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Aynı şekilde Mahdi ve Nassar (2021) yaptığı çalışmada, Covid-19 salgının getirdiği iş ortamındaki belirsizliğin üstesinden gelmek için yeni stratejilere, senaryolara ve liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasından bahsetmiştir. Bu nedenle liderlik teorilerinin sayısının her geçen gün artması şaşırtıcı olmadığını ifade etmiştir. Bu artış, çevre koşullarının sürekli değişimine paralellik göstermektedir.

İş ortamında bir değişkenin aşağı yukarı hareketi, iş süreçlerindeki değişimin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilen ve belirsizlikle başa çıkabilen yeni liderlik tarzlarına olan ihtiyacı artırmaktadır. Hızla değişen bir ortamda (özellikle çevresel faktörler) başarılı stratejiler geliştirebilen yeni liderlik tarzlarından bazılarının, karşılaşılan duruma uygun hareket etmeye imkân veren **dönüşümcü ve etik liderlik** olduğu belirtilmiştir (Mahdi ve Nassar, 2021).

Sonuç olarak, günümüzde yaygın olarak kullanılan Yeni Liderlik Teorisinin başlığı altında incelenen on farklı liderlik tarzından kriz döneminde çalışanların performansını ve örgüte

bağlılığını artırdığı, karşılaşılan sorunları analitik, rasyonel çözümler ürettiği değerlendirilen **etik ve dönüşümcü liderlik tarzları bağımsız değişken** olarak seçilmiştir.

1.1.4. Kriz Liderliği

Boin vd. (2013), insanoğlunun hayatının olağan akışını bozan, ülkelere büyük ölçekte zarar veren Covid-19 salgını gibi kriz dönemlerinde odaklanılması gereken asıl konunun, liderin karşılaştığı zor durum ve şartları örgütün ve çalışanların lehine çevirebilme yeteneği olarak belirtilmiştir. Bunun sağlanabilmesi içinde liderin kriz yönetimi boyunca uymak zorunda olduğu on kriz görevinden bahsedilmiştir.

1.1.4.1. Erken Tanıma

Comfort vd. (2010)'ne göre, etkili kriz yönetiminin ilk safhası, acil müdahale gerektiren bir olay ortaya çıktığında, bu durumun herkes tarafından kriz olarak kabul edilmesiyle başlamaktadır. Bunun yanında krizin önceden tahmin edilebilmesinin mümkün olduğunu belirten çalışmaların sayısının da fazla olduğunu ifade etmiştir.

Krizler önceden tahmin edilebilseydi, "Yalnızca bir parça bilgiyle ne öngörülebilir?" sorusu akıllara gelmektedir. İşte bu sorunun yanıtı **deneyimsel ve örgütsel** olarak iki başlık altında incelenmektedir. **Deneyimsel** olarak; kriz ve dinamiklerine karşı kapsamlı deneyim ve tecrübeye sahip liderlerin olması arzu edilmektedir. Örnek olarak; deneyimli bir itfaiyecinin yaklaşan tehlikelere karşı geliştirdiği tedbirler verilebilir. **Örgütsel** olarak bakıldığında ise, yaklaşmakta olan tehditlere karşı hızlı ve kolektif biçimde durumsal farkındalığı artıran bir örgüt kültürünün olması gerektiği belirtilmiştir. İki durumun ortak paydasının, proaktif olma, herhangi bir anda bir şeylerin olabileceğine dair ortak farkındalık yaratma ve kriz emareleri zayıf olsa bile karşı harekete geçme isteği gibi hususlar oluşturmaktadır (Roe ve Schulman, 2008).

1.1.4.2. Önsezi

Krizin başlangıcından itibaren, krizin özelliklerini, kapsamını, boyutunu, ölçeğini, yaratacağı potansiyel sonuçları ve etkileri hakkında genel bir kanıya varmanın liderler açısından zor bir süreç olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla bu süreçte kriz liderleri herhangi bir karar alacağı zaman elindeki mevcut bilgilere ve çoğunlukla önsezine (sezgilerine) güvenerek karar almaktadır (Boin vd., 2013).

Etkili bir önsezi için, “bilgiyi işlemek, doğru insanlarla paylaşmak ve geri bildirimlerini dikkate almak, herkesin anlayacağı dinamik bir tablo oluşturmak, olası gelecekleri ve olası sonuçları analiz etmek ve (bir şekilde karşılanması gereken) belirli bilgi ihtiyaçlarını formüle etmek için önceden provası yapılmış bir yöntem gerektiği” ifade edilmiştir (Bhasin, 2014).

1.1.4.3. Kritik Karar Verme

Öncelikle kritik ve stratejik kararlar, önemli kaynak tahsisi gerektiren ve örgütlerin uzun vadeli karlılığını ve hayatta kalmasını etkileyen nadiren alınan önemli kararlardır. Bu kararlar birbirine bağlı seçimlerden oluşmaktadır (Leiblein vd., 2018).

Benzer şekilde kriz döneminde alınan kritik kararlar da; **kapsamlı, sezgisel ve doğaçlama** olarak üç farklı şekilde alınabilmektedir. **Kapsamlı kararlar**, üst yöneticilerin stratejik kararlar alırken sistematik olarak bilgi toplama ve işleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı, karar vericilerin sınırlı rasyonelliğini ve bilişsel sınırlamalarını kabul etmektedir (Samba vd., 2021).

Sezgisel kararlar, büyük ölçüde liderlerin yargısına veya içgüdüsel hislerine dayanmaktadır (Elbanna ve Fadol, 2016). **Doğaçlama** yaparak alınan kritik kararlar; ortaya çıkan krize karşı yeni bir çözüm ve eylem gerektiren mevcut şartlar ve durumlara göre herhangi bir ön planlama yapılmadan alınmaktadır (Tabesh ve Vera, 2020).

1.1.4.4. Dikey ve Yatay Koordinasyonu Sağlamak

Koordinasyon, bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları yönetmek olarak tanımlanmıştır. Koordinasyonun iki temel prensibi vardır: Birincisi, hiyerarşideki farklı birimler arasındaki iş birliğini içeren dikey koordinasyon ikincisi ise, farklı kurum kuruluşlar arasındaki iş birliğini içeren yatay koordinasyondur. Ancak, kriz esnasında koordinasyon tipik olarak, daha önce hiç birlikte çalışmamış çeşitli organizasyon ya da kuruluşlar arasında yoğun bir iş birliğini gerektirmektedir (Widadie vd., 2022).

Dikey ve yatay sınırlar boyunca bu tür bir iş birliği, koordineli şekilde hareket etmeyi başarmak için düzenlenmelidir. Bu duruma, dünya ülkelerinin Kosova, Afganistan gibi ülkelerde savaş sonrası dönemde insani yardımda bulunurken yaptığı faaliyetler, örnek olarak gösterilebilir (Martins vd., 2017).

1.1.4.5. İlişkilendirme ve Ayırıştırma

Günlük hayatta karşılaşılan basit ve küçük olarak gözükten olayların aslında birbirine sıkı şekilde bağlı olduğunu ve basit olarak görülen olayların kontrolden çıkabilen büyük olaylar haline nasıl geldiğini açıklayan birçok örnek olay literatürde bulunmaktadır. Kriz döneminde, kaosun hâkim olduğu bir süreçte farklı kaynaklardan alınan veriler ve bilgiler neticesinde, büyük bir bilgi kirliliği oluşmaktadır. Böyle bir veri akışında, gerçek ve doğru bilgiye ulaşmak zor olabilmektedir. Bunun neticesinde, gerilimlerin artması beraberinde ayırma/ayırıştırma gibi zor bir görevi de ortaya çıkarmaktadır (Zhang vd., 2021). Dolayısıyla, stratejik düzeyde karmaşıklığı önlemek maksadıyla, kriz liderleri hangi sistemlerin kapatılması ve hangilerinin açık olarak devam etmesi gerektiğini belirlemelidir. Bu durumun üstesinden gelebilmek için liderlerin, karmaşık sistemler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması ve aynı zamanda da uluslararası hatta kıtalar arası işbirliği yapabilecek yetkinliğe sahip olması gerekmektedir (Ansell vd., 2010).

1.1.4.6. Anlamlandırma

Anlamlandırmanın, sorumluluk ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmiştir. Genel olarak, kriz nasıl ortaya çıktı ya da nasıl oldu? gibi sorulara cevap aranır ve özellikle medya tarafından kazananların ve kaybedenlerin ilan edildiği tabir yerindeyse bir suçlunun arandığı süreç olarak tanımlanmıştır (Boin vd., 2013).

Krizle ilgili liderlerinin neler yaptığını, krizi nasıl yorumladıklarını ve hayatın normale dönmesi için ne yapmayı planladıklarını öğrenmek için, medyanın bu oyunu krizle karşı karşıya kalan herhangi bir toplum veya toplumun bireyleri tarafından yakından takip edilmektedir. Bu nedenle, lider hitap ettiği kitleye umut vererek güven ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Özellikle bu durumlarda toplumu ikna eden bir hikâye ortaya konularak krizin her boyutuyla ele alındığı, takip edildiği ve yorumlandığı, hâkim bir paradigmayla halka empoze etmek uygun yaklaşımlardan birisi olabilir (Jong, 2017). Aksi durumda, görevdeki liderler söz konusu hususları empoze etmekte başarılı olamadıklarında, rakipleri kendi paradigmalarını empoze etmeye başlamaktadır. Bunun neticesinde, liderlerin kriz yönetiminde yapacağı faaliyetlerde, çalışanların desteği daha az olmaktadır (Jong vd., 2016).

Diğer yandan, liderin sorumluluğunun çok yüksek olduğu durumlarda ise, liderler halkın güvenini kazanmaktan ziyade kendi imajını yenileme eğiliminde olacaktır. Bu nedenle, anlam oluşturma, kişinin itibarını korumak için kamusal alanda yanıt vermenin bir yoludur

ve kamu liderliğinin meşruiyeti için çok önemli olduğu ifade edilmiştir (Griffin-Padgett ve Allison, 2010).

1.1.4.7. İletişim

Dünyadaki çoğu kurum ve kuruluşun, krizlere karşı son derece hassas ve kırılgan bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Kurumsal dolandırıcılık, endüstriyel eylem, şiddet veya doğal afet, savaş gibi durumlarda örgütlerin boyutları ne olursa olsun potansiyel bir krizle karşı karşıya kaldıklarında, liderlerin bu durumlarla nasıl başa çıkacaklarını, nasıl yöneteceklerini ve organizasyonu mümkün olan en kısa sürede nasıl normale döndüreceklerine dair bir anlayışa sahip olmaları zorunludur. Bu sürecin önemli parçalarından birisi de iletişimidir (Ozanne vd., 2020).

Kriz döneminde hangi safhada olursa olsun, toplumun bireyleri ve kuruluşlar arasındaki iletişim önem arz etmektedir. Kriz döneminde yapılacak bu iletişimle, ortaya çıkan krizin olumsuz sonuçlarını önlemek ya da azaltmak ve böylelikle örgütün bulunduğu çevrede zarar görmemesi hedeflenmelidir (Coombs, 2007).

Bu iletişimin üç temel fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; Toplumun bireylerini kişisel korunma açısından nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunda bilgilendiren **öğretici bilgiler**, belirsizlikle başa çıkmalarına yardımcı olan **uyarlanabilir bilgiler** ve herhangi bir kurum/kuruluşun itibarını yönetmesine yardımcı olan bilgileri ifade eden **içselleştirme bilgilerdir** (Ozanne vd., 2020). Ancak, kriz dönemlerinde iletişim araçlarına aşırı yüklenildiğinden sıklıkla arızalanmakta ve temel sorunlardan biri haline gelmektedir. Dolayısıyla, sekteye uğrayan bir iletişim ya da başarısız iletişim, insanların güvenliği ve kriz yönetimindeki faaliyetlerin nasıl algılandığı konusunda ciddi sonuçlar doğurabileceği öngörülmelidir (Miller ve Goidel, 2009).

1.1.4.8. Hesap Verme Sorumluluğu

Karunakaran vd. (2022)'ne göre, kriz her toplum için kritik bir süreç , krizin sonuçlarının toplumun üyelerinin gelecekteki refah düzeyini uzun vadede etkilediği şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle kriz liderlerinin, krizin öncesinde, esnasında ve sonrasında neler yapıldığını ve bu yapılan şeylerin neden yapıldığını açıklamaları beklenmektedir. Bununla birlikte, kriz esnasında yapılan uygulamalardan neyin işe yarayıp yaramadığını da ayrıca belirtmeleri gerekmektedir.

Hesap verme sorumluluğu sadece yasal ve ahlaki gereklilikleri karşılamanın yanı sıra, kamu kurumlarının işleyişine duyulan güvenin yeniden tesisine de olanak tanımaktadır. Uygulamada, kriz liderleri bu görevi yerine getirmekte zorlanabilirler. Çünkü bazı liderler, itibar kazanmaktan ziyade suçlamadan kaçmayı tercih edebilir ve kendilerini savunmayı seçebilirler (Firoozi ve Ku, 2023).

Çoğu zaman, "suçlama oyunu" olarak adlandırılan bu durum ya krizin patlak vermesiyle ya da zirve yaptığı dönem sona ermeden önce başlamaktadır. Sonuç olarak hesap verebilirlik, krizin doğasında var olan politikadan etkilenmektedir (Bujaki ve Durocher, 2020).

1.1.4.9. Öğrenme

Öğrenme, işlevsiz süreçleri düzeltmeye ve yeni keşfedilen çözümleri kolaylaştırmaya yardımcı olması gereken uyum için bir ön koşuldur. Kriz esnasında ve sonrasında da öğrenmek oldukça karmaşık bir süreçtir. Buradaki temel unsur: örgütlerin başarısızlıktan ders çıkarmalarıdır (Sulitzeanu-Kenan, 2010).

Hutchins ve Wang (2008), öğrenmenin kriz yönetiminde kritik bir rolü olduğunu, krizin tek seferlik bir süreç gibi değerlendirilmesinden ziyade farklı aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte, yapılan eylemleri değerlendirme süreci olarak nitelendirilmesinin de uygun olacağını belirtmiştir.

Lider açısından bakıldığında da krizin doğasına göre doğaçlama yapmak keşfetmek ve deney yapmak gibi konularda liderin yetkinliklerinin olması ve yüksek düzeyde öğrenme becerisinin olması gerektiği ve bu becerinin, krizin tüm safhaları boyunca önemle üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır (Bhaduri, 2019).

1.1.4.10. Esnekliği Artırma

Örgütlerin krize tepkileri stratejik veya taktiksel olabilir. Stratejik tepkiler, uzun vadede örgütün bulunduğu çevrede sürekli ve hızla değişen koşullara uyum sağlama esnekliği ile ilişkilendirilmektedir (Klößner vd., 2023). Oluşabilecek herhangi bir kriz ya da felaket için her yönden detaylı bir şekilde hazırlanmak mümkün değildir. Dolayısıyla, örgütlerin değişen durumlara hızla uyum sağlama kapasitesine sahip olması gerekmektedir (DesJardine vd., 2019).

Etkili kriz yönetimi, krizin etkilerini hafifletebilen ve hızla toparlanabilen dayanıklı örgütler tarafından sağlanmaktadır. Krize iyi hazırlanmış esnekliği yüksek örgütler oluşturma'nın önemli faktörlerinin, sürekli olarak güvenlik açığı analizleri, tatbikatlar, senaryo keşfi ve ağ tatbikatları yapmak gibi hazırlık uygulamaları olduğu belirtilmektedir (Boin vd., 2013).

1.1.5. Krizde Liderlik Uygulamaları

Çoğu Avrupa ülkesi özellikle batı Avrupa, ABD ve Çin'in COVID-19 salgınında yaptığı gibi ülkelerini karantinaya alarak artan sayıda enfeksiyon ve ölümlerin önüne geçmek için farklı tedbirler getirmiştir. Uygulanan karantinalar, ülke ekonomilerini kısmen ya da bir süreliğine tamamen kapatarak, ulusal borçlarının artmasına, işsizliğin ve mevcut sosyo-ekonomik eşitsizliklerin şiddetlenmesine yol açmıştır.

Diğer yandan da bazı ülkeler özellikle İsveç, farklı bir stratejisi uygulayarak salgın başlangıcından itibaren gerekli tedbirleri almayarak (ilkbaharda sokağa çıkma yasağı uygulamaması vb.) yaşça büyük olan vatandaşlarını virüsten koruyamamıştır (Kreps ve Kriner, 2020).

Salgın döneminde uygulanan liderlik tarzlarına verilebilecek örnek Yeni Zelanda'da yapılan uygulamalardır. Hükümet salgın süresince vatandaşlarına, karşılaşılabilecek herhangi bir problemde ya da gerilimde uygulayacağı planların olumlu ve olumsuz yanlarını mükemmel bir iletişim kurarak açık bir şekilde ve adım adım açıklamıştır. Bunun sonucunda, Ekim 2020'de Yeni Zelanda Başbakanı Jacinda Ardern, ülkedeki genel seçimlerde salgın sürecinde uyguladığı eylemler sayesinde ezici bir zafer kazanmıştır (Habib, 2020).

Krizin doğası gereği belirsizlik ortamlarında hangi liderlik tarzının iyi olduğunu belirlemek veya hangisinin "doğru" yaklaşım olacağını tahmin etmek için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler, doğru zamanda doğru kararları vermeli ve karar popüler olmasa da, bu kararlar büyük kısıtlamalar getirse bile, çalışanlarını (işgücünü) veya seçmenlerini neden bu kararı aldıklarına dair ikna edebilmelidir. Belirlenen hedefler, **optimal iletişim** ile desteklenmeli ve planlanan yöndeki ilerlemelerle takip edilmelidir (Vabret vd., 2020).

Belirsizlik esnasında alınan kararlar risklidir, ancak karar veren makama bir fırsat sunma potansiyeli de bulunmaktadır. Doğru kararın verilebilmesi için bir problemin tanınması ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum, sonuçların olasılık/şiddet matrisi gibi risk yönetimi araçlarının kullanılmasını gerektirebilir. İnsanlar, kararları

geciktirmek ve sorunun büyüklüğünü küçümsemek gibi doğal bir eğilime (Bilişsel önyargı vb.) sahip olduğu için, karar verme sürecine elde bulunan kanıtlar karar sürecine dahil edilmelidir. Karar verme sürecinde, işlevsiz grup dinamikleri, kurumsal veya ekonomik baskı, genellikle hafife alınır ve bir liderin durumsal farkındalık elde etme yeteneğini tehdit edebilir.

Durumsal farkındalık, çevreyi ve koşulları sürekli olarak analiz eden yinelemeli bir süreçle oluşturulmalıdır (Beilstein vd., 2021). Dolayısıyla, dünya üzerinde farklı coğrafyalarda yaşanan beklenmedik olayları ve yukarıdaki örnekleri incelendiğinde; liderlerin vereceği kararların ve yaptıkları uygulamaların, bir dizi sosyo-kültürel ve politik faktörlere göre farklılık göstereceği ve her liderlik tarzının her koşul için uygun olmayacağı belirtilmiştir (Hu vd., 2020).

Özellikle 2000'li yılların başından itibaren, çeşitli liderlik tarzlarının (karizmatik, etik, hizmetkar, uyumlu, dağınık, otantik, manevi, aşkın, dönüşümcü, işlemsel vb. liderlik tarzları) ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Ancak ağırlıklı olarak **etik, dönüşümcü, etkileşimci** ve *durumsal* liderliğin kriz döneminde uygulanması gereken liderlik tarzları olduğu da belirtilmiştir (Mekpor ve Dartey-Baah, 2017).

Bu kapsamda yapılan incelemelerde; Shao vd. (2022), karizmatik liderlik tarzının, liderlerin takipçilerini olumlu yönde etkileyen ve zor durumlarda gerekli olan bir tarz olduğunu iddia etmiştir. Diğer yandan da Richards (2020), **dönüşümcü liderliğin**, düzensiz ve kaotik görülen bir ortamda düzeni sağlayan, çalışanların işlerini kolaylaştıran ve çoğunlukla baskı altında çalışan sağlık profesyonellerinin görevlerini hızlı ve verimli bir şekilde tamamlamaları için rehberlik eden bir liderlik tarzı olduğunu belirtmiştir.

Eluwole vd. (2022) ise, zorlu durumlarda liderliğin **etik ve özgün** olması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle, kriz zamanlarında liderlerde olması gereken **beş temel özelliği belirlemiştir**. Bunlar;

- 1) Personel için endişe etmek,
- 2) Toplumla ilişki kurma kapasitesine sahip olmak,
- 3) Nihai hedefe ve daha iyiye odaklanmak,
- 4) Empati gösterme yeteneğine sahip olmak,
- 5) Fırsatları hissedebilme ve görme duygusuna sahip olmaktır.

Verilen beş temel özelliğin, otantik liderlik, **etik liderlik**, hizmetkar liderlik, durumsal liderlik ve **dönüşümcü liderlik** tarzları dahil olmak üzere çeşitli liderlik tarzlarıyla uyumlu olduğu belirtilmiştir (Hungerford ve Cleary, 2021).

1.1.6. Kriz Liderliğinin Boyutları

Liderlerin kriz dönemlerinde karşılaşılan sorunlara göre farklı bir strateji ve liderlik tarzı uygulaması gerekmektedir. Balasubramanian ve Fernandes (2022), krizin ölçeği ya da boyutu ne olursa olsun kriz dönemine liderlerde olması gereken özelliklerini yedi başlık (yapı) altında toplamışlardır. Bunlar; Merhamet Etmek ve Önemsemek, Açıklık ve İletişim, Yeniliklere Uyabilme, Dayanıklılık ve Cesaret, Kararlılık, Danışma ve İşbirliği, Çalışanların Yetkilendirilmesidir.

1.1.6.1. Merhamet Etmek ve Önemsemek

Kriz sırasında liderler, çalışanların desteğini kazanmaktan ziyade, eylemleriyle onlara destek verdiğini ve örgütün onları önemseydiğini göstermelidir (Eichenauer vd., 2022). Çalışan-odaklı liderin, kriz anlarında çalışanlarına öncelik verip onların içinde bulundukları duruma karşı hassas davranması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların hatalarına bakmadan, onlarla empati kurarak, destek ve güven aşılamaktadır. Bir kriz sırasında temel prensip, çalışanların hatasını düzeltmek yerine onlarla bağlantı kurmaya çalışmak olmalıdır (Kaul vd., 2020).

Merhamet ve önemseme, kriz sırasında bir birliktelik duygusu yaratmaktadır. Haslam vd. (2021), liderlerin takipçileri arasında bir “bizlik” duygusu geliştirme ve yerleştirme becerisinin COVID-19 salgını sırasında çok önemli olduğunu savunmuştur.

Bizlik duygusuna ilaveten liderler, kriz sırasında çalışanların çeşitli endişelerini dinlemek için alçakgönüllü davranmalıdır. Bu davranış, liderlerin, çalışanların refahlarını, zihinsel, duygusal ve fiziksel durumlarını gerçek anlamda önemsediklerini göstermektedir (Kaul vd., 2020). Empati kurarak takipçilerini sürekli bilgilendirdiğinde, liderlerin uyguladığı politikalar ve verdiği kararlar daha etkili olacaktır. Ayrıca, kriz sırasında çalışanların ihtiyaçları çok farklı olsa bile, liderlerin bireysel olarak çalışanlarıyla görüşüp, sorunlarını ayrı ayrı anlaması ve bunları aşmaları için onlara rehberlik etmesi gerekmektedir (Haslam vd., 2021).

1.1.6.2. Açıklık ve İletişim

Kriz iletişimi genellikle, bir kriz durumunu ele almak için gereken bilgilerin toplanması, işlenmesi ve yayılması olarak tanımlanmaktadır. Birçok çalışmada, “ortak bir vizyona ilham verdiği” için kriz sırasında “iletişim” temel liderlik ilkelerinden biri olarak ele alınmıştır (Kaul vd., 2020).

Dirani vd. (2020), çalışanlarla işin mevcut durumu hakkında sık sık iletişim kurmanın, kriz yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve kriz anında liderlerin temel sorumluluklarından biri olduğunu vurgulamaktadırlar. Söz konusu iletişim, dürüst ve şeffaf, gerçeklere dayalı, sık, sürekli, açık, doğrudan ve çok yönlü medya aracılığıyla yapılmış olması gerekmektedir.

Çalışanlar, bildiği şeylere hiç bilmediği şeylerden çok daha iyi karşılık vermektedirler. Bu nedenle liderler, en baştan her şeyi detaylı olarak açıklamalı, bilmediği mevcut olaylarda (neler oluyor) dahil olmak üzere şeffaf davranmalıdır. Bu tür iletişim açık, tutarlı ve uyarlanabilir olmalıdır (Kaul vd., 2020). Caringal-Go vd. (2021), liderlerin yaptığı sürekli ve açık iletişimin, COVID-19 salgının sebep olduğu olumsuz duyguları hafifletmeye yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

1.1.6.3. Yeniliklere Uyabilme

COVID-19 gibi hızla gelişen bir krize yanıt vermek, belirsizlik ile karakterize edildiğinden, uyarlanabilir liderlik gerektirmektedir. Bu nedenle, sürekli öğrenme ve tepkilerin ayarlanması önem arz etmektedir (Ramalingam vd., 2020). Liderler, koşullar değiştikçe duruma uyum sağlamalıdır (Forster vd., 2020).

Liderlerin, kriz dönemlerinde yeni süreçleri keşfetmek, eylem stratejilerini yeniden yapılandırmak ve olayları anlamak için karşılaştığı durumu eleştirel düşünerek karar alması ve operasyonel faaliyet süreçlerine katılması gerekmektedir (Dirani vd., 2020).

COVID-19 salgını gibi krizler, örgütlere piyasada oluşabilecek yeni talepleri görme fırsatı da sunmaktadır. Bu yüzden, etkili liderlerin, kriz sırasında örgütü ayakta tutmanın yanında, uzun dönemli bakış açısıyla kriz sonrasında oluşması muhtemel yeni iş modellerine ve yeniliklere olan ihtiyacı da belirlemesi gerekmektedir (Donthu ve Gustafsson, 2020).

1.1.6.4. Dayanıklılık ve Cesaret

Dayanıklı bir lider, başarısızlığı hızlıca üstesinden gelinecek bir engel olarak gören kişidir. Ayrıca, baskı altındayken tepkisiz davranmak yerine, krizin neden olduğu belirsizlik karşısında cesaret gösteren, bu süreçte zor kararlar alabilen ve fedakarlıklar yapabilen kişilerdir (Kaul vd., 2020).

Liderler, bir kriz sırasında çalışanların stresini azaltmaya çalışırken, aşırı stres altında çalışmayı da öğrenmelidir. Aynı zamanda bu liderler, hızlı hareket ederken yolda bazı hatalar yapmanın da doğal olduğunu bilmelidir. Böylece, iyi liderler hatalarından çıkardığı dersleri çabucak öğrenmekte ve güçlü bir şekilde geri dönmektedirler. Liderin dayanıklılık göstermesi, uzun vadede bu işin içinde olması ve takipçileri adına direnmeye devam etmesi, krizin sorumluluğunu üstlendiği anlamına gelmektedir (Balasubramanian ve Fernandes, 2022).

1.1.6.5. Kararlılık

Krizler, liderleri doğrudan daha güçlü olmaya ve sorumluluk almaya çağırmaktadır. Bir kriz sırasında hızlı hareket etmek için kararlılık önemlidir (Forster vd., 2020). Kararlı liderliğin en temel özelliği, salgının yarattığı tehdidi net bir şekilde anlayarak, süratle karar verebilmektir. Bir kriz sırasında kararlı liderler, kararsız kalmanın ya da gecikmiş bir kararın daha kötü sonuçlara yol açacağını bildiklerinden, kurul ya da üst yönetimin karar vermesini beklememektedir (Al Saidi vd., 2020).

Caringal-Go vd. (2021), liderlerin “hızlı hareket etme” ve “COVID-19 sırasında çalışanların duyduğu endişeleri acil olarak ele almak gerektiğini söylemektedirler. Kriz anında yüksek kaliteli veriler yok denecek kadar az olduğundan elde edilmesi zor bir süreç olabilir. Ancak bu durumda bile kararlı liderler, sınırlı bir bilgi ortamında hızlı, etkisi yüksek, zor kararları almaktan çekinmemektedirler. Bu koşullar altında alınan kararların, liderlerin önceki verilerine veya mevcut bilgilerine, deneyim, sezgi, fikir birliği ve bazen sağduyularına dayalı olduğu söylenmektedir (Kaul vd., 2020).

1.1.6.6. Danışma ve İşbirliği

Her ne kadar bir kriz sırasında, başkalarından girdi beklemeden hızlı hareket etmek ve karar vermek cazip gelse de, salgın gibi karmaşık bir krizde karşılaşılan zorlukları ele almak, liderin tek başına hareket etmemesi, başarı için kolektif, kapsamlı bir karar alma ve iş birliği içinde olmasını gerekli kılmaktadır (Sadiq vd., 2021).

Liderler, uzmanlık alanları dışından gelen bilgilerle karşılaştığında ve kriz hakkında daha fazla bilgi edinmek istediğinde tepki vermek için yeterli zamanları olmayabilir. Bu nedenle liderler, konuyla ilgili uzmanlığa sahip bireylere ulaşarak fikirlerini almalı ve astlarına danışabilmelidir (Lagowska vd., 2020). Doğru kararı verebilmek için, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, diğer kuruluşlar, iç-dış uzman meslektaşları vb. gibi aktörleri de karar verme sürecine dahil etmelidir (Kaul vd., 2020).

1.1.6.7. Çalışanların Yetkilendirilmesi

Yetkilendirme, çalışanların daha fazla performans göstermesi ve örgütüne daha fazla katkıda bulunması için öz motivasyonlarını serbest bırakması anlamına gelmektedir. Çalışanların kendilerini yetkilendirilmiş hissetmeleri için, liderler karar verme sürecinde onların fikirlerine değer verdiğini ve onları ciddiye aldığını hissettirmelidir (Balasubramanian ve Fernandes, 2022).

Buna göre, çalışanı yetkilendirmenin kilit yönlerinden birisi, çalışanlara ne yapacaklarını söylemek yerine yaratıcı fikirler üretmeye teşvik etmek ve böylece herkesi siteme dahil ederek onun bir parçası olduğuna inandırmaktır. Bunun için etkili yönetim tarzının, çalışanların açık münazaralara katılmalarına teşvik edilmesi olduğu söylenmektedir (Forster vd., 2020).

Diğer yandan Kaul vd. (2020), COVID-19 sırasında işletmeyi ayakta tutmak için yaratıcı problem çözme stratejilerinin, çalışanlara kriz sırasında deney yapılmasının, risk almanın ve hatalardan ders çıkarmanın öneminden bahsetmektedirler. Ayrıca, çalışanlara görevlerini tamamlamada esneklik ve özerklik sağlamanın önemi vurgulanmaktadır (Eichenauer vd., 2022).

1.1.7. Kriz Liderinin Özellikleri

Liderlik, örgütün rekabet gücünü ve yetkinlikleri geliştirerek onları daha etkin hale getirmede hayati bir rol oynamaktadır.

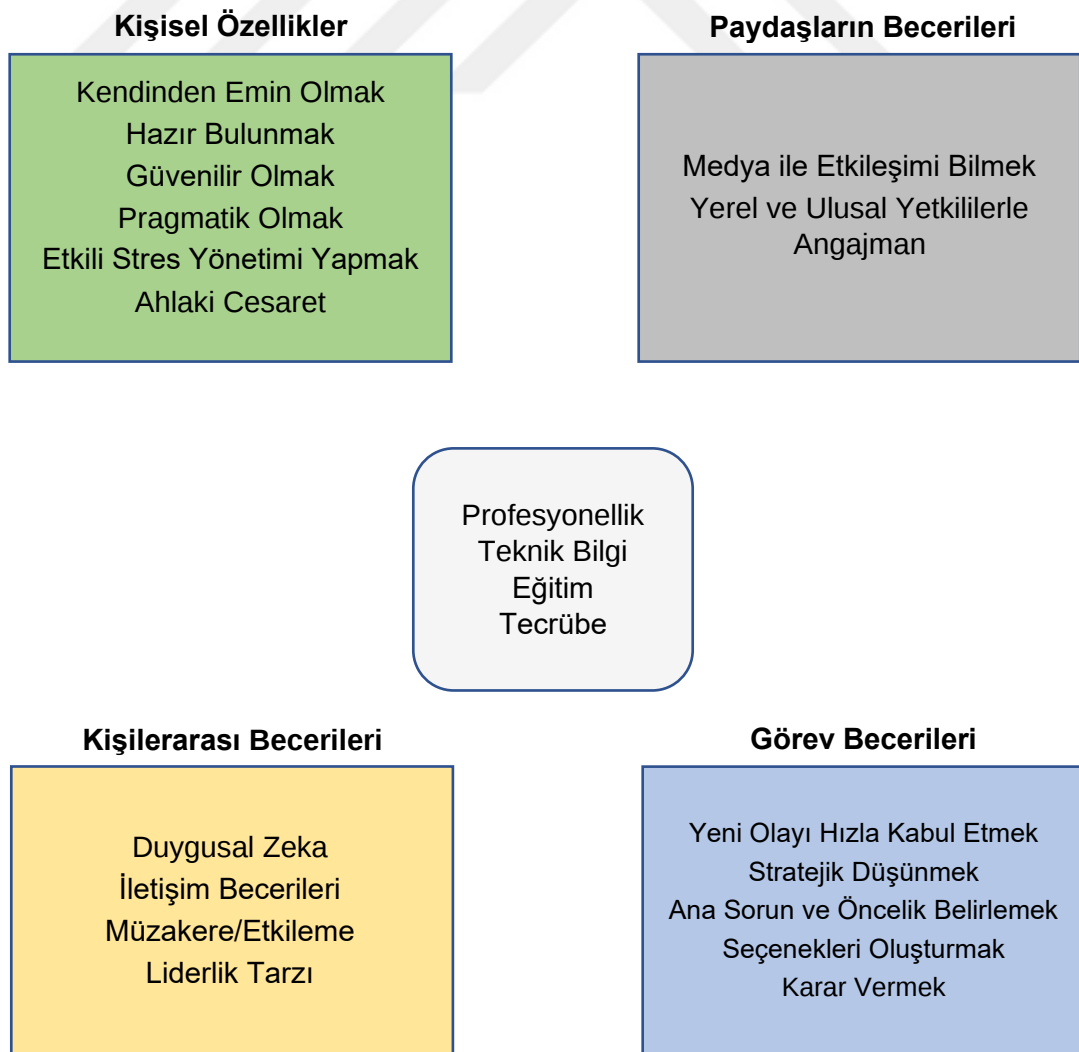
Kriz lideri ise, terörizm, doğal ve insani felaketler başta olmak üzere uluslararası savaşlarda, örgütü ayakta tutmak için, örgütsel kaos, stres, karmaşık ham bilgileri ve paydaşlardan gelen çeşitli talepleri vb. gibi konuları pragmatik ve hızlı bir şekilde çözmesi gereken ve bu problemleri bir öncelik sırasına koyarak örgütün vizyonu doğrultusunda senaryolar oluşturup stratejiler üreten liderdir. Ayrıca, kriz liderliği kapsamlı planlama gerektiren uzun vadeli liderlik bakış açısından ziyade karşılaşılan sorunu çözecek

pragmatik ve işlevsel bir bakış açısıyla sorunları ele almalıdır. Aksi durumda ise, etkisiz kriz liderliği küçük yaralanmalardan önemli can kayıplarına, maddi hasara, ekonomik ve sosyal felaketlere yol açabilir (Wisittigars ve Siengthai, 2019).

Makro boyutta bakıldığında örgüt liderinin gerçek bir kriz lideri olduğunun kanıtı, onun çözülebilir sorunlara odaklanma yeteneği olarak gösterilmiştir. Karşılaşılan sorunla ilgili çok kısa bir sürede ne kadar ilerleme sağlayabildiği, onları önceliklendirerek tek tek ya da bütünsel bakış açısıyla nasıl ele aldığını, sorumluluğu etkin bir şekilde nasıl devrettiğini, açık ve mantıklı bir şekilde iletişimi nasıl kurduğu gibi yetenekler olarak ifade edilmektedir (Haslam vd., 2021).

Devitt ve Borodzicz (2008)'e göre, kriz dönemlerinde liderde olması gereken temel özellikler dört başlık altında ifade edilmiştir. Bunlar; Görev Becerileri, Kişilerarası Beceriler, Kişisel Nitelikler ve Paydaşların Farkındalığıdır. İç içe geçmiş liderlik olarak da adlandırılan bu model, belirtilen dört farklı özelliğin Profesyonellik, Teknik Bilgi, Eğitim ve Tecrübe olmadan sahip olunamayacağı varsayımına dayanmaktadır.

Şekil 1 Kriz Dönemlerinde Liderde Olması Gereken Özellikler



Şekil 1 incelendiğinde dört bölümün tamamının, davranışlar, becerileri ve niteliklere tesir eden dört temel faktörle (Profesyonellik, Teknik Bilgi, Eğitim ve Tecrübe) bağlantılı olduğu görülmektedir. Becerilere ve niteliklere sahip olmak, tek başına liderin etkinliğini etkilemez. Farkı yaratan, onları ustaca bir araya getirecek ve doğru zamanda kullanılmasını sağlayacak dört temel faktörün varlığıdır. Bu faktörler bütünleştirildiğinde krizde istenen sonuca ulaşılması daha olasıdır. Esnek, uyarlanabilir liderlik kavramı, başarılı sonuçlara katkıda bulunmanın anahtarıdır (Devitt ve Borodzicz, 2008).

1.1.8. Örgütsel Krizde Liderin Rolü

Krizlerin birçok yerde var olduğu bir dünyada yaşamak ve faaliyet göstermek, bu krizleri atlarmayı sağlayacak daha iyi koşullara götürmek için çalışanları güdüleyecek ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak liderleri gerektirmektedir. Bu koşullardan örgütünü hasarsız çıkartan liderlerin, zorluklarla nasıl başa çıktıkları ve zorlu koşullardan bir şeyler öğrenip öğrenemedikleri giderek daha fazla üzerinde durulan bir konu olmaktadır (Förster vd., 2022). Bu nedenle, örgütsel krizlerde liderlerin rolünü tanımlayabilmek için, kriz sürecinde liderlerin zorluklarla ne denli başa çıkabildiğine ve ne kadar etkili olduğuna yönelik sorular ortaya çıkabilir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, adaletli ve yapıcı liderlerin, çalışanların dayanıklılığını pozitif yönde etkilediği (Avey vd., 2011), ancak liderlerin açgözlü ve narsist davranışlarının da çalışanların dayanıklılığını negatif yönde etkilediği söylenmektedir (Sajko vd., 2021).

Norman vd. (2005), motive olmuş liderlerin bu motivasyonunun sadece kendilerinin değil, takipçilerinin de dayanıklılığını etkilediğini ve bunun da uzun vadede nasıl örgütsel dayanıklılığa yol açtığını teorik olarak açıklamıştır. Bu teorik açıklamaya ilaveten, Samba vd. (2017), örgütsel krizle karşılaştığında, liderin çalışanların üzerindeki potansiyel etkisini gösteren bir model oluşturmuştur.

Sonuç olarak liderlerin, kriz esnasında ve devamında ortaya çıkan çelişkilerle nasıl başa çıktıkları ve takipçilerini nasıl yönlendirdikleri, hangi liderlik tarzının bu süreçte daha etkili olduğu halen literatürde muğlak bir konu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1 Temel Liderlik Teorilerinin Tarihsel Evrimi (Benmira ve Agboola, 2021:4)

Çağ	Dönem	Tarz	Tanım
Özellik-Nitelik	1840-1940	Büyük Adam ve Özellikler ve Nitelikler	Doğuştan liderleri temel alarak, etkili lider özelliklerini, karakteristiklerini belirlemeye odaklanan teoridir.
Davranışsal	1940–1950	Davranışsal	Liderlerin eylemlerine ve becerilerine odaklanan teoridir.
Durumsal	1960-1990	Koşullu ve Durumsal	Çevreye göre liderlik tarzı sergileyen liderlere odaklanan teoridir.
	1990-2000	Etkileşimci ve Dönüşümcü	Liderliğe maliyet-fayda değişimi olarak odaklanan, çalışanları giderek daha yüksek başarı seviyelerine iten, ilham veren, çalışanların birbirlerine liderlik etmesine izin veren, bir örgütün tüm sistemini ele alan teoridir.
Yeni Liderlik Teorileri	2000 ve Günümüz	Paylaşımıcı, İşbirlikçi, Kolektif, Hizmetkar, Otantik, Etik vb.	

1.2. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETİK LİDERLİĞİ ETKİLEYEN TEORİLER

Bu bölümde, araştırmaya konu Etik Liderlik ve Dönüşümcü liderlik tarzlarının genel olarak etkilendiği teoriler incelenmiştir. Bu teoriler; Kaynak Temelli Teori (KTT), Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), Sosyal Öğrenme Teorisi (SÖT) dir.

1.2.1. Kaynak Temelli Teori (KTT)

Bir kurum ya da kuruluşun performansının ve rekabet stratejisinin ne ölçüde nadir, ikame edilemez ve taklit edilemeyen değerli kaynaklara bağlı olduğunu öne süren yaklaşım, kaynak temelli yaklaşımdır. Nadir kaynak; örgütün bulunduğu çevrede diğer birçok örgüt tarafından erişilemeyen kaynaktır. Değer ise, tehditleri en aza indirmek ve fırsatlardan yararlanmak için kaynakların dış çevre ile uyumlu olma seviyesidir. İkame edilemezlik kalitesi ise, genellikle rakiplerin benzer kaynakları yaratamama derecesidir (Mutie vd., 2023).

Diğer bir deyişle KTT, taklit edilemezlik, rakiplerin kaynakları kopyalayamaması veya elde edememesi veya bunu yalnızca önemli bir maliyetle yapabilmesi olarak tanımlanmıştır. KTT'nin temel ilkesi, farklı avantajlar ve daha iyi performans elde etmek için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların oluşturulmasıdır (Takeuchi vd., 2007).

Nawal vd. (2021)'ne göre KTT, rekabet avantajları oluşturarak, iç örgütsel kaynakları ve yetenekleri daha yüksek örgütsel performansın belirleyicileri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, arzu edilen sonuçları alabilmek için yenilikleri getirmek, kaynakları tahsis etmek ve koordine etmek amacıyla yetkinlikleri geliştirmeye yönelik stratejik bir süreç olarak görülmektedir.

KTT paradigması, yönetimin bilgi ve becerilerini, yetkinliklerini ve performansını iyileştirmeye yönelik, personel bağlılığı da dahil olmak üzere örgütsel kaynakların artırılmasını savunmaktadır (Barney vd., 2011). Hizmet sektöründeki örgütler, büyük ölçüde insan kaynaklarının yeteneklerine, becerilerine, bilgilerine ve hayatta kalma kararlılığına bağlıdır. Performansı sürdürmek, yenilikçi, rekabetçi benzersiz ve katma değerli hizmetler sunmak için insan yeteneklerini kullanmalıdır. Ayrıca, İKY uygulamalarını uygulayarak müşterilerine yenilikçi ve katma değerli ürünler sunmak için insan, entelektüel, teknolojik kaynakları, çalışanların bağlılığını, bilgisini, deneyimini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmaktadır (Poazi vd., 2017).

Konuyla ilgili Zawawi vd. (2016), KTT'nin, rekabet avantajı oluşturmak için yüksek performans sağlayan insan kaynaklarından ve yenilikçi yeteneklerden önemli ölçüde etkilendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, insan sermayesinin ve hizmet yeteneklerinin, benzersiz ürünlerin, maliyet verimliliğinin ve kalite iyileştirmenin, kurumsal performansa değer katan kaynaklar olduğu da ifade edilmiştir (Tsai ve Yang, 2013). Ancak,

kaynakların kullanımını etkileyebilecek dış faktörleri göz ardı ettiği için KTT oldukça fazla eleştiri almıştır. Örgütlerin performansı, politik, yasal, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçler gibi dış çevreden etkilendiğinden, KTT’de bu konuların üzerinde durulmasının önemli olduğu vurgulanmıştır (Doriye vd., 2020).

Sonuç olarak, KTT açısından bakıldığında **dönüşümcü ve etik liderlik tarzı**, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşması ve gelecekteki olası zorluklara karşı kurum ve kuruluşları hazır tutma kritik kaynaklarını yönetme yeteneği ve gücüne sahip liderlik tarzları olduğu değerlendirilmektedir.

1.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi (SMT)

Çalışanlar ile işverenleri arasındaki uzun vadeli yatırım, güven ve alış-veriş deneyimleri olarak tanımlanan sosyal mübadele teorisi, özünde iki taraf arasındaki sosyal mübadele ilişkisini ifade etmektedir (Liu vd., 2020). Diğer bir tanımıyla sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bir dizi sosyal bilimsel disiplini kapsayan geniş bir kavramsal paradigmadır. Bu teorinin, tek bir teoriden ziyade, kavramsal modeller ailesi olarak ele alındığında daha iyi anlaşılacağı belirtilmiştir (Cropanzano vd., 2017). Literatürdeki sosyal mübadele teorilerinin tamamına yakını ardışık bir dizi işlemi içeren olayları ele aldığından, bu teorinin bir takım ortak özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir (Mitchell vd., 2012). Bu özellikler, kaynakların, taraflar arasında kendisine sunulanları geri ödeme eğiliminde olduğu bir nevi değiş tokuş süreci olarak tanımlanır.

Bu sürecin kalitesi taraflar arasındaki ilişkiden etkilenmektedir (Kim ve Qu, 2020). Her ne kadar, daha az güven içeren ekonomik mübadeleler karşılıksız olma eğiliminde olsa da, sosyal mübadele daha fazla güven ve esneklik içeren açık uçlu bir süreç olma eğilimindedir. Aynı zamanda, insan davranışını ve ilişkilerinin sosyal yapısını sosyolojik ve psikolojik açıdan açıklayan ve yaygın olarak kullanılan kavramsal çerçevelerden biri olduğu da belirtilmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Belirtilen özelliklere ilave olarak, lider ve çalışanlar arasındaki değiş tokuşun düşük kaliteden yüksek kaliteye doğru bir sürekliliğinin olduğu belirtilmiştir. Düşük kaliteli mübadeleler, resmi örgütsel otoritenin uygulanmasıyla karakterize edilen ekonomik değişimlerdir. Düşük kaliteli mübadeleler, kısa vadeli faydalara ve muamelelere dayanırlar (Bolat vd., 2009). Bu değiş tokuşlarda lider, çalışanların performansını değerlendirerek ulaşılmak istenene hedeflere varıldığında, çalışanlara ödülleri verileceği konusuna vurgu yapmaktadır (Deluga, 1994).

Öte yandan, yüksek kalitelide mübadele ise, ekonomik değiş tokuşların ötesine geçen sosyal ve psikolojik sözleşmelerdir. Düşük kaliteli değiş tokuşların aksine, bu değiş tokuşlar, lider ve takipçiler arasındaki dostane çalışma ilişkileri olarak tanımlanabilir (Pillai vd., 1999).

Yönetim alanında SMT ise, çalışanların örgütlerinin kendilerine yatırım yaptığını hissettiklerinde, örgütlerine ekstra şeyler katmak arzusuyla, daha fazla gayret ve çaba ile performansını artırarak bu yatırıma yanıt verme eğilimi olarak tanımlanmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ayrıca Hsu vd. (2019), çalışanların organizasyonlarına karşı daha iyi tutum ve davranışlar sergilemesi ve performansını artırması, işyerindeki ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakları elde etmesi olarak tanımlamıştır. Çalışanların bu şekilde davranmalarındaki sebep, örgütün kendilerine verdiği kaynaklara karşılık, örgütün ödüllendirme eğiliminde olması gösterilmiştir.

SMT'nin yönetim alanındaki diğer disiplinlerle ilişkileri incelendiğinde, karşılıklı güvenden kaynaklanan yükümlülük duygularının örgüte bağlılık, aidiyet duygusu gibi hususları da olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir (Chang ve Busser, 2020). İlaveten, örgütte çalışanların üç farklı ilişki düzeyinin olduğu vurgulanmıştır. Bu ilişki düzeyleri, bağımlılık, bağımsızlık ve karşılıklıdır. Sosyal mübadelenin olabilmesi için karşılıklı bağımlılık durumunun oluşması gerekmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

SMT'nin önde gelen filozoflarından biri olan Blau (1964,s.198) SMT'yi "sosyal değişimin anahtarının, ilgili aktörler arasında uzun vadeli bir ilişki geliştirme ve sürdürme isteği" olarak tanımlamaktadır. Sonuç olarak, Meira ve Hancer (2021)'e göre bu savın doğrulandığı belirtilmiştir. Ayrıca SMT'ye göre, örgütün liderlerinin ya da yönetiminin daha etkili lider davranışları göstererek, çalışanların örgütsel bağlılığını, performansını ve aidiyet duygusunu etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

1.2.3. Sosyal Öğrenme Teorisi (SÖT)

Sosyal Öğrenme Teorisi, insanların kendi kendilerini nasıl motive ettikleri, başkalarını da nasıl motive edebilecekleri, verilen görevin ifası için ne kadar performans ortaya koyacakları, yeni becerileri nasıl öğrenecekleri vb. gibi hususları aydınlatmak için kullanılmaktadır. Bunun yanında, çalışanların kişiliklerinin bu süreçler yoluyla nasıl değişebildiğini, insanların başkalarını ne ölçüde etkilediğini ve başkalarından nasıl etkilendiğini açıklamayı amaçlamaktadır (Koutroubas ve Galanakis, 2022).

Sürücü vd. (2022)'ne göre SÖT'e dayalı araştırmalar, Sosyal Bilişsel Teoriyi doğrulamıştır. SÖT, *dönüşümcü liderliğin iş performansını etkileyen işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin üzerinde öz yeterliliğin aracı bir değişken olarak etkisinin olabileceğine dair bir bakış açısı sağlamaktadır*. Ayrıca, lider davranışlarını rol model olarak kabul ederek bu davranışın, çalışanların davranışlarını yönlendirecek örnek bir rehber olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, SÖT bağlamında, çalışanların öz yeterliliklerini artırmak, onlara verilen hedeflere daha kolay ulaşabileceklerine olan inançlarını ve görevi başarma olasılığına ilişkin kendi değerlendirmelerini artırarak, iş performansının da artmasına neden olmaktadır.

Etik liderlik açısından bakıldığında SÖT, Yukl (2006)'a göre, liderlerin rol modellemesi yaparak, çalışanların etik davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Burada rol modellemesi olarak vurgulanmak istenen kriter, gözlemsel öğrenme, taklit ve tanımlama dahil olmak üzere çok çeşitli psikolojik eşleştirme süreçlerini kapsamaktadır (Brown vd., 2005). Bandura ve Wessels (1997)'e göre, doğrudan deneyim yoluyla öğrenilebilen birçok şey, başkalarının davranışlarını ve sonuçlarını gözlemleyerek dolaylı deneyim yoluyla da öğrenilebilir. Bu süreçte, liderini rol model olarak gören çalışanlar, yeteneklerine daha fazla güvenmekte ve yaratılan güvenle öz-yeterliliklerini artırmaktadır. Ayrıca rol model olan liderler daha çekici ve güvenilir olduğunda, çalışanların daha etkili bir performans göstermesine sebep olmaktadır.

Sonuç olarak SÖT'de çalışanlar, ödüllendirme ve cezalandırmayı gerektiren davranışların neler olduğunu, liderlerin rol model olduğu bir sistemde, kapsamlı şekilde öğrenebilirler. Kendilerine verilen roller, statüler ve güç sayesinde örgütte olan diğer kişilerin davranışlarını ve çıktılarını etkilediği için, liderlerin bu modelin önemli bir unsuru olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

King (1990), liderlik kavramının on sekizinci yüzyılın sonlarına doğru günlük yaşantıya girdiğini ve bu kavramın tarihin çeşitli dönemlerinde teorik olarak evrim geçirdiğini belirtmiştir. Diğer yandan da Vugt ve Ronay (2014), son yıllarda yapılan araştırmaların Evrim teorileri ve Darwinci fikirlerin birleşiminden oluştuğunu, liderlik eylemlerinin ve liderlik özelliklerinin insanoğlunun geçirdiği evrimle doğrudan bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür.

Benmira ve Agboola (2021) liderlik teorilerinin tarihsel evriminin teorisinin dört aşamalı bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Temelleri on sekizinci yüzyıldan başlayarak günümüze uzanan dört ana liderlik teorisinin odak noktasının liderlerin niteliklerinden ziyade, liderlerin, çalışanlarla ve örgütle olan ilişkilerine kaydığı değerlendirilmektedir. Konuyu derinlemesine açıklamak maksadıyla her dönem detaylı şekilde incelenmiştir. Bunlar;

1.3.1. Özellik-Nitelik Liderlik Teorisi (ÖNLT)

İlk resmi liderlik teorilerini içeren bu çağın, liderlik sürecinin anlaşılmasında bir başlangıcı temsil ettiği ve “Büyük Adam Dönemi ve Özellik Dönemi” olarak ikiye ayrıldığı belirtilmiştir. 19. yüzyılda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, liderin doğuştan gelen özelliklerine ve diğer niteliklerini belirlemeye odaklanılan bir dönem olarak vurgulanmıştır (King, 1990).

Büyük Adam teorisinin temel felsefesi, liderlik özelliğinin doğuştan gelen bir miras olması sonradan kazanılmaması veya eğitimle kişiye kazandırılmamasıdır. Etkili lider olması için dünyada sadece birkaç kişiye, bu kutsal yetenek ve benzersiz özellikler bahşedilmiştir. Büyük Adam teorisinin çarpıcı örneklerini; Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln ve Napolyon Bonapart gibi popüler tarihi figürler oluşturmaktadır. Bu figürlerin, doğuştan liderlik özelliklerine sahip tarihin sayfalarını şekillendiren, insanoğluna liderlik için dünyaya gönderilmiş kişiler olduğuna inanıldığı ifade edilmiştir (Benmira ve Agboola, 2021).

Ancak daha sonra araştırmacıların, söz konusu liderlerin çok farklı karakterde kişiler olduğunu anlamalarıyla liderlerin zihinsel, sosyal ve fiziksel özelliklerini incelemeye başladıkları ve 1950'ye gelindiğinde, bu yaklaşıma devam etmenin oldukça fazla dezavantajı olduğunu fark ettiklerinde bu teoriyi benimsemekten vazgeçtikleri belirtilmiştir (Hunt ve Fedynich, 2019).

1.3.2. Davranışsalık Teorisi (DAT)

Davranışsalık teorisi, özellik teorisinin aksine liderliğin doğuştan bir lütuf olmadığına ve sonradan kazanılabileceğine vurgu yapmaktadır. Farklı davranışlar gösteren ve bu davranışları, grup üretkenliğine ve gelişimine iyi şekilde yansıtan kişiler lider olarak tanımlanmaktadır (Kovach, 2018).

Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli, Blake ve Mouton'un Liderlik Matriksi Yaklaşımı, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Yaklaşımı davranışsal liderlik teorisini açıklamaya çalışan araştırmalardır. Ancak bu araştırmalardan, davranışsal liderliğin iki boyuttan oluştuğunu bulan Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları ön plana çıkmaktadır (Kovach, 2018).

1) Iowa Üniversitesi Çalışmaları;

Iowa Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, liderin davranışlarını anlamak için deneysel yöntemleri ön planda tutmaktadır. Liderlerin davranışları kendi doğal çevrelerinden ziyade denetleyicilerin kontrolündeki ortamlarda incelenmiştir. Çalışmada ilkokul (5 ve 6. sınıf) öğrencilerinden oluşan ve tiyatro maskesi yapan iki grup oluşturulmuştur. Daha sonra sabun yontma faaliyeti eklenmiş ve grup sayısı üçe çıkarılmıştır. Oluşturulan ortam sayesinde, gözlemler yapılmış ve gruplardaki farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır (Lewin vd., 1939).

Lider adaylarının istediği şekilde karar verebileceği bu deneysel ortamda, çalışanlarla liderler arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, demokratik, otoriter ve hiçbir şeye karışmayan (laissez-faire) üç farklı liderlik tarzı tespit edilmiştir. Otoriter liderliğin olduğu gruptaki çocukların saldırgan ya da umursamayan tavırlar sergilediği görülmüştür (Keçecioğlu, 2003).

Otoriter davranılan çocukların yaşadığı travma ya da hayal kırıklıkları karşısında lidere saldırgan tepki gösterdiği, umursamayan çocukların da lider odayı terk ettiği zaman ya da kendilerini özgür hissettikleri anda saldırgan davranışlar sergilediği ifade edilmiştir. Hiçbir şeye karışmayan liderliğin olduğu ortamda, grup içindeki çocukların birbirine karşı saldırgan oldukları ve bu durumun otorite boşluğundan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, demokratik olarak yönetilen grupta ise normale yakın davranışlar sergilediği belirtilmiştir (Keçecioğlu, 2003).

Yetişkinlerin çalıştığı biçimsel ve karmaşık örgüt ortamının çocukların bulunduğu ortamdaki oldukça farklı olması, metodolojik olarak da birçok değişkenin araştırma kapsamı dışında tutulması Iowa Üniversitesi çalışmalarının önemli kısıtlarından birisi olmaktadır. Ancak, farklı liderlik tarzlarının etkilerini gösteren öncü çalışmalar olması nedeniyle tarihsel öneme sahip olduğu ifade edilmiştir (Carter ve Spotanski, 1989).

2) Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları;

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmasında, liderin davranışı “Yapıyı Harekete Geçirme” ve “İnsanı Dikkate Alma” olarak iki başlık altında incelenmiştir.

Yapıyı Harekete Geçirme; liderin görevini ifa etmesi ve hedeflerine ulaşması için örgüt içindeki çalışanları organize etme davranışı olarak gösterilmektedir. Lider, çalışanların nitelik ve özelliklerine uygun işler vererek, işin en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Özetle liderden beklenen davranışların; plan, koordine, kontrol, inisiyatif olması gerekmektedir (Bedelan, 1989).

Kişiyi Dikkate Alma; liderin, çalışan performansının istikrarlı olması için, onların üzerinde güven yaratan ve iyi ilişkiler kuran davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Bununla birlikte liderlerden, cana yakın olması, çalışanların duygularına önem vermesi, onlara eşit muamele etmesi ve destek olması beklenmektedir (Yukl, 1989).

3) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları;

İki ana boyuttan oluşan bu araştırmanın **birinci boyutunu**, çalışanlarla kişilerarası ilişkiye (kişiyeye yönelik) vurgu yapan ve onların ihtiyaçlarını, bireysel farklılıklarını önemseyen çalışan odaklı liderler oluşturmaktadır. **İkinci boyutu ise**, grup hedefine ulaşmaya odaklanan üretim odaklı (işe yönelik) liderler oluşturmaktadır. Ayrıca ikinci boyutta liderin, grup üyelerinin memnuniyetini artırmak amacıyla çalışma koşullarını geliştirmesi de beklenmektedir. Sonuç olarak Michigan Üniversitesi Araştırmaları, kişiyeye yönelik liderlik davranışının örgütsel amaç ve hedefleri başarmada daha etkili olduğunu göstermektedir (Derue vd., 2011).

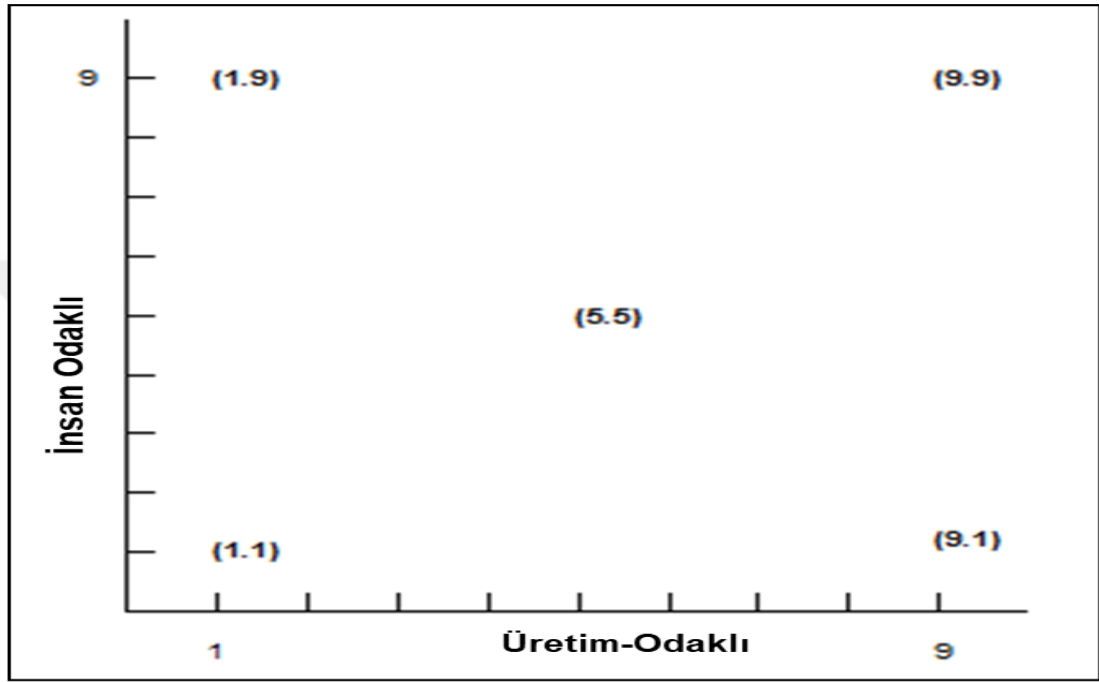
4) Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi Yaklaşımı;

Bu model, Yönetim Tarzı Matrisi, Yönetimsel Diyagram Modeli veya Yönetimsel Izgara Modeli olarak da adlandırılmıştır. Ohio ve Michigan Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi bu modelde liderlik davranışını iki boyutta incelemektedir. Alaboddy vd. (2024)'ne göre bu boyutlar;

a) Üretim-Odaklı Boyut: Üretim politikasını oluşturma, yeni bir ürün geliştirme, süreçleri iyileştirme, iş yükleme ve satışları artırma gibi konularda liderin hangi tutum ve davranışları sergilemesi gerektiğini belirtmektedir.

b) İnsan-Odaklı Boyut: Elverişli çalışma koşulları sağlama, adaletli bir ücret yapısı oluşturma, çalışanlarla iyi sosyal ilişkiler kurma hedeflere ulaşırken örgüte güvenme gibi beşerî ilişkilerdeki liderin hangi tutum ve davranışları sergilemesi gerektiğini belirtmektedir.

Şekil 2 Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi



Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi, insan-odaklı ve üretim odaklı iki ayrı boyutun yatay ve dikey eksene yerleştirilmesiyle ortaya çıkan yönetim biçimlerinden oluşmaktadır. Bu yönetim biçimleri beş kategoride değerlendirilmiştir. Bunlar; “*Cıvıllı Liderlik (1.1)*, *Şehir Kulübü Liderliği (1.9)*, *Üretim Yönelik Lider (9.1)*, *Orta Yolcu Lider (5.5)*, *Ekip Çalışması Liderliği (9.9)*” (Eren, 2004).

Matristeki değerler incelendiğinde; üretim-odaklı ve ilişki-odaklı boyutta en yüksek puana sahip (9.9) ekip çalışması en etkili liderlik kategorisi, diğer yandan da en düşük puana sahip (1.1) cıvıllı liderlik ise en etkisiz liderlik kategorisi olmaktadır.

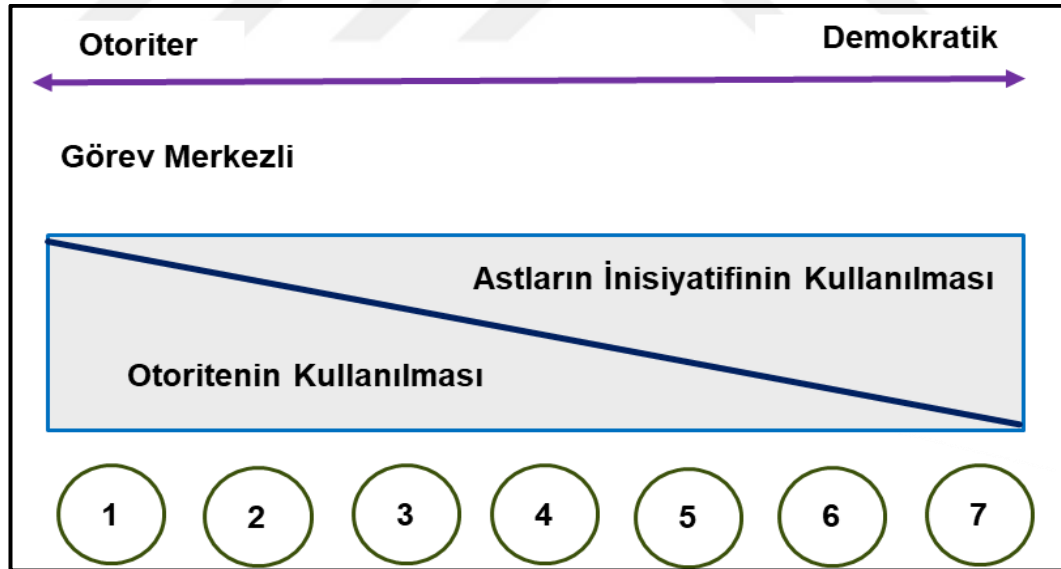
5) Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli;

Tannenbaum ve Schmidt'e göre liderler, karşılaştığı durumlarda kendi değerlendirmelerine göre davranış sergiliyorsa başarılı lider olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, liderlerin astlarını yönlendirmesi gerektiği durumlarda yönlendirici bir yaklaşım benimseyerek çalışanlara serbestlik sağlayabilmektedir. Ancak liderlik doğrusu

modelindeki bu süreçte liderler, tüm liderlik tarzlarını kullanamayacağı göz önüne alınmalıdır. Liderlerin belirsiz durumlarla karşılaştıklarında yönlendirme eylemini yapmadan önce sadece kendi eğilimlerine veya hissettiklerine göre değil, çalışanların duygularını da hesaba katarak yönlendirme yapmaları gerekmektedir (Muenjohn vd., 2018).

Bununla birlikte, “Liderin belirsizliğe karşı toleransı” değerlendirilmesi gereken diğer önemli bir husustur. Başka bir ifadeyle, belirsizliğe karşı düşük toleransı olan liderlerin, sürekliliğin düşük merkezli ucuna doğru hareket etmek, uygulanabilir bir seçenek olmamaktadır. Yetki kavramı üzerine kurulan bu modelde belli bir durumdaki liderlik davranışı; liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonudur. Bu modelin avantajı, güçlü bir sezgisel çekiciliğe sahip olmasıdır. Kavramsal karmaşıklıktan yoksun olmasından ötürü, anlaşılabilir olmakta ve çalışma alanına kolayca uygulanabilmektedir. Otokratik liderlikle başlayan ve demokratik liderlikle biten doğru üzerinde toplam yedi farklı liderlik davranışı bulunmaktadır (Muenjohn vd., 2018).

Şekil 3 Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Modeli



Bu davranışlar :

- 1) Lider kendisi karar verir ve bunu astlarına bildirir.
- 2) Lider verdiği kararı çalışanların kabul etmesi için, onları ikna etmeye çalışır.

- 3) Lider fikirlerini söyler, çalışanlardan soru bekler eğer soru olursa cevap verir.
- 4) Lider kesin olmayan bir karar verir ve çalışanların bu kararı değiştirmeleri için onlara fırsat sunar.
- 5) Lider problemi ortaya koyar ve çalışanlardan gelen çözümleri dikkate alarak kendi kararını verir.
- 6) Lider konuyla ilgili sınırları tanımlar, çalışanların yeni fikirler geliştirmesine ve karar almalarına imkân verir.
- 7) Lider, kendisine verilen yetki dahilinde çalışanların görevlerini yapmalarına izin verir.

6) Mc Gregor'un X ve Y teorisi;

a) **Teori X;**

1. Çalışanların işlerini sevmediğini,
2. Kontrol edilmeleri gerektiğini aksi takdirde işlerini savsaklayacaklarını,
3. Çalışanların çoğunun, sorumluluktan ziyade iş güvencesi istediği varsayımına dayanmaktadır (Northouse, 2017).

b) **Teori Y,**

1. Teori X'e tezat oluşturduğu,
2. Çalışanların genellikle işlerini sevdiği,
3. Çalışanların kendi kendini motive ettiğini ve herhangi bir zorlamaya ihtiyaç duymadığı,
4. Çalışanların sorumluluk istediğini ve bunu kolayca kabul ettiği varsayımına dayanmaktadır (Northouse, 2017).

Ancak ilgi yazında DAT hakkında çok sayıda araştırma yürütülmüşse de, bu tür araştırmaların sonuçlarının genellikle bu teorilerle uyumlu olmadığı ifade edilmektedir (King, 1990). Davranış konusunda bol miktarda veri ve çalışma olduğu için liderlik davranış çalışmaları, araştırmacıları desteklenmeyen önceki teorilerden uzaklaştırmada daha önemli bir konu olarak görülmüştür. Ancak, davranış çalışmalarının liderin durumunu ve ortamını göz ardı etmesi ve dikkate alınmayan faklı unsurların olması liderlik hakkındaki bu çalışmaların, astların ve onların rollerini dikkate almaması sebebiyle, araştırmacıları farklı bir yöne itmektedir (Malakyan, 2014).

1.3.3. Durumsallık Teorisi (DUT)

İlk olarak 1969 yılında tanıtılan Durumsallık teorileri, temelde her duruma uygun düşen bir liderlik tarzının olmayacağını savunmaktadır. “En iyi yaklaşım” ya da “En iyi uygulama” diye bir olgu olmadığından, bir dizi değişkene, faktöre veya çalışanların durumuna bağlı olarak liderlik tarzları değişebilmektedir (Nawaz ve Khan, 2016:2).

Diğer bir deyişle, örgütün bulunduğu çevrenin iç ve dış boyutları, liderin söz konusu duruma uyum sağlamasını gerektirmektedir. Çoğu durumda, liderler yalnızca dinamikleri ve çevreyi değiştirmezler aynı zamanda örgüt içindeki çalışanları da değiştirirler. Genel anlamda, durumsallık teorileri, lider/örgüt için tek bir en iyi yolun olmadığını ve bazı durumlarda etkili olan liderlik tarzının diğerlerinde etkili olmayabileceğini sorgulayan bir davranışsal teori kategorisidir (Greenleaf, 2002).

Amanchukwu vd. (2015)’ne göre durumsallık teorisyenleri, liderin (astlarıyla) çalışanlarıyla arasındaki ilişkiyi odak noktası kabul ederek astların bu ilişkiyi tanımlamada önemli bir rolü olduğunu kabul etmektedirler. Ayrıca, her ne kadar durumsal liderlik teorisi çoğunlukla lidere vurgu yapmaya devam etse de odak noktasında grup dinamikleri bulunmaktadır. Gruplar ve liderleri arasındaki ilişkilere dair çalışmaların, grup dinamikleri ve liderlik hakkındaki modern teorilerin bazılarını ortaya çıkardığını ve liderlik tarzının astların olgunluğuna göre ayarlanması gerektiğini savunmaktadır.

Sonuç olarak DUT, liderlerin durumsal koşullara veya şartlara göre en iyi hal tarzını seçmelerini ileri sürmektedir. Ayrıca farklı liderlik tarzlarının, farklı karar alma türleri için daha uygun olduğunu savunmaktadır. Örnek olarak, liderin bir grubun en bilgili ve deneyimli üyesi olması beklenen durumda, otoriter liderlik tarzının uygun olacağı, grup üyelerinin yetenekli uzmanlar olduğu ve bu şekilde muamele görmeyi bekledikleri diğer durumlarda ise, demokratik liderlik tarzının daha etkili olabileceği durumlar gösterilebilir (Cote, 2017).

1.3.4. Yeni Liderlik Teorisi (YLT)

Liderliğin bir yönüne veya boyutuna odaklanmanın konunun tüm yönleriyle ele alınamayacağı fark edildiğinde, daha karmaşık ve birbirine geçen sistemlerden oluşan örgütlerin olduğu bir dünyada, hızlı değişim, yıkıcı teknolojik yenilik ve artan küreselleşme koşullarını destekleyen liderlik teorilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Hunt ve Fedynich, 2019).

Bu durum, liderliği tek yönlü yukarıdan aşağıya bir etkilme süreci olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, liderler ile çalışanlar arasında belirgin bir çizgi çizen, belirtilen geleneksel liderlik teorilerinden uzaklaşarak yeni bir liderlik dönemine yol açtığı söylenmektedir. Geleneksel liderlik tarzlarından ziyade odak noktanın; lider, çalışanlar, durum ve sistem bütünü arasındaki karmaşık etkileşimlere, özellikle çalışanların liderlik kapasitelerine ve ihtiyaçlarına doğru kaydığı belirtilmiştir (Riggio ve Newstead, 2023).

Geçmişten günümüze kadar tüm liderlik teorilerinin vazgeçmediğı konu, doğrudan lidere ve liderliğı ortaya çıkaran niteliklere odaklanmış olmasıdır. Her teorinin liderlik çalışmalarında ayrı bir yeri vardır. Liderlikle ilgili sorunların birçoğunu çok az teori ele alsa da bu teoriler endişe duyulan tüm problemlere çözüm üretememektedir. Ancak modern liderlik teorilerinin bu yönde atılmış bir adım olabilmektedir. Modern dönemin, önceki dönemden daha kapsayıcı ve karşılaşılan sorunları giderebilecek yaklaşımlara sahip olduğu düşünülmektedir (King, 1990).

Sonuç olarak, verilen bilgiler ışığında hızla gelişen teknolojilerinin getirdiğı yenilikler, giderek artan küreselleşme ve gittikçe karmaşık hale gelen sistemlerin kusursuz şekilde yönetilmesi ve çalışanların moral, motivasyon ve performansını artırmak için günümüz bilgi çağında, yeni liderlik teorilerinin kullanılmasının kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

1.4. MODEL DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI

Liderlikle ilgili birçok tanımdan bazıları liderlik başlığı altında incelemiştir. Liderlik tarzlarına geçmeden önce günümüz bilgi çağında karşılaşılan karmaşık sistemleri ve birbirine geçmiş sorunları çözmek için Yeni Liderlik Teorilerinin (YLT) geliştirildiğı daha önce ifade edilmiştir. 1990'dan başlayarak günümüzde de devam eden bu yeni liderlik teori çağının içinde barındırdığı liderlik tarzları Tablo 2'de gösterilmiştir. YLT altındaki liderlik tarzları, örgütün vizyonu doğrultusunda, çalışanların davranışlarını izleyerek ve kontrol ederek onları örgütün hedeflerini anlamaya teşvik etme, örgütün prosedürlerini ve kurallarını benimsemesi için onları ikna etme süreci olarak tanımlanmıştır (Yadeta vd., 2022). Ayrıca, liderin çalışanlarına uyguladığı yönetim biçiminde, onlara karşı duygu ve düşüncelerini betimleme biçimi olarak da ifade edilmiştir (Shamir vd., 1993).

Bu bölümde araştırma modelindeki iki bağımsız değişken olarak "Etik ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı" neden seçildiğı gerekçeleriyle açıklanmıştır.

Örgütlerin normal dönemde ya da herhangi bir krizde hayatta kalmalarını sağlayacak önemli liderlik teorilerinden birisinin YLT olduğu daha önce belirtilmiştir. Bu kapsamda, kriz dönemlerinin karakteristiğine uygun olacak” En iyi liderlik tarzını” bulmak için YLT aşağıdaki tabloda detaylı olarak incelenmiştir.

Yeni Liderlik Teorileri ile ilgili liderlik tarzlarına yönelik literatürde yaygın olarak kullanılan on liderlik tarzından bahsedilmiştir (Hungerford ve Cleary, 2021).

Tablo 2 Bazı Genel Liderlik Tarzları (Hungerford ve Cleary, 2021,s.2)

Liderlik Tarzları	Odak Noktası
(Adaptif) Uyarlanabilir Liderlik	I. Takipçileri karmaşık ve hızla değişen ortamlara uyum sağlamaları için harekete geçirmek. II. İstenilen sonuçları elde etmek için, en iyi şekilde problem çözmeyi mümkün kılacak koşulları yaratmak.
Otantik Liderlik	I. Takipçilerle dürüst ilişkiler yoluyla meşruiyet inşa etmek. II. Takipçilerin girdilerine değer vermek; etik olmak ve açıklığı teşvik etmek.
Karizmatik Liderlik	I. İkna edici iletişim ve kişiliğin gücü yoluyla takipçilerin belirli davranışlarını teşvik etmek/ilham vermek. II. Özgüveni yüksek, işinde usta olan ve yaptığı işin doğru olduğuna inanan çalışanlar yetiştirmek.
Şefkatli Liderlik	I. Her ekip üyesinin, sadece tüm organizasyon içinde değil aynı zamanda bireysel bazda önemli olduğunu kabul etmek. II. Takipçilerini destekleyerek ve onlara uzmanlaşması için ihtiyaç duyduğu şeyleri vererek, mutluluk ve refah seviyelerini artırmak.
Etik Liderlik	I. Eylemlerde ve kişilerarası ilişkilerde kişisel dürüstlük sergilemek.

	II. Takipçilerine etik davranış sergilemek ve aktif olarak onları desteklemek. III. İki yönlü iletişime teşvik etmek.
Motivasyonel Liderlik	I. Takipçiler için motive edici faktörlerin belirlenmesi ve bunların bireysel ve organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmelerine ve çalışanlar için daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek performans düzeylerine ulaşmalarına yardımcı olmak için kullanılmak. II. Takipçileri dışsal faktörler (örneğin parasal veya kariyer ödülü) ve içsel faktörler (örneğin özerklik, ustalar, amaç) aracılığıyla motive etmek.
Hizmetkar Liderlik	I. Takipçilerin öncelikli ihtiyaçlarına odaklanmak. II. Çalışanların potansiyellerinin zirvelerine ulaşmasına ve optimum performans göstermelerine yardımcı olmak. III. Gücü paylaşmak. IV. "Dinleme", "Empati", "İyileştirme", "Farkındalık", "İkna Etme", "Kavramsallaştırma", "Öngörü", "Yönetim", "İnsanlara Geliştirmeye Bağlılık" ve "Topluluk Oluşturma" gibi on özelliği sergilemek.
Durumsal Liderlik	I. Belirli bir durumun ihtiyaçlarına göre liderlik etmek. II. Takipçilerin görev-davranışları, ilişki davranışları ve durumun ihtiyaçları doğrultusunda 'anlatmak', 'satmak', 'katılımcılık' ve 'delegasyon' odaklı olmak.
İşletimsel Liderlik	I. Düzen, yapı ve temel performans göstergeleri ile sonuçlarına odaklanmak. II. Eylem yönelimi ve performans yöneliminde olmak III. Talimatlar, direktifler vermek ve belirli görevlerin devredilmesini sağlamak.

IV. Sonuçlara ulaşmak için dışsal motivasyon kaynaklarını kullanmak.

I. Ekip üyeleri arasında iş birliğine ilham vermek.

II. Takipçilerin bireyselleştirilmiş desteğini ve olumlu gelişimini sağlamak.

Dönüşümcü

Liderlik

III. Ortak fayda ve ekip/grup veya organizasyonel hedefleri vurgulamak.

IV. Sonuçlara ulaşmak için içsel motive edici faktörleri kullanmak.

V. İyi sonuçları ödüllendirmek.

Kriz boyunca liderler için belirtilen nitelikler, kriz yönetiminde örgütler tarafından kabul edilen “**dört temel verimlilik talebini**” vurgulayan bir yapıyı tanımlamaktadır (Hamidovic, 2012).

Fragouli (2020)’e göre bu talepler;

1. Örgütsel Talep: Kararları gerçeğe dönüştürmek ve etkilerini incelemek için gereken yapı ve yöntemleri dikkate alır.

2. Kültürel Talep: Çalışanların, örgütsel kararları paylaşma, eyleme geçime ve hedefleri gerçekleştirme konusunda amirlerine yardımcı olmada içsel yeteneklerini içerir.

3. Psikolojik Talep: Durumları denetleme, stratejileri tanımlama, seçimleri düzenleme, fikir oluşturma ve bunların etkilerini sınıflandırma yeteneğini içerir.

4. Lojistik Talep: Doğru zamanda doğru kararı verme yeteneğini içerir.

Foster (2020)’a göre, kriz zamanlarında liderliğin; **personele ilgi, toplulukla etkileşime geçme kapasitesi; nihai hedefe ve daha büyük iyiliğe odaklanma; empati gösterme yeteneği ve bir fırsat duygusu** olarak beş temel özelliğe dayandırılması gerekmektedir. Bu özelliklerin, uyarlanabilir liderlik, otantik liderlik, şefkatli liderlik, **etik liderlik**, hizmetkar liderlik, durumsal liderlik ve **dönüşümcü liderlik** tarzlarıyla uyumlu olduğu ifade edilmektedir.

Krizleri yönetirken yöneticilerin etik liderlik olarak tanımlanan uygun davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Simola, 2003). Ayrıca, liderlerin uyum sağlama özelliğiyle

yapılan bir çalışmada, uyum ile etik liderlik arasındaki ilişkinin kriz zamanlarında normal zamandakine göre daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Danti ve Hochman, 2022).

Frunza (2017), krizi azaltmak için kişisel gelişim, etik liderlik ve yönetsel etkililiği bir çözüm olarak ileri sürmüştür. Ayrıca, örgütsel düzeyde etik liderlik şeklinde hareket eden bir yönetim yapısının varlığı, hiyerarşik karar almanın diğer tüm düzeylerini olumlu yönde etkileyeceğini ve krizde karşılaşılan durumlara süratle elastikiyet gösterilebileceğini savunmuştur.

Liderlik tarzlarının çeşitli ölçümleri (örneğin, dönüşümcü, işlemsel, özgün, etik ve hizmetkar liderlik) olmasına rağmen, kriz liderliğinin bilinen bir ölçüsünün olmadığı, ayrıca, literatürde önde gelen liderlik tarzlarının oldukça eleştirildiği belirtilmiştir (Tourish, 2013). Özellikle **dönüşümcü liderlik** tarzı bu eleştirilerin odak noktasını oluşturmuştur. İlâveten, liderlik tarzlarının birbirine benzeyen birçok özelliği olmasına rağmen, bu tarzların bir kriz sırasında verimliliğini ölçme ihtimalinin de düşük olduğu söylenmektedir (Samad vd., 2022).

Top vd. (2015)'ne göre, dönüşümcü liderlik, çalışanların iş tutumları, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler mevcut literatürde iyi bir şekilde kurulmuş olsa da söz konusu ilişkilerde başka değişkenlerin (öz yeterlilik, örgütsel güven, liderlik tarzlarının alt boyutları, cinsiyet vb.) rolü olup olmadığının detaylıca araştırılmadığı görülmektedir. Diğer yandan da etik liderlik uygulamalarının genel olarak örgüt performansı, bireysel performans, teşvik gibi değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Son olarak Susanto vd. (2023) yaptıkları araştırmada, liderlik tarzlarından Hizmetkar liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, örgütün gelişimi, iş performansı, sosyal sorumluluk, örgütsel kimlik, psikolojik güçlendirme, işlemsel adalet gibi değişkenlerle ağırlıklı olarak ele alındığını belirtmişlerdir.

Verilen bilgiler ışığında ve Tablo 2'de özet olarak verilen ve yaygın olarak kullanılan liderlik tarzlarından kriz boyunca liderler için belirtilen nitelikler ve kriz yönetiminde örgütler tarafından kabul edilen Hamidovic (2012)'in **dört temel verimlilik talebini en çok karşılayan, krizlerde örgütlerin hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyulan en önemli unsurun örgütün çıktıları olduğu düşünüldüğünde, çalışanları karşılaşılan yeni durumlara süratle uyumunu sağlayan, performansını artıran, yenilikçi ve yaratıcı olmaya iten** ve son olarak da Foster (2020)'in kriz zamanlarında liderlerde

olması gereken beş temel özelliğe bünyesinde barındıran etik ve dönüşümcü liderlik tarzları bağımsız değişkenler olarak seçilmiştir.

1.4.1. Dönüşümcü liderlik (DL)

Dönüşümcü liderlik teorisi, liderliğin kendisini anlama ve yorumlamada kullanılan eski psikolojik ve metodolojik yaklaşımlardan biridir. Bir liderin başkalarını etkilediği, davranışlarını zorluklarla başa çıkmak için uyarladığı ve nihayetinde örgütsel değişim sürecine katılmalarını sağladığı iç ilişkiler ve değerlerle ilgili bir süreç olarak tanımlanmıştır (Saad Alessa, 2021).

DL altında faaliyet gösteren çalışanlar, liderleri tarafından motive edilerek yüksek performans gösterme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlerin, çalışanların sürece katılması için motive etmede hayati bir rol oynadığı da birçok araştırmada belirtilmiştir (Xu vd., 2022). DL ilham vericidir ve takipçilerini sonuç odaklı bir kültür oluşturmaya yönlendirebilmektedir (Alrowwad vd., 2020). Ayrıca, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin temelinde yenilik, bilgi yaratma ve sürekli gelişim olduğunu da kabul etmektedir. Sürekli olarak eski varsayımları ve yeni şeyler yapma yollarını sorgularlar, yaratıcılığı teşvik ederler, bilginin kullanımını vurgulayarak, çalışanlara ilham vermektedirler (Ramadhanti vd., 2021).

Kamu çalışanları arasında yapılan bir saha araştırmasında dönüşümcü liderlik tarzı uygulamalarının çalışanları motive ettiği ve performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir (Bellé, 2014). Farklı kurum ve kuruluşlarda yapılan çalışmalarda ise dönüşümcü liderliğin, çalışanların aidiyet duygusunu, örgüte bağlılığını ve performansını artırdığı belirtilmiştir (Jacobsen vd., 2022).

DL, “**idealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel değerlendirme**” dahil olmak üzere birbiriyle bağlantılı dört davranışsal boyuttan oluşmaktadır. Tüm davranışsal boyutlar, çalışanların içsel motivasyonunu etkileyebilir (Khan vd., 2020). **İdealleştirilmiş etkinin;** cezbedici kolektif bir vizyon sağlayarak ilham verici motivasyon sunduğu ve yüksek düzeyde iki yönlü güvene sahip bir lideri temsil ettiği belirtilmiştir (Wang vd., 2016).

Entelektüel teşvik ise, ekip üyelerinin daha etkili duygusal ve durumsal istikrar geliştirme ve sorunlarını kendi başlarına çözme konusundaki güvenini artırmaktadır. Ayrıca çalışanlar, yeni ideolojileri paylaşmak, diğer iş arkadaşlarının temel bilgi ve

becerilerini anlamak ve onları teşvik etmek için yüksek düzeyde motive olmaktadır (Deci ve Ryan, 2008).

İlham verici motivasyon ise, bireylerin fikir ve çıkarlarını farklılaştırarak onları yeni fikirler üretmeye teşvik edebilmektedir. Çalışanlar liderlerinin davranışlarını gözlemlediğinde, hepsi motive olarak, sorunlara yenilikçi çözümler üretmek için birbirlerinin fikir ve yetkinliklerini anlamaya çalışmaktadır (Khan vd., 2020).

İlham verici motivasyon ayrıca, başkalarına ilham verme ve onları kendisine inandırma yeteneğine sahip bir lideri tasvir etmektedir. Dördüncü ve son boyut ise **bireysel değerlendirmedir**. Bu boyutun, ekipler arasında başarılı olan kişileri fark eden ve geliştirme yeteneğine sahip olan lideri karakterize ettiği belirtilmiştir (Valldeneu vd., 2021).

DL'nin belirtilen tanımları ve davranışsal boyutları birlikte ele alındığında DL'nin sınırları, imkân ve kabiliyetlerinin daha iyi anlaşılacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda daha geniş bir ifadeyle DL'nin, çalışanların gelişimini ve ihtiyaçlarını dikkate alan, onların değer sistemini, ahlak, beceri ve motivasyon düzeylerini bütünsel olarak geliştirmek için çalışanlar ve liderler arasında güçlü bir köprü görevi kuran (Al Khajeh, 2018), çalışanları kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik eden ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir liderlik olarak ifade edilmiştir (Tengi vd., 2017). Bu genel tanımda verilen bilgiler ışığında, DL'nin bireysel düzeyde ve örgüt düzeyinde performansı pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Jyoti ve Bhau, 2015; Sofi ve Devanadhen, 2015; Wang vd., 2010).

Özetle çalışanların moral, motivasyonunu artıran ve onların ihtiyaçlarını birçok yönüyle ele alan DL, her örgütün önemli kıstaslarından biri olan performansı bireysel ve örgütsel bazda pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Buil vd., 2019). Ayrıca bu araştırmalarda DL'nin, örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık, iş performansı ve proaktif kişilik gibi hususlarla da pozitif bir korelasyonu olduğu ifade edilmiştir (Al-Shammari, 2020).

1.4.2. Etik Liderlik (EL)

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın **iki yönlü iletişim**, destekleme ve karar verme yoluyla çalışanların teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Malik vd., 2023).

Etik liderlik kavramı, Brown vd. (2005)'ne göre, **Sosyal Öğrenme Teorisine (SÖT)** dayanmaktadır. Bu teoriye göre insanlar, rol model olarak gördüğü kişilerin (özellikle öğretmenlerini, liderlerini ve ebeveynlerini) nasıl davrandığını gözlemleyerek öğrenmektedirler.

SÖT kapsamında etik liderlerin, güvenilir, herkese saygı duyan, örgütteki herkese eşit davranan, kayırmacılık yapmayan, görevlerini etik bir şekilde yerine getiren bir liderlik tarzı olarak belirtilmiştir (Treviño vd., 2006). İlaveten, örgütte güçlü konumlarda bulunan ve karizmatik kişilikleri ile astlarının dikkatini çekebilen rol model ve mentorlar olduğu da belirtilmiştir (Zhu vd., 2019).

Arokiasamy vd. (2022)'ne göre üzerinde önemli miktarda çalışma yapılan Etik liderlik çoğu araştırmacının dikkatini çeken ve iyi bilinen bir liderlik paradigmasıdır. EL, liderin idealleri, ahlaki karakteri, liderin eylem, söylem ve davranışlarındaki tutarlılık ile karakterize edilmektedir. Ayrıca, etik liderliği, belirli psikolojik beceriler, liderin artan öz farkındalığı ve astlarının eylemleri üzerinde faydalı bir etki ile sonuçlanan bir liderlik tarzı olarak tanımlamak da mümkündür.

Jordan vd. (2013), farklı bir bakış açısıyla EL'yi "daha fazla öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, dengeli bilgi işlemeyi ve takipçileriyle olumlu kişisel gelişimi destekleyen, ilişkisel şeffaflığa teşvik etmek için olumlu bir etik iklimi kullanan ve destekleyen bir lider davranış modeli" olarak tanımlamıştır. Ayrıca, bu liderlik tarzı, kendine güven, hırs, azim ve hedefe ulaşma gibi sosyal ve psikolojik refahla ilişkili tüm iyi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Çalışanlar arasında eleştirel bakış açısıyla olaylara yaklaşan EL, duygusal zekayı artırmada, işyerinde yeni fikirlerin yaratılmasında kilit bir rol oynamaktadır (Kuenzi vd., 2020).

Greenbaum vd. (2021)'ne göre yapılan diğer bir araştırmada EL, kendi inanışlarına ve değer yargılarına göre hareket eden, yaratıcılığı teşvik eden ve başarılı çalışanların ödüllendirildiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bir örgüt kültürü inşa etmeye çalışan ve takipçileriyle kişilerarası ilişkileri geliştirmeyi isteyen, çalışanların bağlılığını artırmada ve rekabetçi piyasada örgütün hayatta kalmasını sağlayan önemli bir liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir.

Sonuçta, liderlerin yaratıcılığı ve motivasyonu, iş ortamında çalışanları yaratıcı olmaya teşvik etmede önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. EL, çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen iyi duygular uyandıran (Eisenbeiss ve Van Knippenberg, 2015), çalışma

koşullarına, ekip yapısına ve toplu görev başarısına daha fazla önem veren çalışanları işyerinde ahlaklı ve olumlu davranmaya teşvik eden bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmiştir (Malik vd., 2023).

1.4.3. Örgütsel Güven (ÖG)

Güven kelimesinin, kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturduğunu, tutum, davranışlar, politika, ticaret ve ekonomi dahil olmak üzere yaşamın birçok yönünü şekillendirdiği görülmüştür (Atalay vd., 2022). Güven ortamı psikolojik olarak 'parlak', dolayısıyla çalışanları çalışmaya ve verimli davranmaya teşvik etmektedir. Ancak güven ortamı olmayan örgütlerde ilişkileri sürdürmek ve olumlu sonuçlar elde etmek ise oldukça zor olabilmektedir.

Kramer ve Cook (2004)'a göre son yıllarda ÖG, yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalardan ve örgütsel davranış alanında büyük ilgi gören konulardan bir tanesi olmuştur. Bu kavram temelde bir örgütsel kontrol mekanizması olarak ele alınsa da zamanla örgütsel bağlılık, ekip bağlılığı, işbirliği, liderin verimliliği gibi hususları olumlu bir şekilde etkilediğinden akademisyenler dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir (Aryee vd., 2002). Bu nedenle, akademisyenler güvenin bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini araştırmıştır.

Ismail vd. (2023) ÖG'yi, çalışanların, örgütlerinin kendilerine dezavantaj doğuracak kararlardan ziyade kendi çıkarlarını koruyacak şekilde kararlar almasına duydukları güven olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca, çalışanların örgütün yönetici kadrosuna olan inancını, yönetimin eylemlerine duyduğu güveni, dürüstlük ve olumlu beklentiler kavramlarını da bünyesinde barındırmaktadır. İlaveten, örgütün gelecekteki eylemlerinin örgüt çalışanlarına zarar getirmeyecek bir eylem ya da çalışanların çıkarlarına uygun (paralellik gösteren) kararlar olarak da tanımlanır (Kars ve Inandı, 2018).

Mubashar vd. (2022)'ne göre, örgüt çalışanları, çalıştığı amirlerinin/ liderlerinin verceği herhangi bir kararda, kendi aleyhine alınacak bir karar olmayacağını, tam tersine lehine karar alacaklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla, her iki tarafta tutarlı bir şekilde faaliyetlerine devam ederek ortaklaşa hareket edeceklerdir. Çalışanların örgütlerine duydukları güven arttıkça, çalışma performansları da artacak ve bunun doğal sonucu olarak daha fazla zaman ve enerji harcayacaklardır.

ÖG, çalışanların bir örgüt içindeki verimlilik süreçlerinden, örgütlerin kendilerine karşı ne kadar güvenilir ve dürüst olduğuna karşı inançlarından etkilenmektedir. Liderler bir organizasyonda tüm örgütü etkileyen kararlar veren yüksek makam temsilcileri olarak tasavvur edildiğinden, çalışanlar onları örgütün kendisi olarak görme eğilimindedir (Ala-araj vd., 2018). Bu nedenle, liderlerin vereceği kararlar doğrudan çalışanların örgütlerine duydukları güveni etkileyebilir. Diğer yandan da samimi tavırları ve hareketleri, eylemleriyle sözlerinin uyumu, çalışanlarının kendilerine güven duymasını kolaylaştırır.

Etik ve Dönüşümcü liderler, güçlü temel değerlere sahip olmanın yanı sıra etik davranışlar sergilemeleri ve yüksek derecede hedef odaklı olmaları nedeniyle ÖG üzerinde etkisi olabileceği belirtilmiştir (Hsieh ve Wang, 2015).

1.4.4. Örgütsel Bağlılık (ÖB)

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış perspektifinden çalışanların örgütsel performansını artırmak için yoğun bir şekilde analiz edilmiştir. Bağlılık, bireylerin tutum ve davranışları açısından istekli olma durumudur. Diğer bir deyişle, bir bireyin psikolojik olarak bağlanma isteğini ya da belirli bir kimliğe sahip olması durumunu ifade etmektedir (Ha ve Lee, 2022). ÖB ise, bireyin hüviyetini ve bir örgüte katılımıyla kendi tutumlarını ve eğilimlerini temsil eden görece güç olarak tanımlanmaktadır. Bu tutum ve eğilimler örgütü genel toplum içinde değerli kılan ve bireyi de örgüte bağlayan önemli faktörlerdir (Deressa vd., 2022). Ayrıca, çalışanların kendileriyle örgütleri arasındaki karşılıklı saygıyı sağlamaları için itici bir güç olduğunu söylenmektedir (Al Balushi vd., 2022).

Nishii (2013) örgütsel bağlılığın, bir kişinin bir örgütle arasındaki psikolojik ilişkinin, örgüt içindeki idealleri, davranışsal bağlılığı ve örgütte kalma olasılığı ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca ÖB'nin, çalışanların bir örgüt için çaba gösterme ve hedeflerini gerçekleştirme arzusunda olduğu, yüksek düzeyde ÖB'ye sahip çalışanların, örgütte sürekli çalışma, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterme ve kendilerini buna adanma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Ha ve Lee, 2022; O'Reilly ve Chatman, 1986). Dolayısıyla çalışan, bir kuruluşa ne kadar az bağlıysa, işe gelmeme veya örgütten tamamen ayrılma ihtimalinin yüksek olduğu, örgütü bağlılığı yüksek olan çalışanların da örgütlerinde kalma olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Kassing vd., 2012; Park ve Min, 2020). Bu nedenle, artan örgütsel bağlılığın örgütlerin iş devinim oranını azalttığı ifade edilmektedir (Rathi ve Lee, 2017).

Çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirmeye yönelik Buchanan'ın yaptığı araştırmada **Kimlik, Katılım ve Sadakat** olarak üç yapı ele alınmıştır. **Kimlik**, çalışanın organizasyondaki gururunu yansıtmakta ve bu nedenle kuruluşun amaçlarını ve ilkelerini tanımlamaktadır. **Katılım** ise kişinin bir örgütteki düzenli iş faaliyetlerinin psikolojik olarak özümsemesini yansıtmaktadır. Son olarak **sadakat**, bir çalışanın sevgisini, duygusal bağlılığını ve örgütte kalma arzusunu göstermektedir (Pfeffer, 1995).

Staw ve Salancik (1977) ise örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bir kavram olarak incelemiştir. **Tutumsal bağlılık**, çalışanların işletme değerlerini nasıl içselleştirdiklerini ve üyeliği koruma isteğini yansıtmaktadır. Buna karşılık, **davranışsal bağlılık**, bir çalışanın geçmiş deneyimlerinin, örgütte kalmaya veya örgütten ayrılmaya teşvik ettiği süreci ifade etmektedir. Son yıllarda, ÖB oldukça fazla ilgi görmeye başlayan konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni olarak, ÖB'nin bireyler ve örgütler arasındaki uyumu incelemek için anahtar yapılardan birisi olması gösterilebilir. Dolayısıyla, böyle bir anahtar yapı, pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve konuyu farklı şekilde ele alarak ÖB'yi farklı şekilde tanımlamalarına yol açmıştır (Saha ve Bhattacharya, 2022).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç farklı unsur olarak tanımlamıştır. Bunlar, **duygusal, süreklilik ve normatif bağlılıktır**. **Duygusal bağlılık** örgüte duygusal bağlanma, kimlik ve örgüte katılım ile ilgilenirken, **sürekli bağlılık** tamamen örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyeti ve son olarak **normatif bağlılık** ise örgütte kalmaya yönelik algılanan bir zorunluluğu ifade etmektedir (Lambert vd., 2022).

ÖB'nin farklı disiplinlerle ilişkisi incelendiğinde, liderlikten ve örgütsel adaletten etkilendiği, iş tatmini, işten ayrılma ve örgütsel performans üzerinde de olumlu bir etkisinin olduğu bildirilmiştir. Ayrıca, yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın, çalışanların motivasyonunun ve örgütün verimliliğinin artmasına ve örgütün toplum üzerinde olumlu etkiler yaratmasına yol açtığı ifade edilmiştir (Meyer vd., 2002).

Son olarak, ÖB üzerine yapılan teorik ve ampirik çalışmaların neredeyse tamamı, onun olası öncüllerini araştırmıştır. Bu öncüller kısaca; **kişisel nitelikler, kişisel yatırımlar, ileriye yönelik sosyalleşme değişkenleri, iş arama davranışları, iş ilişkileri ve iş özellikleri** olarak altı ana grup altında toplanmıştır. Ayrıca, çalışanın akranlarıyla, bulunduğu takım ya da kısımdaki arkadaşları ve liderleriyle iyi ilişkilerde olmasının, çalışanın davranışlarına ve gelecekteki örgütsel bağlılığına etki ettiğinin ampirik olarak test edildiği vurgulanmıştır (Hunt vd., 1985).

1.4.5. Öz Yeterlilik (ÖY)

Bandura ve Wessels (1997), Öz-Yeterliği, "Korku duyulan ve kaçınılan davranışları analiz etmek", "Belirlenen performanslara ulaşmak için gerekli olan eylem planları, hal tarzlarını organize etme ve uygulama konusunda insanların kendi yeteneklerine ilişkin yargıları" olarak tanımlamıştır (Kwan, 2020). Ayrıca ÖY, bireylerin yaşamlarını etkileyen zorluklarla ne ölçüde başa çıkabileceğine ve ne ölçüde hareketlerini kontrol edebileceğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımıyla, çalışanların kendisi için belirlenen görevi veya birden fazla münferit görevi başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneğine olan inancı olarak da ifade edilmektedir (Karakus vd., 2021). Bu inanç, çalışanların istediği şekilde performans göstererek karşılaşacağı olumsuz durumlarda bile, örgüt tarafından istenilen seviyede çalışmalarına imkân vermektedir. (Sürücü vd., 2022).

Lee (2000) ise ÖY'yi, davranışların fiilen yapılıp yapılmayacağının belirleyicisi olmadığını, insan davranışlarını açıklamak için etkili bir araç olduğunu ifade etmektedir. Başka bir araştırmada Ghose vd. (2023), öz yeterliliği belirli alanlardaki davranışları açıklamada önemli bir değişken olarak nitelendirmektedir.

Gundel vd. (2019), Bandura'nın araştırmasında çalışanların davranışlarının ve hedeflerinin bireysel öz yeterlik algılarından ve bunun gibi düşüncelerden etkilendiğini ve kontrol edilebildiğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla, yüksek bir ÖY duygusuna sahip bireylere daha zorlu hedefler sunulduğunda bile, bu hedeflere ulaşmak için kendilerine farklı bir strateji geliştirdiklerini vurgulamıştır.

Yüksek öz yeterliliğe sahip birey, olumlu sonuçları görselleştirebilir ve belirli bir senaryo içinde başarıya giden yolları izlemek için varsayımsal modeller oluşturabilir (Huang ve Mayer, 2019). Diğer yandan, düşük öz-yeterliğe sahip bireylerin zorlu durumlarla karşılaştıklarında, olumsuz bir algı oluşturarak kendilerinden şüphe duydukları da belirtilmiştir (Bandura ve Wessels, 1997).

Pajares (1996)'e göre, karmaşık görevleri keşfetmek ve tamamlamak için kişinin düşünceleri, bireysel öz yeterlik algısından doğrudan etkilenmektedir. Düşünceleri etkilemeye ek olarak, öz-yeterlik bireyin motivasyonunu artırdığı ve bilişsel uyarılma ile ilgili çeşitli teorilerden etkilendiği de belirtilmiştir. Çok sayıda ampirik çalışmanın öz yeterlik modelini doğruladığı, çeşitli insan davranışlarını analiz etmek maksadıyla akademik disiplinlerde yaygın olarak kullanıldığı belirtilmiştir (Harrison vd., 1997). **Algılanan öz-**

yeterlikteki değişikliklerin, çalışanların sonraki performansının başarısını tahmin ettiği de gözlemlenmiştir (Cervone, 2000).

1.4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu bölümde literatürdeki araştırmaların sonuçlarına göre hipotezlerin nasıl oluşturulduğu detaylı şekilde açıklanmıştır.

Etik liderlik açısından bakıldığında;

Etik liderliğin örgütsel ve bireysel bazdaki etkileri, Brown ve ark. (2005), yaptığı çalışmada ve literatürdeki diğer araştırmacılar tarafından da incelenmiştir. Bu araştırmalarda, her kurum, kuruluş ve örgütte liderlik tarzının önemli faktörlerden biri olduğu ve etik liderlik uygulamalarının da, çalışanların *örgüte bağlılığını* pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Mehmood vd., 2021).

Etik liderler, örgütlerinde güçlü bir etik ortam oluşturarak, çalışanları örgütlerine daha fazla bağlı olmaya teşvik etmektedirler (Saleh vd., 2022). Ancak tersi durumda, çalışanlar *örgütlerinden ayrılmaya* daha meyillidir (Reina vd., 2018). Farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda etik liderliğin, *örgütsel güven ve örgütsel bağlılık* arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu bildirilmiştir (Aruoren ve Tarurhor, 2023). Diğer yandan Karakus vd. (2021), *öz-yeterliliğin liderlik tarzları* üzerinde bir etkisi olabileceğini, stres, tükenmişlik, depresyon ve iş devinimini azaltma gibi konularda çalışanların üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Almutairi (2020), *öz-yeterliliğin aracı (mediatör) değişken* olarak kullanıldığında çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Brown ve Mitchell (2010) yaptığı meta analiz çalışmasında, *öz yeterliliğin örgütsel bağlılıkla* güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu doğrulamaktadır.

Son olarak Aryee vd. (2002), *örgüte duyulan güvenin*, örgütsel adalet, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve *örgütsel bağlılık* arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ifade etmişlerdir. Diğer yandan yapılan başka bir çalışma, örgüt paydaşları, çalışanları ve devlet arasındaki ilişkide *kurumsal güvenin düzenleyici (Moderatör) rolünün* önemini vurgulamıştır (George vd., 2021). Verilen bilgiler ışığında Örgüte Güven düzenleyici (moderatör), Öz-Yeterlilik aracı (mediatör) değişken olarak araştırma modeline dahil edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik açısından bakıldığında:

Uygulanan liderlik tarzından optimum fayda sağlanabilmesi için, örgütteki çalışanların lidere güvenebilmesi gerekmektedir. Bu durum **örgütsel güvenin** etkisi için önemli hususlardan birisidir (Rego vd., 2012). İlaveten, Bass ve Avolio (1994); Berson vd. (2001) dönüşümcü liderlerin, çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varması, bulundukları seviyeyi daha yükseğe taşıması ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamak maksadıyla onlara mentorluk ve koçluk yaptığını belirtmişlerdir. Ayrıca Dunn vd. (2012)'ne göre dönüşümcü liderler, çalışanları dikkatle dinleyerek başarı ve büyüme ihtiyaçları gibi konularda onları daha yakından destekleyip takip etmektedirler.

Sosyal mübadele teorisince, liderlerin sergilediği söz konusu tutum ve davranışlara, çalışanların daha fazla sorumluluk alarak yüksek düzeyde **örgütüne bağlı** kalarak karşılık vermesi beklenmektedir. Hidayat ve Patras (2024) dönüşümcü liderliğin; yenilikçiliğin, öz yeterliliğin ve örgütsel iklimin artmasına yol açtığını belirtmiştir.

Belirli eylemlerin ve davranışların, liderlerin ÖY ile takipçilerinin Örgütsel Bağlılığı arasında etki yarattığını belirtmiştir (Almutairi, 2020). Diğer yandan da Zeb ve Nawaz (2016)'da yaptığı çalışmada, Pakistan'daki üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılığı ve öz yeterliliği ile pozitif bir bağlantı olduğunu açıklamıştır. Benzer şekilde, Lin ve Wang (2018), Çin'deki küçük ölçekli endüstrilerde çalışanların öz yeterliliği ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bağlantı olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel Güven (ÖG), Dönüşümcü Liderlik (DL) arasındaki ilişkiyi; örgüte duyulan güven, örgütteki çalışanlar arasındaki doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet duygularının bileşkesi olarak tanımlamıştır (Bastug vd., 2016). Dönüşümcü liderler, çalışanlara saygı ve itimat göstererek, onlarda daha büyük bir güven ve aidiyet duygusu yaratırlar (Mesterova vd., 2015). Bu güven ve aidiyet duygusunun, çalışanların zor koşullarda, krizlerde bile örgütüne daha istekle ve arzuyla bağlanmalarına olanak sağladığı ifade edilmiştir (Givens, 2008). Dolayısıyla, DL'nin çalışanlarda daha büyük bir güven ve aidiyet duygusu yaratmasında, çalışanların örgüte duyduğu güveninde bir **düzenleyici etkisi** olduğu söylenebilir. Ayrıca literatürdeki bazı araştırmalarda, **öz-yeterlilik, liderlik ve cinsiyet** arasında anlamlı bir fark olmadığı belirtilse de, bazı araştırmalar bu üç değişken arasında anlamlı farklar olduğunu iddia etmektedir. Bu araştırmalardan dikkat çekenlerden bir tanesi, Hartman ve Barber (2020)'in yaptığı araştırmadır. Söz konusu araştırmada, **erkek ve kadın liderlerin uygulamalarında cinsiyet** açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirtilmiştir.

Etik ve Dönüşümcü liderlik tarzlarının dayandığı Sosyal Öğrenme Teorisi (SÖT) hipotezlerin ve modelin oluşturulmasını ayrıca katkı sağlamaktadır. SÖT kapsamında DL ve EL incelendiğinde, *iş performansını etkileyen işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin üzerinde öz yeterliliğin önemli olabileceğine, rol model olan liderlerin daha çekici ve güvenilir olduğunda, çalışanların daha etkili bir performans göstermesine sebep olabileceğine dair bir bakış açısı sağlamaktadır.* Ayrıca SÖT'te çalışanlar, ödüllendirme ve cezalandırmayı gerektiren davranışların neler olduğunu, liderlerin rol model olduğu bir sistemde, kapsamlı şekilde öğrenebilmektedir. Dolayısıyla verilen bilgiler çerçevesinde ve SÖT tarafından liderlerde olması gereken özellikler de dikkate alınarak liderlerin öz yeterliliğinin, örgütteki çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyebileceği ve örgüte duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü olabileceği düşünülerek hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılıkla ilişkisinde Öz-Yeterliliğin aracılık rolü vardır.

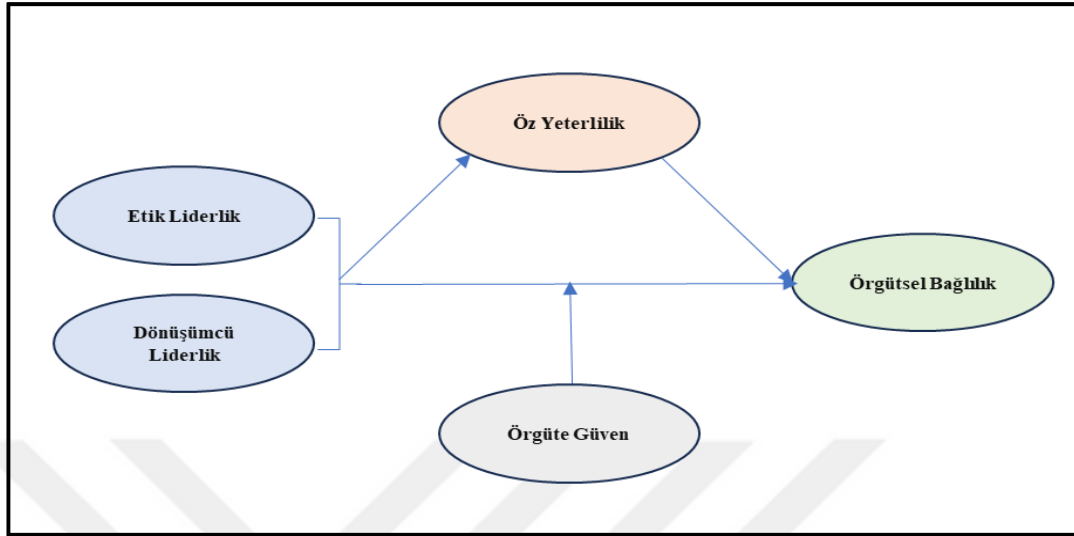
H₃: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi sektöre göre farklılık gösterir.

H₄: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılıkla Örgütsel Güvenin düzenleyici rolü vardır.

Kriz dönemlerinde örgütlerin bulunduğu çevrede hayatta kalabilmesi için gerekli olan hususlardan bir tanesinin örgütün çıktılarını artırmak olduğu belirtilmiştir (Heifetz vd., 2009). Ayrıca, örgütün çıktılarını artıran ve kriz durumunda örgütü güçlü şekilde krizden çıkaracağı değerlendirilen liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarını etkilediği düşünülen değişkenlerle oluşturulan araştırma modeli Şekil 4'de sunulmuştur.

Modelde görüldüğü üzere iki bağımsız değişken (Yordayan değişken) Dönüşümcü ve Etik Liderlik ile bağımlı değişken (Yordanan değişken) Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir. Söz konusu değişkenlerin arasındaki ilişkide Öz Yeterliliğin aracılık ve Örgütsel Güvenin (Güven Boyutu) düzenleyici rolünün olup olmadığı Yapısal Eşitlik Modeliyle test edilecektir.

Şekil 4 Etik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisinde Örgüte Güven ve Öz Yeterliliğin Etkisini Ölçme Modeli



1.5. MODEL DEĞİŞKENLERİNİN KURAMSAL İLİŞKİLERİ

1.5.1. Cinsiyet ve Liderlik

Eichenauer vd. (2022), popüler basında yer alan bir iddiaya göre kriz döneminde kadınların, erkeklere göre daha iyi liderlik özellikleri göstererek, karşılaşılan durumu ustaca idare ettiklerini belirtmiştir. Covid-19 salgını açısından bakıldığında, salgını ele alma ve başa çıkma yöntemlerinden dolayı birçok ülkenin kadın devlet başkanları, bu iddiaya örnek gösterilmektedir. Dolayısıyla, kriz boyunca cinsiyetin liderlik uygulamalarındaki rolünü incelemenin önemli bir husus olduğu değerlendirilebilir.

ABD’de görev yapan kadın valilerin eyaletlerdeki ölüm oranının, erkeklerin valilik yaptığı eyaletlere nazaran çok daha az seviyede olması söz konusu iddiaya örnek gösterilebilir (Martin vd., 2019). Bu nedenle literatürde araştırmacılar, kriz döneminde kadın liderlerin özellikle dürüstlük, empati, merhamet, iş birliği ve alçakgönüllülük gibi toplumsal nitelikler sergileyerek Covid-19 krizi boyunca gösterdiği başarının cinsiyet farklılığından kaynaklandığı belirtilmiştir (Sergent ve Stajkovic, 2020).

Bruckmüller ve Branscombe (2010)’ a göre zor zamanlarda veya kriz dönemlerinde kadınlar, liderlik rollerini erkek liderlere nazaran daha çok üstlendiği ve bu durumun kadının kişilerarası duygu yönetimi için algılanan üstün kapasitesiyle anlamlı bir şekilde bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Post vd. (2019), cinsiyet farklılıklarının liderlik kriterlerine

göre incelediğini ve cinsiyeti liderliğin dolaylı bir belirleyicisi olarak konumlandırıldığını söylemiştir. Ayrıca, cinsiyetin liderlik süreçlerinin ve uygulamalarının sadece doğrudan değil aynı zamanda düzenleyicilik etkisiyle dolaylı etkileyen bir değişken olduğu açıklanmıştır (Frear vd., 2019; Megheirkouni ve Mejheirkouni, 2020).

Erkek ve kadın liderler için cinsiyet tabanlı yapılan araştırmalarda, kadın liderlerin (erkek liderlere nazaran) nispeten daha ilişki odaklı, kişilerarası odaklı (Lyness ve Grotto, 2018) ve demokratik tarzlar sergilediği, erkek liderlerin ise (kadın liderlere nazaran) nispeten daha fazla göreve yönelik ve otokratik tarzlar sergilediği belirtilmiştir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

Carless (1998)'e göre bu sonuçların, kadınların duygusal tatmin ve şefkatle karakterize edilen kadınsı bir tarz geliştirdiğini, öte yandan erkeklerin de daha dominant ve görev odaklı erkeksi bir tarzı benimsediğini öne süren cinsiyete dayalı bakış açısıyla uyumlu olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, sosyal rol teorisi de, bireylerin cinsiyet rolleriyle ilgili toplumsal beklentilere uygun davrandıklarını ileri sürmektedir (Dinh ve Lord, 2012). Dolayısıyla, cinsiyet sosyal bir çerçevede ele alındığında, kadın liderlerden ilişki odaklı, erkek liderlerden ise görev odaklı bir tarz sergilemeleri beklendiği ifade edilmiştir (Zeinabadi, 2013).

1.5.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık

Silva vd. (2023)'ne göre ÖG, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca güven, bir örgüt ortamının olmazsa olmaz koşullarından biridir ve çalışanların refahına ve rekabet üstünlüğünün oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Örgüt üyeleri arasında yüksek düzeyde bir güven olduğunda, bireyler fikirlerini daha verimli bir şekilde ileterek, deneyimlerini paylaşarak kendileri ve örgüt için faydalar sağlayabileceklerdir.

Çalışanların örgüte güven düzeyi ne kadar yüksekse, örgütle kuracağı bağ o derece yüksek olacaktır (Colquitt vd., 2007). Dirks ve Ferrin (2001) çalışmasında, güven konusunun çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ve örgütsel davranış biçimlerini artırdığını iddia etmiştir. Çalışanlara örgüt tarafından adil davranıldığında ve örgütle arasında kaliteli bir ilişki olduğunda, örgüte bağlılık ve güven konusunun artacağı, aksi durumda, işten ayrılma niyetinde negatif bir etki yaratacağı ifade edilmektedir (Chiang vd., 2011).

1.5.3. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Yönetim alanında farklı değişkenlerle farklı olguların deneysel araştırmalara konu olduğu belirtilmiştir (Chhotray vd., 2018). Ancak özellikle son yıllarda yapılan araştırmaların ana temasını, liderlik, liderlik uygulamaları, işten ayrılma niyeti, performans, iş tatmini vb. değişkenlerin oluşturduğu söylenmektedir (Unruh ve Zhang, 2014).

Liderlik uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetini ve çalışanların performansını da doğrudan etkileyen bir faktördür (Gold, 2022). Lam ve O'Higgins (2012), liderliğin çalışanın çıktılarını etkilediğini ifade etmiştir. Performans iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi insan kaynaklarının üzerinde hassasiyetle durduğu konuların, doğrudan örgütte uygulanan yönetim tarzından (liderlik) etkilendiği belirtilmiştir (Cohen vd., 2016).

Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında, çalışanların kafasındaki soru işaretlerini gidererek onları örgütüne en içten ve samimi şekilde bağlamasını sağlayacak temel unsurun, lider (yönetici) kadrosunun kalitesi olduğu ifade edilmiştir (Chan vd., 2013).

1.5.4. Dönüşümcü, Etik Liderlik ve Örgütsel Güven

Adil, güvenilir, dürüst gibi karakteristik özellikleri ön plana çıkan liderler etik lider olarak sınıflandırılırlar. Bu liderler, etik bir karar verme sürecini takip ederek (Ko vd., 2018), ahlaki yönetim uygulayarak ve çalışanlarını ahlaki davranmaya teşvik ederler (Brown ve Treviño, 2006). Ayrıca, bu liderler ağırlıklı olarak ödüllendirme konusu üzerinde durmakta ve takipçileriyle olumlu ilişkiler sürdürmektedirler. Etik liderlerin bu davranışları, onurlu hareketleri ve güvenilir iletişimi, çalışanların örgüte olan güvenini perçinlemektedir (Xu vd., 2016). Liderler ait olduğu kurum/kuruluşu temsil ettiğinden, etkili etik liderlik uygulamaları çalışanların kurumsal güvenini de oluşturmaktadır. Bu durum SMT tarafından da desteklenmektedir (Kim ve Qu, 2020). Diğer yandan da dönüşümcü liderler çalışanlar arasında iş birliğine ilham vererek oluşturduğu ortamda, her bir çalışana ayrı ayrı bireysel destek sağlayarak, gelişimini yakından takip ederek ve sürece katılmasını sağlayarak onların performansının artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, kendisine değer verildiğini hisseden çalışanların örgütüne daha fazla bağlı olacağı söylenmektedir. Bunun arkasında yatan sebebin de “çalışanların, liderleri örgütün kendisi gibi görmesi” eğiliminden kaynaklandığı belirtilmiştir (Xu vd., 2022).

Sonuç olarak EL ve DL uygulamaları altında olan çalışanlar, örgütlerinden beklediği veya beklemediği bir fayda kazandığında, SMT'ye göre bu faydaya bir karşılık vermek zorunda

hissedecektir. Dolayısıyla, örgüt uygulamalarını olumlu olarak algılayan çalışanların, bu fayda karşılığında sanki bir geri ödeme için yüksek düzeyde örgütsel güven göstererek örgütlerine ilave fayda sağlama eğiliminde olacakları belirtilmiştir (Eluwole vd., 2022).

1.5.5. Öz Yeterlilik, Liderlik

Hartman ve Barber (2020)'e göre, bazı araştırmalarda öz-yeterlilik, liderlik ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı belirtilse de bazı araştırmalarda bu üç değişken arasında anlamlı farklar olduğunu ifade edilmiştir. Javidan vd. (2016)'ne göre de erkek liderlerin kadın liderlere nazaran daha fazla öz yeterliliğe sahip olduğu ifade edilmiştir.

Farklı bir araştırmada, Sarkar (2022) dönüşümcü liderlik ile öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi tespit ederken cinsiyeti dikkate almış ve dönüşümcü erkek liderlerle öz-yeterlilik arasında anlamlı bir bağ olduğunu ancak kadın dönüşümcü liderlerle anlamlı bir bağ olmadığını vurgulamıştır.

Dönüşümcü lider bazında bakıldığında, çalışanlara düzenli ve yeterli geri bildirim sağlanarak çalışanların öz yeterliliklerine ilişkin algılarını geliştirdiği söylenmektedir. Öz yeterlilik geliştikçe, başarılı olmak için çalışanların da kendi yeteneklerine olan güvenlerinin gelişeceği ve dolayısıyla performanslarının artacağı ifade edilmektedir (Sürücü vd., 2022). Diğer yandan Pillai ve Williams (2004) yaptığı çalışmada, etik liderlerin de çalışanların öz yeterliklerini yukarı seviyeye çıkararak, performans çıktılarını artırdığını savunmuştur. Özellikle günümüzde yapılan ampirik çalışmalar, liderlerin öz yeterliliğinin psikolojik mekanizmalar aracılığıyla çalışanların performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğu teorisini desteklemektedir (Salanova vd., 2022).

McCormick vd. (2002)'ne göre liderlik araştırmalarında, etkili liderlerin son derece kararlı, azimli, esnek, hedef odaklı, becerikli ve etkili problem çözücüler olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir. Ayrıca yüksek öz-yeterliğe sahip kişilerin, liderlik rolü için en uygun insanlar olduğu da belirtilmektedir.

1.5.6. Öz Yeterlilik ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların öz-yeterliliklerinin, stres, tükenmişlik, depresyon, örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini artırma açısından, onların duygusallığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (Karakus vd., 2021). Ayrıca ÖY, işten kaynaklanan stres, işten ayrılma niyeti ve depresyon gibi olumsuz etkilere karşı çalışanları güçlendiren, örgütsel bağlılığını artıran psikolojik bir kaynak olarak tanımlamıştır (Jeon vd., 2018).

Farklı insan davranışlarını analiz etmek maksadıyla, akademik disiplinlerde yaygın olarak kullanıldığı belirtilen ÖY'nin, göreceli olarak örgütsel bağlılığı tahmin etmede rolünün olduğu, algılanan öz-yeterlikteki değişikliklerin ise iş doyumu ve örgütsel bağlılığı tahmin etmede kilit rol oynadığı belirtilmiştir (Park vd., 2017).



2. BÖLÜM

KRİZ DÖNEMİ LİDERLİĞİYLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın “Kriz Dönemi Liderliğiyle İlgili Alan Araştırması” başlıklı 2.bölümü kapsamında sırası ile “Araştırmanın kapsamı ve önemi”, “Model ve Hipotezler”, “Araştırmanın Yöntemi”, “Bulgular” ve “Tartışma” başlıklarına yer verilecektir. Bu bölümde, araştırma kapsamında oluşturulan modelin değişkenlerinin ölçüm araçları, araştırmanın türü, veri toplama yöntemi, araştırmanın kapsamı gibi konular ele alınmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, beş farklı ölçekten oluşturulan Krizde Liderlik Uygulaması anketiyle (49 maddelik) kolayda örneklem metoduyla sosyal platformlar aracılığıyla veriler toplanmıştır. Öncelikle toplanan verilerin; varyans homojenliği, normal dağılım sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Normal dağılımı bozan aykırı uç değerler değerlendirme dışında tutulmuştur.

İleri seviye analizlere geçmeden önce, modeldeki beş farklı değişken arasında Çoklu Bağlantı Problemi (ÇBP) olup olmadığı test edilmiştir. Daha sonra Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile ölçeklerin geçerliliği, KMO and Bartlett's Testi ile de ölçeklerin güvenilirliği SPSS ve AMOS'ta test edilmiştir. Son olarak, örtük değişkenler arasındaki yakınsak geçerlilik kontrolü için AVE ve CR değerleri analizi yapılmış ve tüm model Yapısal Eşitlik Modeliyle AMOS'ta test edilmiştir.

2.1.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın modelindeki değişkenlerin, ağırlıklı olarak eğitim (yüksek öğrenim kurumlarında) ve sağlık sektöründe farklı değişkenlerle ilişkisinin ölçüldüğü gözlemlenmiştir. Literatüre farklı bir bakış açısı kazandırmak ve diğer çalışmalardan farklılık oluşturmak maksadıyla bu araştırmada, Türkiye’de hizmet sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun bulunduğu **Gıda, İletişim ve Güvenlik** sektörleri tercih edilmiştir. Bu sektörlerin seçilmesinin temel nedeni, Covid-19 salgını boyunca hizmet sektöründe faaliyetlerine kesintisiz devam etmeleridir. Ayrıca, daha önce neredeyse hiç ele alınmadığı değerlendirilen hizmet sektöründeki çalışanlardan örneklem oluşturmak suretiyle, kriz döneminde iki farklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek, hangi liderlik tarzının kriz döneminde daha etkili olduğunu tespit ederek literatüre

yeni bir bakış açısı kazandırmak hedeflenmiştir. Elde edilen sonuçlarla, normal dönemdeki sonuçlar kıyaslanarak ileride yapılacak araştırmalara yol göstermek hedeflenmiştir.

Bu çalışmada, kullanılan araştırma deseni niceldir. Nicel araştırma, bir çalışmada üretilen hipotezi test etmek için veri toplamayı ve bu verileri istatistiksel olarak analiz etmeyi, yorumlamayı ve ortaya çıkan bulguları genelleştirmeyi amaçlamaktadır (Mardjuni vd., 2022). Ayrıca bu araştırma, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarması bakımından **açıklayıcı bir** araştırmadır.

Çalışmada önerilen modeli ve hipotezleri test etmek, doğrulamak ve ayrıca daha büyük bir örneklem büyüklüğüne erişmek amacıyla daha hızlı bir veri toplama stratejisi olan anket yöntemi kullanılmıştır. İnternet aracılığıyla yapılan bu yöntem, bulguların genellenebilirliğini artırmak için araştırma evrenini temsil eden büyük bir örneklem popülasyonuna ulaşmayı sağlamış ve yapılandırılmış anket ile veri toplamayı kolaylaştırmıştır.

Ayrıca anket toplama yönteminde verilen cevapların doğruluğunu en üst düzeye çıkarmak ve zaman gibi bir kısıtlamayı ortadan kaldırmak amacıyla anketler örnekleme oluşturan katılımcılara elektronik ortamdan gönderilmiş bazı katılımcılara da elden teslim edilmiştir. Sonuç olarak hibrit bir teknik kullanılmıştır. Covid-19 salgını nedeniyle yanıtların yaklaşık % 80'i elektronik olarak alınmıştır.

Elektronik ortamda anket, katılımcılara internet aracılığıyla (Monkey Survey, Google Docs, linkedin vb.) sosyal platformlardan gönderilmiştir. Tüm katılımcılardan geri dönüş olmamıştır. Ancak, bu tip araştırmalarda %80'e varan geri dönüş oranının araştırma sonuçlarının doğruluğunun yüksek seviyede olması için uygun bir oran olduğu belirtilmiştir (Fincham, 2008).

Araştırma, bağımsız değişken olarak birbirinden tamamen farklı iki liderlik tarzını ele alması ve bu değişkenlerin kriz dönemindeki işlerliğini test ederek, normal dönemde uygulanan liderlik tarzlarıyla örtüşen ve ayrışan noktalarını tespit etmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, kriz döneminde ve normal dönemde yapılan araştırmalarda bu araştırma modelindeki değişkenlerin birlikte test edilmemiş olması açısından da literatürdeki özgün çalışmalardan birisi olacağı değerlendirilmektedir. İlaveten, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinde, öz yeterliliğin ve örgütsel güven değişkenlerinin rolünü test etmesi açısından da ilk defa ele alınan bir konu olmaktadır.

Son olarak, krizin önemli ölçüde etkilediği sektörlerden biri olan ve literatürde az sayıdaki araştırmalarda ele alınan hizmet sektöründe yapılacak olması araştırmaya ayrı bir önem katmaktadır.

2.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de hizmet sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye genelinde hizmet sektöründe 2023 Ekim Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre **8.458.902** ücretli çalışan bulunmaktadır. (TÜİK, Ekim 2023). Söz konusu sektörlerde, EL ve DL uygulamaları ölçülürken çeşitliliği artırmak maksadıyla çalışanların farklı birimlerde olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle, aynı kurumda fakat farklı bölümlerde çalışan liderlerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. İlaveten, araştırma kriz döneminde yapılacağından katılımcılara anket sorularının kriz dönemindeki tecrübelerine göre cevap vermesi istenmiştir. “*Kriz dönemindeki tecrübelerine göre cevaplayacağım*” şeklinde hazırlanan kutucuk işaretlenmeden katılımcı anket sorularına cevap verememiştir. Ayrıca, kriz dönemi (Covit-19 salgını) için belirlenen işe başlama tarihi 01 Aralık 2020 öncesidir. İşe başlama tarihi belirtilen tarihten önce olan ve halen aynı kurum/kuruluştaki çalışmaya devam eden çalışanların yanıtları kabul edilmiştir. Liderlerin değerlendirilmesi maksadıyla çalışanlardan bağlı olduğu ***üstü/amiri (Takım lideri/ Kısım Amiri/Müdür vb.) değerlendirmesi ve liderin cinsiyetini de belirtmesi istenmiştir***. Liderin cinsiyeti ile ilgili kutucuğu boş bırakanların cevapları değerlendirmeye alınmamıştır.

Kolayda örneklem metoduyla katılımcılara internet aracılığıyla (Monkey Survey, Google Docs, linkedin vb.) sosyal platformlardan ulaşılmıştır. Katılımcılardan dönüş yapanların sayısı 496’dır. Ancak %12,1’nin işe başlama tarihi 2020 Aralık sonrası olduğundan değerlendirilmeye alınmamıştır. İlaveten, %8 oranında anket, aykırı uç değer tespit edildiğinden ve “z” değer aralığı (+3,-3) dışında olduğundan araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada **396 adet** anket kullanılmıştır. Bu sayı evreni temsil yeteneği açısından aşağıdaki formüle göre hesaplanan örneklem büyüklüğünün üzerindedir.

$$N = \frac{n \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (n-1) + t^2 \cdot p \cdot q} \quad N = \frac{8.458.902 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot 8.458.901 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

N: Evren

n: Örneklem büyüklüğü

t: Teorik değer (T tablosunda bulunan %95 Güven Aralığındaki teorik değer; 1,96)

p: Olayın görülme sıklığı

q: Olayın görülmeme sıklığı

d: Hata payı (%95 Güven Aralığında hata payı; 0,05)

$$N = \frac{8.123.929,4808}{21.148,2129} = 384,14 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Örnekleme oluşturmak maksadıyla, Türkiye’de hizmet sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun bulunduğu ve Covid-19 salgını boyunca faaliyetlerine kesintisiz devam ettiği değerlendirilen Gıda, İletişim ve Güvenlik sektörleri tercih edilmiştir. Örnekleme çeşitliliği sağlamak için söz konusu sektörlerde farklı bölümlerde bulunan **çalışanlar, ilk amiri olan “Takım liderleri, Satış Müdürleri, Güvenlik Müdürleri”** vb. görevlerde bulunan liderlerini değerlendirilmiştir. Örneklem sayısı **384** olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın bulgularını elde etmek için **396 adet** anket verisi kullanılmıştır. Dolayısıyla, evreni temsil açısından örneklem büyüklüğünün uygun olduğu değerlendirilmektedir.

2.1.3. Veri Toplama Araçları

Ölçeklerin güvenilirlik analizindeki alfa değerlerini yorumlamak için araştırmacılar tarafından çok farklı niteliksel tanımlayıcılar kullanılmıştır. Konu bir bütün olarak ele alındığında, alfa değerleri **(0,93–0,94)** aralığında ise **mükemmel**, **(0,91–0,93)** aralığında ise **güçlü**, **(0,84–0,90)** aralığında ise **güvenilir**, **(0,81)** ise **sağlam** olarak kategorize edildiği açıklanmıştır (Taber, 2018).

2.1.3.1. Etik liderlik Ölçeği (ELÖ)

Literatürde Yukl vd. (2013)’nin revize ettiği etik liderlik ölçeği yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak literatürde tek bir etik liderlik ölçeği olmadığı gibi madde sayısı on ile kırk arasında değişen birçok ölçek bulunmaktadır. Ayrıca, etik liderlik davranışını ölçmek için etik konusunun kültürden kültüre coğrafyadan coğrafya farklılık göstermesi

nedeniyle söz konusu ölçeklerin kullanılacağı ülkeye göre uyarlanması faydalı olacağı yapılan araştırmalarda da belirtilmiştir (Argyropoulou ve Spyridakis, 2022).

Bu araştırmada; Brown vd. (2005)'nin 10 madde ve tek faktörden oluşan beşli Likert tipindeki etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacıların ölçek üzerinde yaptığı güvenirlik analizinin Cronbach Alpha değeri $\alpha:0.928$ olarak bulunmuştur. Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Etik liderlik ölçeği, “Kesinlikle katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne katılıyorum ne katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle katılıyorum=5” puan esaslı yapılmıştır. Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

2.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

Literatürde dönüşümcü liderlik ölçeğinin çok farklı türleri görülmektedir. Bu ölçeklerden en çok kullanılanların; Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen DLÖ, Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen DLÖ, Alimo Metcalfe ve Alban Metcalfe (2001) tarafından geliştirilen DLÖ, Edwards vd. (2010) tarafından geliştirilen DLÖ son olarak da, Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen tek boyuttan ve 7 maddeden oluşan global dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Tek boyuttaki bu ölçekte bulunan her bir maddenin liderin farklı bir özelliğini ölçtüğü belirtilmiştir. Bu özellikler; bir vizyonu iletmesi, personeli geliştirmesi, destek sağlaması, personeli güçlendirmesi, yenilikçi olması, örnek teşkil etmesi ve karizmatik olmasıdır. Her ne kadar, literatürde yaygın olarak Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen dört boyuttan ve 20 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılsa da, bu araştırmada Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmiştir. Bu ölçeğin tercih edilmesindeki sebeplerden birincisi ölçeğin iç tutarlılık katsayısının, Bass ve Avolio'nun ölçeğinin iç tutarlılık katsayısıyla aynı olması ve güvenirlik düzeyinin de mükemmel düzeyde olmasıdır. Diğer bir sebep ise Türkiye’de daha önce Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen küresel dönüşümcü liderlik ölçeğinin test edilmemiş ve Türkçeye uyarlanmamış olmasıdır.

Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğine uygulanan güvenirlik analizinin iç tutarlılık **katsayısı ($\alpha = 93$)** mükemmel seviyededir. Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

2.1.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

ÖGÖ ilgili yapılan araştırmalarda, ölçeğin farklı maddelerde ve boyutlarda kullanıldığı görülmüştür. Bunlardan; Nyhan ve Marlowe Jr (1997), Hoy ve Tschannen-Moran (2003), Huff ve Kelly (2003), Anderson vd. (2012) ve son olarak Cerne vd. (2014)'nin geliştirdiği ölçekler yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu araştırmada, Nyhan ve Marlowe Jr (1997)'nin geliştirdiği yöneticiye güven (sekiz madde) ve örgüte güven (dört madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ÖGÖ ölçeğinin dört maddeden oluşan örgüte güven alt boyutu kullanılmıştır. Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha:0.907$ olan örgüte güven alt boyutunun orijinal formu yedili Likert tipinde olmasına rağmen bu araştırma için beşli Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) yapısında kullanılmıştır. Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

2.1.3.4. Genelleştirilmiş Öz-Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)

Bu araştırmada, Schwarzer ve Jarusalem tarafından 1979 yılında Almanya'da geliştirilen ve son şekli verilen özyeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 1995 yılında 10 maddeye indirilerek revize edilmiştir. Ayrıca, araştırmacı tarafından ölçeğin 23 ülkeden alınan örneklerdeki iç tutarlılık katsayısı $\alpha:0.76$ ile 0.90 arasında değişmektedir.

Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Her ne kadar ölçek orijinal yapısında dördümlü Likert olsa da bu araştırmada analizde tutarlılığı sağlamak amacıyla beşli Likert yapısında kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

2.1.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

ÖBÖ'ye yönelik araştırmalarda, ağırlıklı olarak Penley ve Gould (1988) ve Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Üç boyutu olan ölçeğin her boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; **devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıktır.**

Ölçeği oluşturan boyutların Cronbach Alpha katsayıları ise; “Duygusal bağlılık” için $\alpha:0.80$, ikinci boyut “Devam bağlılığı” için $\alpha:0.73$, son boyut olan “Normatif bağlılık” için ise $\alpha:0.80$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik Cronbach Alpha değerinin $\alpha:0.884$ üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin orijinali yedili Likert tipindedir. Ancak bu araştırmada da beşli Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) yapısında kullanılmıştır.

2.1.3.6. Kontrol Değişkenleri

Liderlik süreçleri ve işle ilgili davranışlar ele alınırken, araştırmacının kafasını karıştırma potansiyeli yüksek olan bağlamsal ve demografik faktörlerin etkilerinin de göz önünde bulundurulması ve kontrol edilmesinin gerekli olduğu belirtilmektedir (Berson vd., 2001; Shamir ve Howell, 1999).

Önceki araştırmalar, **yaş, eğitim, cinsiyet, görev durumu ve süresi** gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığın yordayıcıları olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu değişkenler kontrol altına alınmadığı takdirde, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkide bazı hatalar olabileceği belirtilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Bu araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişki incelenirken, hazırlanan anket formunda **yaş, eğitim, cinsiyet, görev durumu ve süresi** vb. değişkenler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

2.2. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik analizleri, değişkenler arasındaki korelasyon, çoklu bağlantı problemleri ve araştırma modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle AMOS'ta yapılan analizlerinin sonuçları incelenmiştir.

İnternet aracılığıyla farklı sosyal platformlardan toplanan anketler, analize sokulmadan önce aykırı gözlem değerleri ve normallik testine tabi tutulmuştur. Normallik testinde her ne kadar Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri anlamlı çıksa da özellikle sosyal bilimlerde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu ölçeklerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Tabachnick vd., 2013). İlaveten, verilerde aşırı/uç değerlerin tespiti ve normal dağılımı desteklemesi açısından grafikler ve histogramlar incelenerek z skorlarına bakılmıştır. Eğer “z” skorları +3 ve -3 arasında ise verilerin normal dağıldığı varsayılmaktadır (Tabachnick vd., 2013). Araştırma modelindeki

ölçeklerdeki verilerin tamamı +3 ile -3 aralığındadır. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri belirtilen aralıkta olup ilgili ölçeklerin açıklandığı bölümdeki tablolarda sunulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını, varyans homojenliğini (homoscedasticity) test etmek amacıyla Serpme diyagramı (scatterplot) kullanılmıştır. Bu diyagramda, “Oval” bir dağılım varsa varyans homojenliğinin olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick vd., 2013).

Normal dağılımda, doğrusallık ve varyans homojenliği testleri yapıldıktan sonra, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine başlamadan önce çoklu bağlantı ve benzeşiklik kontrolünün de yapılması gerekmektedir. Çoklu bağlantı yordayıcı (bağımsız) değişkenler yüksek düzeyde korelasyona sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, güvenilir ve doğru sonuçlar için çoklu bağlantının giderilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Zeeshan vd., 2024).

Khatti vd. (2024)’ne göre **çoklu bağlantı**; doğrusal çok değişkenli regresyon analizi yapıldığında, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler anlamlı düzeyde ilişkili olmadığında, bağımlı ve bağımsız değişken arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Literatürde çoklu bağlantıyı tanımlamak için ikili dağılım grafiği, Pearson korelasyonu ve varyans enflasyon faktörü (VIF) kullanılmaktadır. Eğer VIF değeri 10 ve üzerinde ise ya da tolerans değeri 0.10’un altında ise çoklu bağlantı problemi olduğu söylenmektedir (Zeeshan vd., 2024). Değişkenler arasındaki söz konusu değerler çoklu bağlantı bölümünde verilmiştir. Elde edilen değerler neticesinde verilerin normal dağıldığı, doğrusallığı ve varyans homojenliği sağladığı ve çoklu bağlantı problemi olmadığı belirlenmiştir.

2.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma evrenini (hizmet sektöründe) gıda, iletişim ve özel güvenlik firmalarında çalışan toplam **396** katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda **n=203 kadın**, **n=193** erkek lider değerlendirilmiştir. Örnekleme çeşitliliği arttırmak amacıyla farklı sektörlerde ve farklı bölümlerde çalışanların anketleri cevaplanması istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda değerlendirilen 396 lidere ait veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3 Tanımlayıcı İstatistikler

Sektör	Yaş	Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Gıda	20-30	19	6	25
	31-40	31	22	53
	41-50	28	16	44
	50 +	16	26	42
	Toplam	94	70	164
İletişim	20-30	12	14	26
	31-40	24	16	40
	41-50	19	13	32
	50 +	10	8	18
	Toplam	65	51	116
Özel Güvenlik	20-30	9	17	26
	31-40	13	30	43
	41-50	13	22	35
	50 +	9	3	12
	Toplam	44	72	116
Genel Toplam		203	193	396

Yapısal eşitlik modellemesiyle incelenecek olan modelde, cinsiyet kontrol değişkeni olarak alınmış ve kriz dönemindeki liderlik uygulamalarında cinsiyetle ilgili farklılığın olup olmadığı gözlemlenmiştir. Bu yüzden hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri alana ve yaşa göre tanımlayıcı istatistik tablosu hazırlanmıştır.

2.2.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişki, genellikle değişkenleri temsil eden ölçüm araçlarının ya da ölçeklerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu değerlendirilerek elde edilmektedir. Araştırmacılar, karmaşık bir olguyu incelerken genellikle tek bir öge kullanmaktan kaçınılmaktadırlar. Çünkü tek öge, teorik kavramların doğasında bulunan karmaşıklığı

uygun şekilde açıklayamamaktadır. Dolayısıyla, incelenen yapılar hakkında ayrıntılı bilgi almak için belirli bir kavramı hedef alan az sayıda kelimedenden oluşan (genellikle üç ila on madde) ölçeklerden yararlanılmaktadır (Dörnyei ve Taguchi, 2009).

Bu ölçeklerde; iki değişkenli korelasyon, regresyon ve t testi ve benzerlerini yapabilmek için ölçek puanlarının ortalaması alınmakta veya toplayarak birleştirilmektedir. Daha sonra bu işlem değerlendirmeye tabi olan tüm alt ölçekler için tekrarlanmaktadır. Ölçek maddelerinden elde edilen toplam puanlar, nicel korelasyon analizinin kullanmasına olanak tanımaktadır (Shao vd., 2022).

Özellikle sosyal bilim araştırmalarında doğrusal korelasyon analizi, bir değişkenin diğer bir değişkenle olan yakınlığını temsil eden bir araçtır. Bu araştırmada, iki veya daha fazla değişken veri seti arasındaki ilişkinin derecesini tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan korelasyonel istatistik tekniği kullanılmıştır (Sabanal vd., 2023). Cohen (2013)'e göre korelasyon katsayıları ($r = 0,10-0,29$) ise düşük, ($r = 0,30-0,49$) ise orta veya ($r \geq 0,50$) ise güçlü olarak yorumlanmaktadır.

Tablo 4 Korelasyon Analizi Sonuçları

		EL	DL	ÖG	ÖY
ÖB	Pearson r	,449***	,480***	,642***	,154**
	p	,000	,000	,000	,002
	n	396	396	396	396
EL	Pearson r		,870***	,243***	,240***
	p		,000	,000	,000
	n		396	396	396
DL	Pearson r			,311***	,165**
	p			,000	,001
	n			396	396
ÖG	Pearson r				-,021
	p				,677
	n				396

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Modeldeki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde:

I.Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Etik Liderlik (EL) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.449$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

II. Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Dönüşümcü Liderlik (DL) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.480$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

III. Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde ($r=.642$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

IV. Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.154$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır.

V. Etik Liderlik (EL) ile Dönüşümcü Liderlik (DL) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde ($r=.870$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

VI. Etik Liderlik (EL) ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.243$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

VII. Etik Liderlik (EL) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.240$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

VIII. Dönüşümcü Liderlik (DL) ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.311$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.

IX. Dönüşümcü Liderlik (DL) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.165$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır.

X. Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r=-.021$) ve **anlamsız ($p>0,05$)** bir ilişki vardır.

Özetle; modeldeki bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde pozitif yönlü, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü, aracı değişkenlerle bağımsız değişkenler arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, aracı değişkenlerle bağımlı değişken arasında orta ve düşük seviyelerde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Khatti vd. (2024)'ne göre bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığında ve iki bağımsız değişken arasında yüksek seviyede ($p>0,8$) korelasyon olduğu durumlarda çoklu bağlantı problemi olabileceği belirtilmiştir.

2.2.3. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity)

Çoklu doğrusallık, çoklu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler arasında yüksek derecede doğrusal korelasyonu temsil etmekte ve regresyon analizlerinde yanlış sonuçlara yol açmaktadır. Çoklu doğrusallığın teşhis araçları arasında varyans enflasyon faktörü (VIF), durum indeksi ve durum numarası ve varyans ayrıştırma oranı (VDP) bulunmaktadır.

VIF 5 ila 10 arasında ya da daha yüksek olduğunda (Daoud, 2017), Durum İndeksinin (CI) 20 ila 30 arasında ya da $CI > 30$ olduğunda, Tolerans Değerinin ise 0.10'un altında olduğunda çoklu bağlantı problemi olduğu söylenmektedir (Kim, 2019).

Tablo 5 Çoklu Bağlantı Problemi Tespiti İçin Değerler

Değişken	Sig.	Collinearity Statistics		Condition Index (CI)
		Tolerance	VIF	
*(Constant)	,000	-	-	1,000
Etik Liderlik	,035	,233	4,294	7,496
Dönüşümcü Liderlik	,034	,231	4,328	8,096
Örgüte Güven	,000	,896	1,116	15,443
Öz-Yeterlilik	,005	,931	1,075	19,667

Araştırmadaki bağımsız değişkenler; Etik Liderlik (EL) ile Dönüşümcü Liderlik (DL) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde ($r=.870$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Söz konusu ilişkinin anlamlı olduğu ve iki değişken arasında yüksek derecede korelasyon bulunduğu görüldüğünden, çoklu bağlantı probleminin olup olmadığının tespiti için VIF, Durum İndeksi (CI) ve Tolerans Değerlerine bakılmıştır. Verilen tabloda görüldüğü üzere tüm değerler belirtilen sınırlar içinde olduğundan çoklu bağlantı problemi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelindeki değişkenlerin arasındaki korelasyonu, aracı ya da düzenleyicilik etkisini ve ölçeklerin geçerliliğini, güvenilirliğini, modelin anlamlılığını ve hipotezleri test etmek amacıyla anketle toplanan veriler istatistiksel analiz yapmak üzere SPSS v26'ya

yüklenmiş ve kodlanmıştır. Ayrıca modeli geliştirmek ve test etmek için SPSS v26 ve ilgili AMOS eklentileri kullanılmıştır.

Ölçeklerin normal dağılım testi yapıldıktan sonra ilişkinin doğrusallığı ölçülmüştür. Normal dağılım ve doğrusallık sağlandıktan sonra varyans homojenliği kontrol edilmiştir (Groeneveld ve Meeden, 1984). Son olarak, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine başlamadan önce çoklu bağlantı ve benzeşiklik kontrolü yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki, aracılık ve düzenleyicilik etkisi “**Yapısal Eşitlik Modellemesiyle**” AMOS programıyla test edilmiştir.

2.2.4.1. Geçerlilik

Field (2009) Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), verilerin altında yatan gizli değişkenler arasındaki yapının ve ilişkilerin belirli hipotezlerle test edildiği bir faktör analizi versiyonudur (Field, 2009).

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ise ölçeğin yapısına ilişkin kanıt elde etmek amacıyla, ortak değişkenleri dar bir kalıpta tanımlamak için çok değişkenli istatistiklerde bir dizi varsayımsal yapıyı (faktörler, boyutlar, gizli değişkenler gibi) test için kullanılan bir yöntemdir (Farradina vd., 2023).

Genel ölçek varyansının en az %50'sinin maddelerce açıklanabildiği ve ölçekteki maddelerin faktör yükünün $<0,32$ olmadığı ve hiçbir maddenin birden fazla faktöre $> 0,32$ yüklenmediği bir modelin, sağlıklı bir model olduğu kabul edilmiştir (Tabachnick vd., 2013). Ayrıca, uygun bir model için ki-kare istatistiğinin (χ^2) (CMIN) istatistiksel olarak anlamlı olmaması gerekir. Ancak ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğü (>200) iki yüzden fazla olan bir model için önemli bir uyum ölçüsü değildir. Dolayısıyla (χ^2 / df) oranı; ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranını rapor edilmesinin, bu oranında beşten (<5) küçük olması gerektiği bildirilmiştir (Kenny vd., 2015).

Xia ve Yang (2019)'a göre geçerlilik analizi sonuçlarında modelin uyumlu olduğunu tespit etmek için:

1. Genel Model Uyum İliği (χ^2 / sd) Ki-Kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölümüyle elde edilen (CMIN/DF) değerinin ($\chi^2 / sd < 5$) küçük olduğu durumlarda modelin uyumlu bir model olduğu,

2. Artık Temelli Uyum İndekslerinden;

- a) Standardize edilmiş artıkların ortalama karekökü (**SRMR**) $\leq 0,10$ 'den küçük olduğu,
- b) Uyum iliği İndeksinin (**GFI**) $\geq 0,90$ 'dan büyük, Düzeltilmiş Uyum İliği İndeksinin (**AGFI**) değerinin $> 0,85$ 'den büyük olduğu,

3. Bağımsız Model için Karşılaştırmalı Uyum İndekslerinden;

- a) Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (**CFI**) $\geq 0,90$ 'dan büyük olduğu,
- b) Tucker-Lewis İndeksi (**TLI**) $\geq 0,90$ 'dan büyük olduğu,
- c) Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (**RMSEA**) $< 0,08$ 'den küçük olduğu durumlarda modelin geçerli olduğu söylenebilir.

Veriler raporlanırken ;

Uyum iliği İndeksi (**GFI**) ve Düzeltilmiş Uyum İliği İndeksi (**AGFI**) değerinin, (Kline, 2023; Vassallo ve Saba, 2015) gibi araştırmacılar $\geq 0,85$ 'den büyük **olması gerektiğini, ancak** (Baumgartner ve Homburg, 1996; Doll vd., 1994; Sica ve Ghisi, 2007) gibi araştırmacılar da $GFI \geq 0,8$ ve $AGFI \geq 0,8$ dan büyük olması gerektiğini belirtmektedirler.

Akkuş (2019), GFI ve AGFI'nın yapılan her analizde arzu edilen aralıklarda olmadığını, bunun nedeni olarak da örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, bu değerlerin göz ardı edilmesi ve raporlanmaması gerektiğini tavsiye etmiştir. Ancak makaleler incelendiğinde hâlen bu iki değer raporlandığı görülse de bu raporlamaların GFI ve AGFI'nın istatistiksel olarak önemlerinden değil, geçmişten gelen bir alışkanlıktan kaynaklandığını belirtilmektedir.

Son olarak da model YEM ile test edileceğinden geçerlilik analizinde örtük değişkenlerin **Uyum Geçerliliği Değeri (AVE)** hesaplanmalıdır. Zahoor vd. (2022) örtük bir yapı, ilişkili göstergelerde varyansın en az yarısını açıkladığı zaman yakınsak geçerliliğin kurulduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla YEM yapılmadan önce yapı geçerliliğinde örtük değişkenlerin uyum geçerliliğinin yapılmasının daha doğru olacağını belirtmişlerdir.

Bu değer, modeldeki örtük değişkenlerin her bir faktörüne ait Standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının, örtük değişkendeki toplam faktör sayısına bölünmesiyle bulunur. **AVE ≥ 0.50** olduğu durumlarda uyum geçerliliğinin uygun olduğu kabul edilir. AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki faktör yüklerine göre hesaplanarak ilgili tablolarda sunulmuştur.

Şekil 5 AVE Değerini Hesaplama Formülü

$$AVE(X) = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p Var(\varepsilon_i)} = \frac{1}{p} \left(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 \right),$$

2.2.4.2. Güvenilirlik

Krizde Liderlik Uygulamaları (KLU) anketinin her bir faktörünün güvenilirliği AMOS'ta Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak test edilmiştir. Verilerin tutarlılığını, sürekliliğini ve güvenilirliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testi, bir ölçeğin güvenilirliğini oluşturmaktadır.

SPSS'te yapılan açımlayıcı faktör analizlerinde her bir faktörün iç tutarlılığını incelemek için Cronbach Alfa değeri kullanılmaktadır. Ancak DFA ile yapılacak model testlerinde yapı güvenilirliğinin testi daha uygun olmaktadır (Farradinna vd., 2023). Araştırmaya konu model Yapısal Eşitlik Modeliyle (YEM) test edileceğinden, Cheung vd. (2024)'ne göre, YEM tabanlı çalışmalar için McDonald's Omega olarak da bilinen yapı güvenilirliği (Composite Reliability) (CR) ya da bileşik güvenilirliğin daha uygun bir güvenilirlik ölçüsü olduğu ifade edilmektedir (Graham, 2006; McDonald, 2013).

CR, maddeler arasında eşdeğer faktör yüklerini gerektirmeyen türdeş modele dayalıdır. Örtük değişkenin standardize edilmiş faktör yükleri toplamının karesinin (C), ölçüm hatalarının toplamına (C + ME) bölünerek bulunmaktadır (Cheung vd., 2024).

CR, Tau eşdeğeri olduğundan Cronbach alfaya eşdeğerdir. **CR ≥ 0,7** olduğunda güvenilirlik düzeyinin iyi olduğu belirtilmiştir. Başka bir deyişle toplam hata varyansının, gizli değişkenin varyansının %30'undan azını içermesi gerektiği belirtilmiştir (Hair Jr vd., 2021). CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki faktör yüklerine göre hesaplanarak ilgili tablolarda sunulmuştur.

Şekil 6 CR Değerini Hesaplama Formülü

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2)},$$

2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. Verilen değerlere göre Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri anlamlı çıkmıştır. Ancak çarpıklık ve basıklık değerleri istenilen aralıktadır.

Tablo 6 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	P	Çarpıklık	Basıklık	CR	AVE
Örgütsel Bağlılık	0,000	-,056	-,499	0,975	0,688
Duygusal Bağlılık	0,000	-,366	-,645	0,967	0,83
Devamlılık Boyutu	0,000	-,078	-0,45	0,913	0,639
Normatif Boyutu	0,000	.178	-1,050	0,897	0,594

Güvenilirlik analiziyle ilgili olarak:

- Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu ve verilen normal dağılım gösterdiği,
- ÖBÖ'nin faktör analizine uygunluğu için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($\alpha: 0,900 \geq 0,60$) yukarısında olduğu,
- Tabloda verilen Cronbach's Alpha (α) değerlerine göre ölçeğin kendisiyle birlikte alt ölçeklerinin de **mükemmel derecede güvenilir** olduğu bulunmuştur.

Tablo 7 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

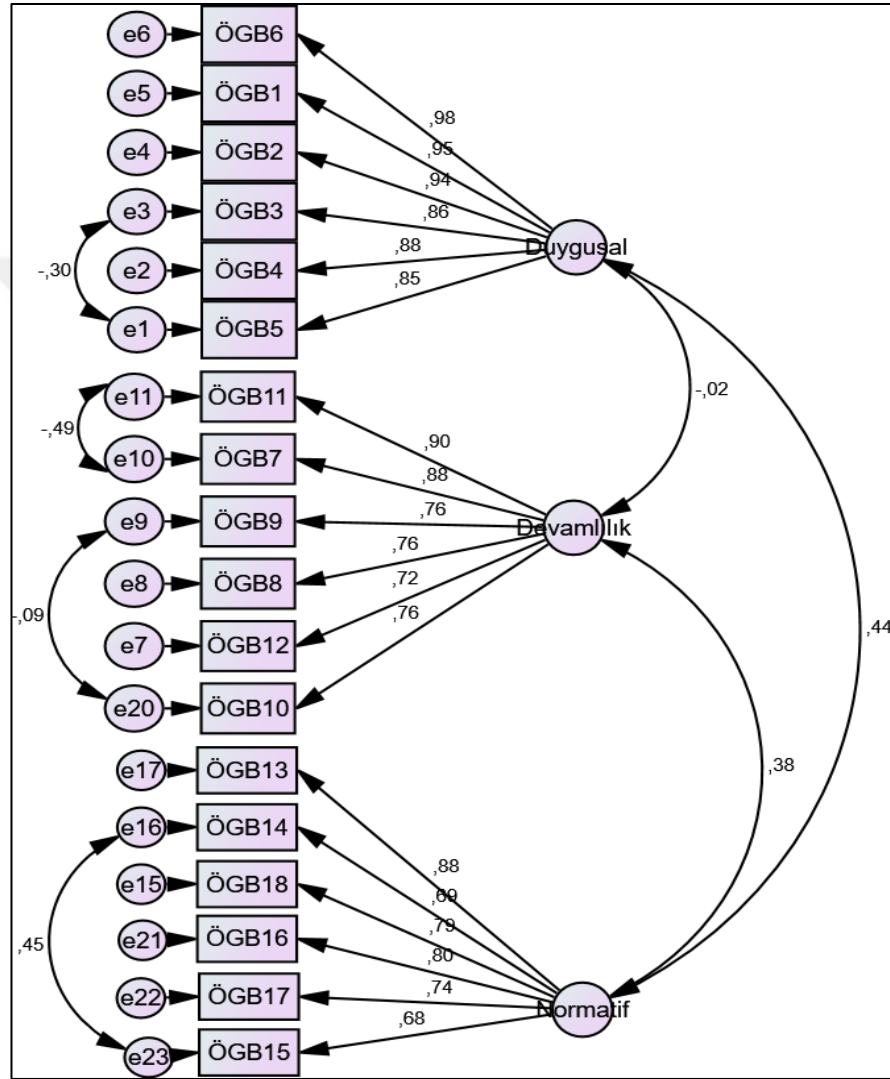
Ölçek	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ÖBÖ	0,000	3,85	,908	,897	,95	,959	0,79	,078	0,689

ÖBÖ ölçeğinin gerek güvenilirlik analizi değerleri gerekse uyum iliği değerleri incelendiğinde tüm veriler belirtilen aralıkta olduğundan geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca ÖBÖ'nin alt boyutları olan duygusal bağlılığın $\alpha: 0,962$ mükemmel düzeyde, devamlılık boyutunun $\alpha: 0,904$ güçlü düzeyde, normatif boyutunun $\alpha: 0,913$ güçlü düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan analiz neticesinde CMIN/DF ($\chi^2 / sd < 5$) değerinin ($3,85 < 5$) küçük olduğu, ($GFI = .908$) $\geq 0,90$ 'dan büyük olduğu, ($CFI = .959$) $\geq 0,90$ 'dan büyük

olduğu, Tucker-Lewis İndeksi ($TLI=.95$) $\geq 0,90$ 'dan büyük olduğu, Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü ($RMSEA=.79$) $< 0,08$ 'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Uyum İliği Değerleri istenilen aralıkt olduğundan ölçeğin geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Şekil 7 ÖBÖ AMOS Modeli



Geçerlilik analizinden önce SPSS'te ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını kontrol etmek ve faktör dağılımlarını tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan Açıklayıcı faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi yerine, maddeler arasında korelasyon olduğunda uygulanan Direct Oblimin yöntemi kullanılmıştır. Faktörlerin analize uygun olduğu tespit edildikten sonra yapı geçerliliğinin kontrolü için AMOS'ta Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır.

2.2.4.4. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

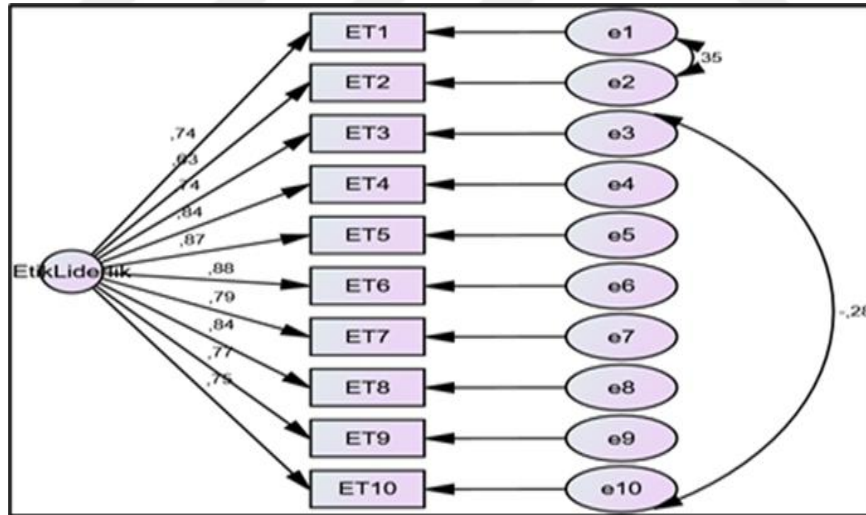
Etik Liderlik Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. ELÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($\alpha: 0,941 \geq 0,60$) üstünde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	P	Çarpıklık	Basıklık	CR
ELÖ	,941	0,000	-,108	-,473	0,94

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır.

Şekil 8 ELÖ AMOS Modeli



Tablo 9 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek	P	CMIN/	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ELÖ	0,000	3,255	,962	,921	,967	,981	0,76	,0233	0,62

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak ELÖ'nün geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

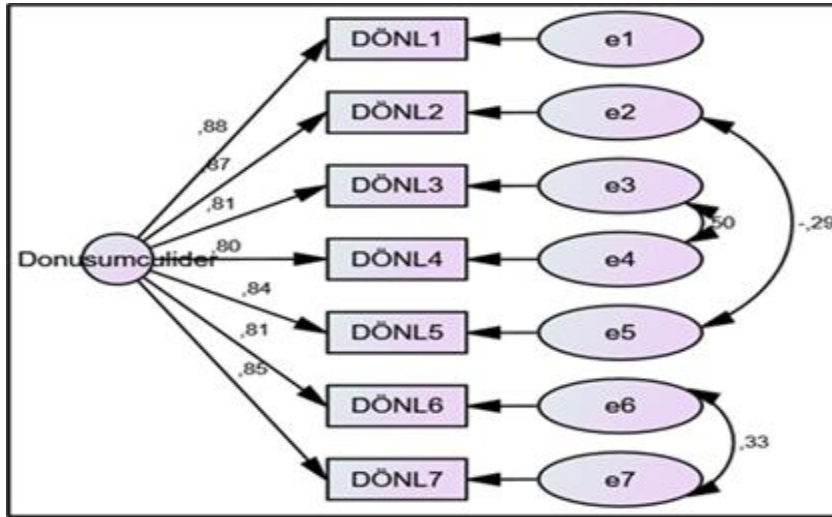
2.2.4.5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. DLÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO ve Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($\alpha: 0,945 \geq 0,60$) yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	P	Çarpıklık	Basıklık	CR
DLÖ	,945	0,000	-,337	-,544	0,947

Şekil 9 DLÖ AMOS Modeli



Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Uyum iliği değerleri istenilen aralığa geldikten sonra daha ileri modifikasyonlar yapılmamıştır. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır.

Tablo 11 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P	CMIN/	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
DLÖ	0,000	3,96	,961	,909	,953	,952	0,78	,019	0,708

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak DLÖ'nün geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

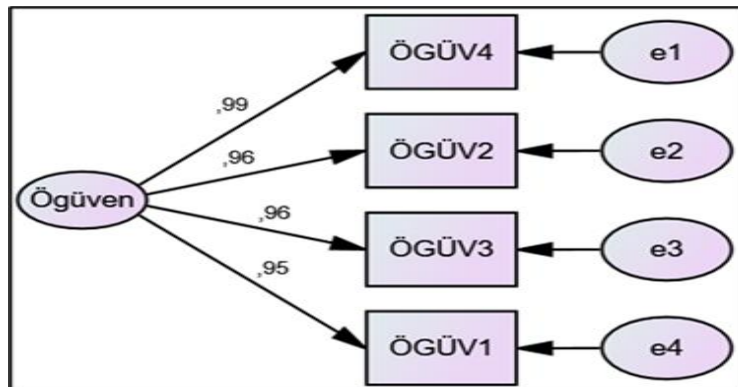
2.2.4.6. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

Örgütsel Güven Ölçeğinin Örgütsel Güven Boyutuna ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkeni faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. ÖGÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($\alpha: 0,962 \geq 0,60$) yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha (α)	P	Çarpıklık	Basıklık	CR
ÖGÖ	,962	0,000	-,464	-,666	0,98

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır.

Şekil 10 ÖGÖ AMOS Modeli

Tablo 13 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P	CMIN/	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ÖGÖ	0,000	1,254	,991	,984	,98	,990	0,25	,0101	0,931

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak ÖGÖ'nün Örgütsel Güven Boyutunun geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

2.2.4.7. Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)

Öz Yeterlilik Ölçeğine ait güvenirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. GÖYÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO ve Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($\alpha: 0,937 \geq 0,60$) yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14 Normal Dağılım ve Güvenirlik Analizi Değerleri

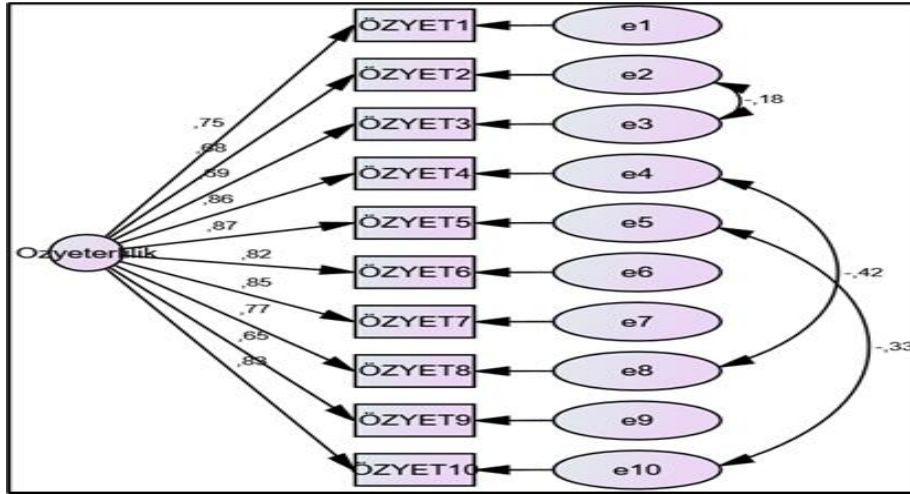
Ölçek Adı	Cronbach's	P	Çarpıklık	Basıklık	CR
GÖYÖ	,937	0,000	-,195	,100	0,94

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır.

Tablo 15 Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P	CMIN/	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
GÖYÖ	0,000	3,98	,912	,901	,947	,952	0,78	,0271	0,618

Şekil 11 GÖYÖ AMOS Modeli



AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak GÖYÖ'nün geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

2.2.4.8. Araştırma Modelinin Testi

Aracı değişken diğer bir adıyla mediatör değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bir ilişkiyi açıklamadaki rolünü ifade eder (Yurcu ve Akinci, 2024). Modelin en önemli varsayımı, ara değişken ile bağımlı/yordanan ve bağımsız/yordayıcı değişken arasında bir korelasyon bulunması gerektiğidir. Aracı değişken, yordayıcı değişkenin sonuç değişkenini etkileyen belirli mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır (Field, 2013).

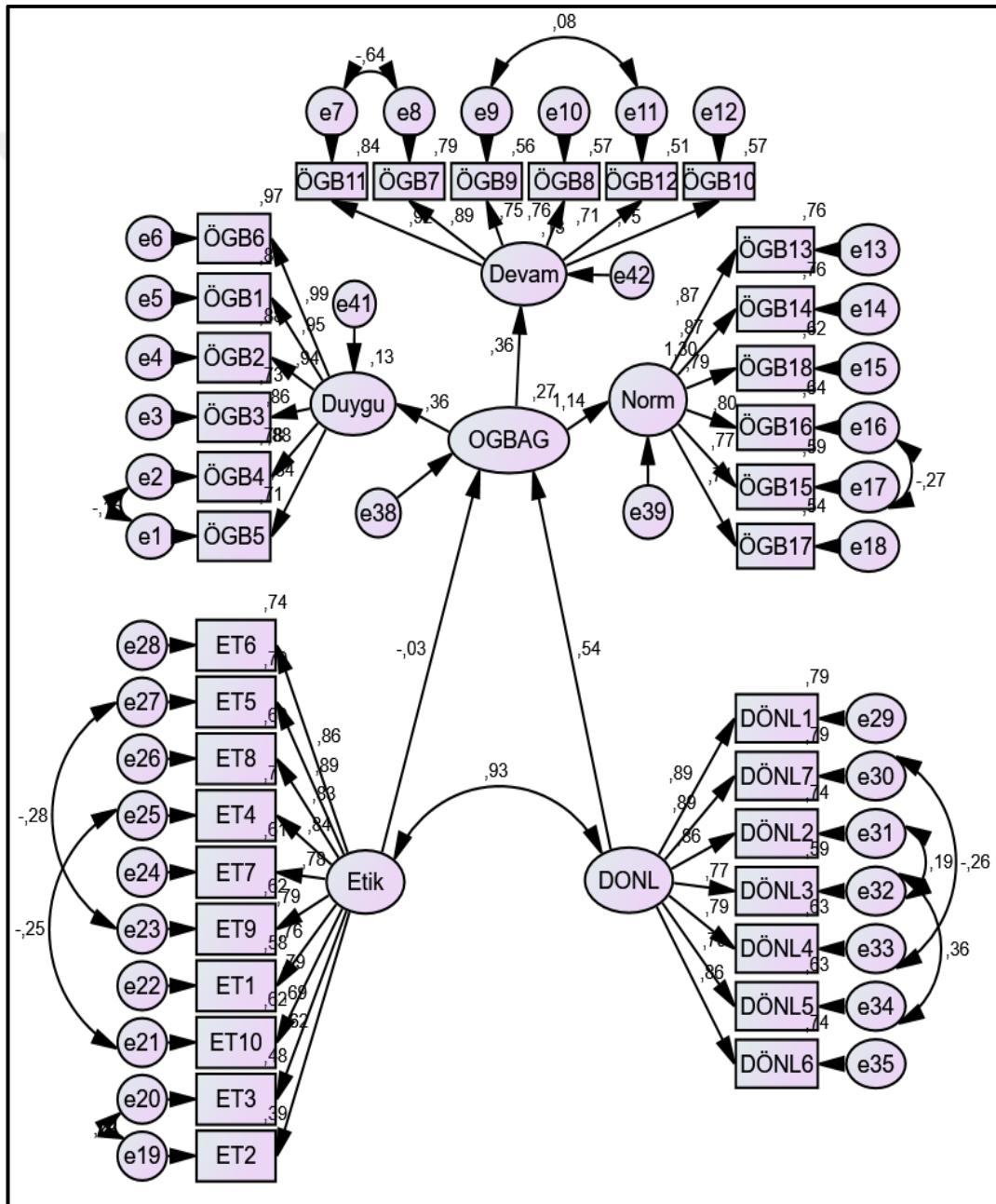
Aracılık etkisini ve tüm modeli test etmek maksadıyla AMOS'ta örtük değişkenlerle oluşturulan (YEM), yapı geçerliliğinin uyum iliklerinin iyileşmesi için Modification Indices kullanılarak yapılan regresyon düzeltmelerinden sonra oluşan model aşağıda sunulmuştur. Modelde istenilen uyum ilığı değerlerine ulaşıldıktan sonra ileri modifikasyonlar yapılmamıştır.

Tablo 16 Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	TLI	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
YEM	0,000	2,54	,918	,83	,926	0,62	,075

Modele ait değerler incelendiğinde tüm değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve modelin geçerli bir yapı olduğu tespit edilmiştir. Uyum ilği değerlerinin tespitinden sonra örtük değişkenlerle Yapısal Eşitlik Modellemesiyle hazırlanan araştırma modeli Şekil 10'da sunulmuştur. Hazırlanan modeldeki değişkenlerin birbiriyle ilişkisi ve hipotezler test edilmiştir. AMOS programında Yapısal eşitlik Modeliyle yapılan ölçümler neticesinde her bir değişkene ait değerler ayrı ayrı hesaplanarak ilgili tabloda sunulmuştur. Düzenleyicilik ve aracı değişkenler olmadan oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 12'de sunulmuştur.

Şekil 12 Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 17 Yapısal Eşitlik Modeli Ölçüm Değerleri

Ölçüm Modeli			B1	B2	S.E.	C.R.	R ²	P
Devam	<---	OGBAG	0,759	0,347	0,131	5,799	0,121	***
Norm	<---	OGBAG	2,832	1,169	0,545	5,194	1,36	***
ÖGB4	<---	Duygu	0,963	0,882	0,044	22,085	0,779	***
ÖGB3	<---	Duygu	0,946	0,857	0,042	22,499	0,745	***
ÖGB2	<---	Duygu	0,934	0,938	0,035	26,724	0,881	***
ÖGB1	<---	Duygu	0,924	0,946	0,034	27,219	0,894	***
ÖGB6	<---	Duygu	0,984	0,985	0,033	29,731	0,967	***
ÖGB7	<---	Devam	0,923	0,914	0,044	20,929	0,835	***
ÖGB9	<---	Devam	1,038	0,782	0,053	19,414	0,612	***
ÖGB8	<---	Devam	0,97	0,752	0,052	18,74	0,566	***
ÖGB12	<---	Devam	0,894	0,712	0,052	17,22	0,507	***
ÖGB10	<---	Devam	1,005	0,743	0,055	18,388	0,552	***
ÖGB14	<---	Norm	1,088	0,875	0,045	23,935	0,766	***
ÖGB18	<---	Norm	1,001	0,787	0,051	19,74	0,62	***
ÖGB16	<---	Norm	1,075	0,8	0,054	20,079	0,64	***
ÖGB15	<---	Norm	1,07	0,769	0,057	18,779	0,591	***
ÖGB17	<---	Norm	0,873	0,733	0,05	17,596	0,538	***
ET3	<---	Etik	1,041	0,703	0,076	13,678	0,495	***

ET10	<---	Etik	1,284	0,776	0,097	13,271	0,602	***
ET1	<---	Etik	1,257	0,774	0,095	13,261	0,599	***
ET9	<---	Etik	1,245	0,757	0,097	12,801	0,574	***
ET7	<---	Etik	1,244	0,782	0,093	13,367	0,611	***
ET4	<---	Etik	1,331	0,834	0,095	14,008	0,695	***
ET8	<---	Etik	1,295	0,828	0,093	13,969	0,686	***
ET5	<---	Etik	1,321	0,873	0,091	14,51	0,762	***
ET6	<---	Etik	1,251	0,867	0,087	14,453	0,752	***
DÖNL7	<---	DONL	0,993	0,888	0,038	26,229	0,888	***
DÖNL2	<---	DONL	0,969	0,859	0,04	24,432	0,859	***
DÖNL3	<---	DONL	0,793	0,738	0,043	18,387	0,738	***
DÖNL4	<---	DONL	0,784	0,769	0,04	19,651	0,769	***
DÖNL5	<---	DONL	0,816	0,775	0,041	19,98	0,775	***
DÖNL6	<---	DONL	0,948	0,864	0,038	24,733	0,864	***

Yapısal Eşitlik Modeli			$\beta 1$	$\beta 2$	S.E.	C.R.	R^2	P
OGBAG	<---	DONL	0.292	0.828	0.073	3.473	.294	***
OGBAG	<---	Etik	-0,199	-,364	0,087	-1,665	,294	0,096

***p<.001, **p<.01, *p<.05. $\beta 1$: Standartlaştırılmamış Katsayı, $\beta 2$: Standartlaştırılmış Katsayı, CR: Kritik Oran, SE: Standart Hata

AMOS'ta yapılan incelemelerde, ilk adım olarak ölçüm değerleri incelenmiştir. Ölçüm maddelerin tamamı > 0.6 'dan büyük olduğundan hiçbir madde modelden çıkarılmamıştır. Standartlaştırılmamış katsayısı 1 olan maddeler modelde gösterilmemiştir. Ölçüm modeline ait uyum indeks değerleri **Tablo 17'de** sunulduğu şekilde elde edildiğinden modelin tam olarak uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 17'de sunulan yol katsayıların tamamı (standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapısal modelde, "**H₁**: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi test edilmiştir. Sonuca göre, Etik liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol (**β : -0,199, 0,096 > 0,05**) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol (**β : ,292, $p < .001$**) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, **H₁** Dönüşümcü Liderlik açısından **kısmen desteklenmiştir**.

Üçüncü hipoteze yönelik "**H₃**: Etik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Sektöre Göre Farklılık Gösterir" yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular **Tablo 18'de** sunulmuştur.

Tablo 18 Sektöre Göre Analiz Sonuçları

Ölçüm Modeli

Sektör	OB ← DL				OB ← EL			
	β	S.H	R ²	p	β	S.H	R ²	p
Gıda	,313	,088	3,553	***	,213	,106	2,002	,045
İletişim	,049	,107	,455	,649	,221	,121	1,828	,068
Güvenlik	,260	,116	2,243	,025	-,056	,128	-,440	,660

***p<.001

Sonuçlara göre gıda sektöründeki DL ve EL uygulamalarının sırasıyla (β : 0,313 , $p < .001$; β : 0,213 , $p < .05$) anlamlılık düzeyinde diğer sektörlerle göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu, özel güvenlik sektöründeki DL uygulamasının (β : 0,260 , $p < .05$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla **H₃ desteklenmiştir**.

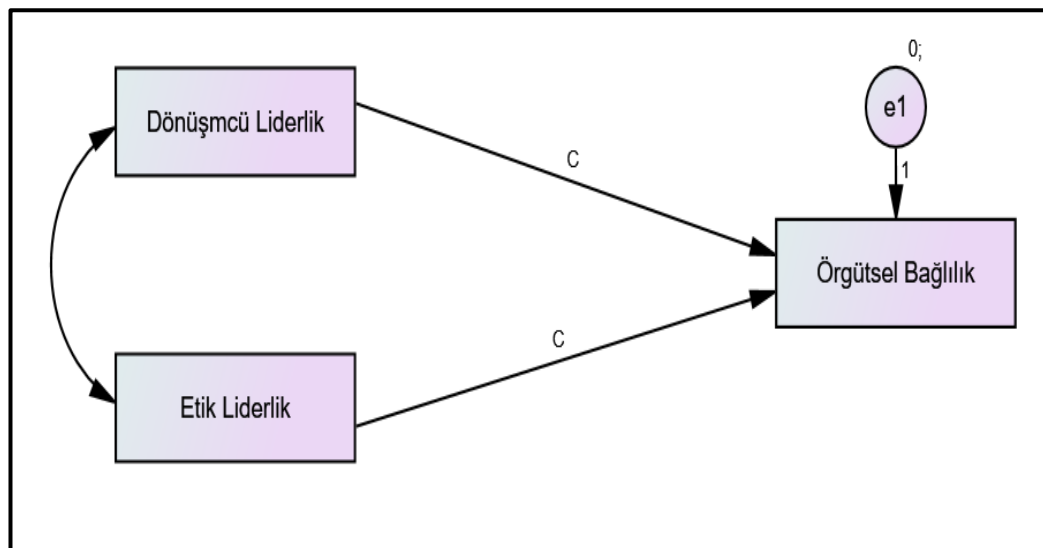
2.2.4.8.1. Mediator Etkisi

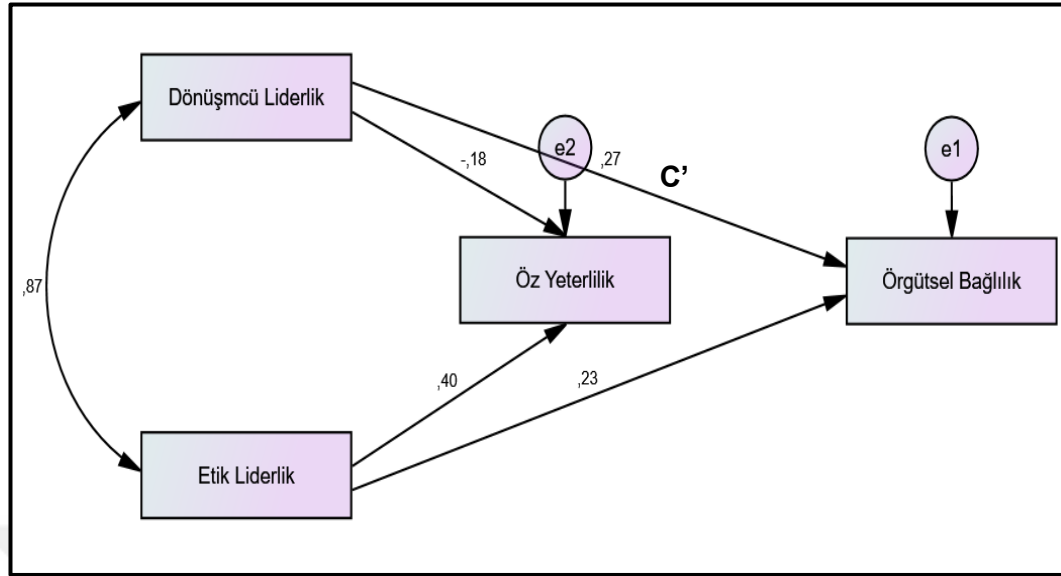
Aracı değişken diğer adıyla mediator değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamada rolü olan farklı bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Yurcu ve Akinci, 2024). Aracılık hipotezlerini test etmeye yönelik son dönemde yapılan en önemli çalışmalar, aracı değişkeni, bir değişkenin diğerini etkilediği süreci açıklamanın bir yolu olarak tanımlamıştır. Ayrıca, yordayıcı değişkenin sonuç değişkenini etkileyen belirli mekanizmalar olarak da tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, bağımsız bir değişken, bağımlı değişken üzerindeki etkisini başka bir değişken aracılığıyla iletmektedir (Abdelraheem vd., 2019).

Baron ve Kenny (1986), aracılık modelinin en önemli varsayımını, ara değişken ile bağımlı (yordanan) ve bağımsız (yordayan) değişken arasında da bir korelasyon bulunması gerektiğini belirtmektedirler (Baron ve Kenny, 1986; Field, 2013).

Aracılık etkisi için AMOS'ta oluşturulan model, Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılarak Şekil 13'te gösterildiği şekilde aracı değişken olmadan c yoluyla DL ve EL'nin ÖB üzerindeki etkisi ölçülmüştür. DL ve EL'nin c yolu istatistiksel olarak anlamlı olduğunda aracı değişken modele eklenerek c' yoluyla DL ve EL'nin ÖB üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir. C ve c' yolların her ikisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görüldüğünde aracılık etkisi olduğu değerlendirilerek Şekil 13 ve 14'teki modeller oluşturulmuştur.

Şekil 13 Aracı Değişkenin Olmadığı Model



Şekil 14 Aracı Değişkenli Modeli**Tablo 19** Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
DL	0,000	2,72	,801	,901	,908	0,66	,0765

Modele ait tablodaki değerler incelendiğinde tüm değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve modelin geçerli bir yapı olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde, EL ile ÖB arasındaki yol anlamsız bulunduğundan EL'ye ait aracılık değerleri tabloda verilmemiştir. Öte yandan, ÖY ile ÖB arasındaki bağlantı, yol regresyon katsayısı ($\beta = ,079$; $p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı olsa da, DL ile ÖY arasındaki ilişki ($\beta = -,123$; $p > .05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmış ve **H₂ desteklenmemiştir.**

Özetle, DL'nin ($\beta = ,271^{**}$; $p > .05$) anlamlılık düzeyinde ÖB'yi yordadığı (**Toplam Etki ve c yolu**), aracı değişken modele dahil edildiğinde beklenildiği gibi regresyon katsayısı düşerek ($\beta = ,255^{**}$; $p < .01$) anlamlılık düzeyinde yordadığı (**Doğrudan Etki ve c' yolu**) tespit edilmiştir. Dolayısıyla ($\beta = ,016$) regresyon katsayısı kadar **dolaylı etki** bulunmaktadır. Ancak bağımsız değişkenle aracı değişken arasındaki yol ($\beta = -,123$; $p > .05$) istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan aracılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 20 DL'nin ÖB Üzerinde Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü

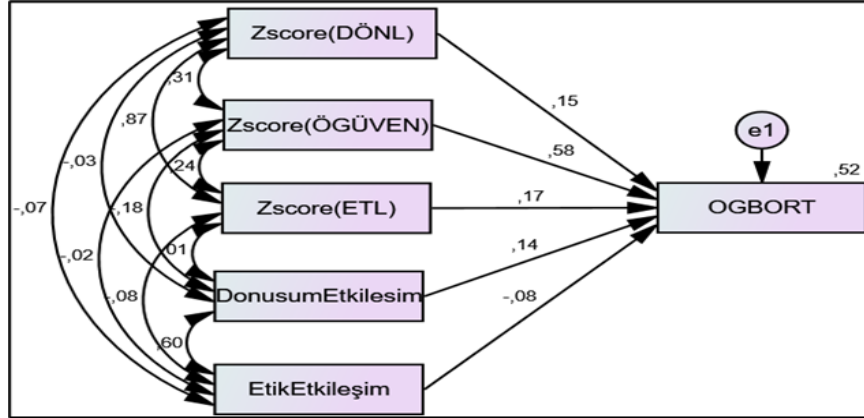
Sonuç Değişkenleri	Öz-Yeterlilik		Örgütsel Bağlılık	
	β	SH	β	SH
DL -----► ÖB (c yolu)			,271**	,084
R²				
DL -----► ÖY (a yolu)	-,123	,136		
R²		,067		
DL -----► ÖB (c' yolu)			,255**	,073
ÖY -----► ÖB (b yolu)			,079*	,027
R²				,290

** p<.001, *p<.01

2.2.4.8.2. Moderatör Etkisi

İki değişken arasındaki ilişkinin gücü, yönü ve kuvveti düzenleyici bir değişkenin değerine bağlı olmaktadır. MacKinnon (2011)'a göre, moderatör olarak adlandırılan bu değişken, yordayan ve yordanan değişken arasındaki ilişkinin biçimini veya gücünü belirleyen bir değişkendir. Diğer bir ifadeyle, moderatör, ana bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Park ve Yi, 2023).

Baron ve Kenny (1986); Maric vd. (2015)'ne göre moderatör, yordayıcı ile yordanan arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen bir değişken olarak nitelendirilmiştir. Kategorik (ürün türü vb.) veya sürekli (memnuniyet vb.) olmaktadır (Liu ve Yin, 2023). Hair Jr vd. (2021)'ne göre de, üçüncü değişkenin diğer iki değişkenle arasındaki ilişkiyle etkileşimi olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, moderatör değişkenler etkileşim değişkeni olarak da bilinmektedir.

Şekil 15 Düzenleyici Değişken Modeli

Moderatörler yapısal modellerde farklı şekillerde bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş veya gelir gibi kategorik olarak gözlemlenebilir özellikleri temsil etmektedirler. Öte yandan, belirli bir markaya yönelik tutum veya reklam beğenisi gibi gözlemlenemeyen özellikleri de temsil etmektedirler. Ayrıca, tek bir madde ya da birçok madde ile yansıtıcı veya biçimlendirici göstergeler kullanılarak ölçülebilmektedirler.

Hayes (2017)'e göre düzenleyici değişken analizini yapmak için gözlenen değişkenlerle AMOS'ta oluşturulan model aşağıdadır. Model oluşturulurken, Etik, Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güven Boyutu ölçeklerinin "Z" skorları hesaplanmıştır. Daha sonra, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Güvenin "Z" skorları birbiriyle çarpılarak DonusumEtkilesim değişkeni elde edilmiştir. Son olarak da, Etik Liderlik ile Örgüte Güven Boyutu ölçeklerinin "Z" skorları birbiriyle çarpılarak EtikEtkilesim değişkeni elde edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 21 Moderatör Analizi Sonuçları

Yol Adı	Standardize (ß)	Standart	Kompozit	p
OB <--- ZDL	,101	,050	2,036	,042
OB <--- ZÖG	,396	,026	15,332	***
OB <--- ZEL	,119	,049	2,437	,015
OB<--- DonusumEtkilesim	,095	,031	3,110	,002
OB<--- EtikEtkilesim	-,049	,026	-1,890	,059

*** p<.001,

Intercepts (Kesme Katsayısı=3,088)

R²=,520

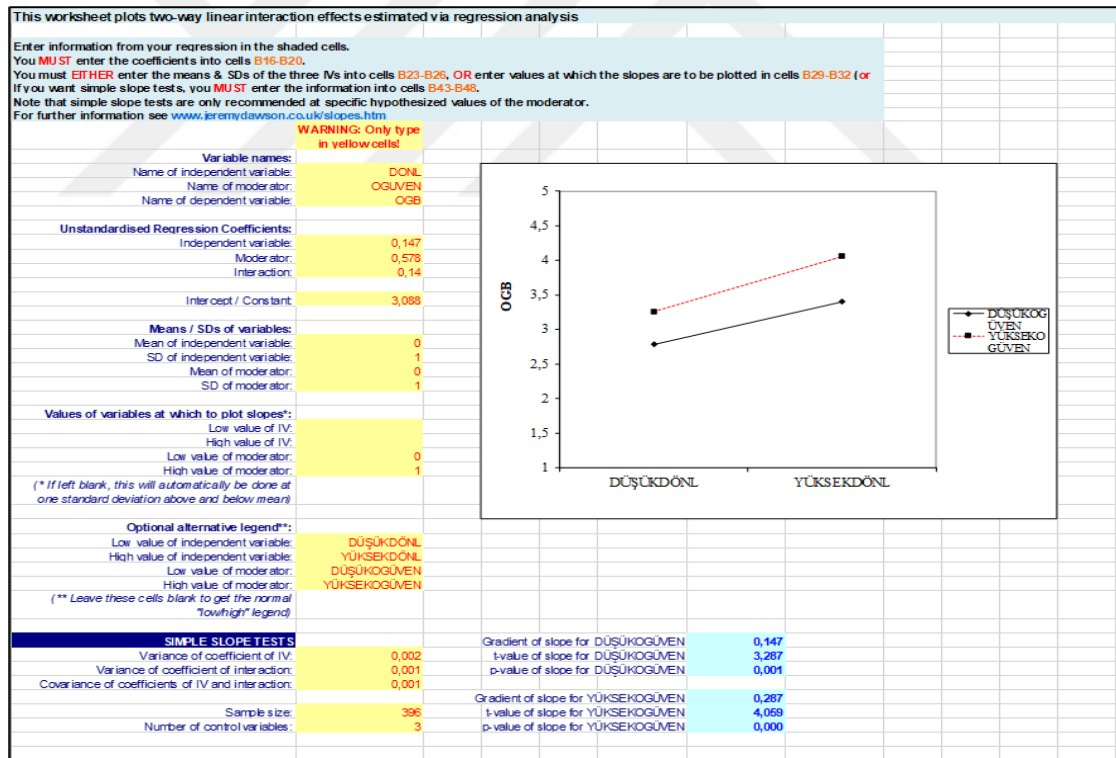
Aracılık etkisinde, “ f^2 ” değeri düzenleyici (moderatör) değişkenin endojen değişken üzerinde ne ölçüde etkisinin olduğunu gösterir ve aşağıdaki formülle hesaplanır.

Şekil 16 Endojen Değişken Üzerindeki Etkiyi Hesaplama Formülü

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$$

Kenny (2008)'e göre düzenleyici etkinin, $x < 0,005$ ise zayıf, $x < 0,01$ ise orta derece, $x < 0,025$ ise yüksek derecede olduğunu belirtmiştir. Formülde değerler yerine konulduktan sonra, $F\text{-Sq} = (,51 - ,50) / (1 - ,51)$ işleminin sonucu $F\text{-Sq} = (,02)$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, orta derecede bir düzenleyici (moderatör) etki olduğu tespit edilmiştir.

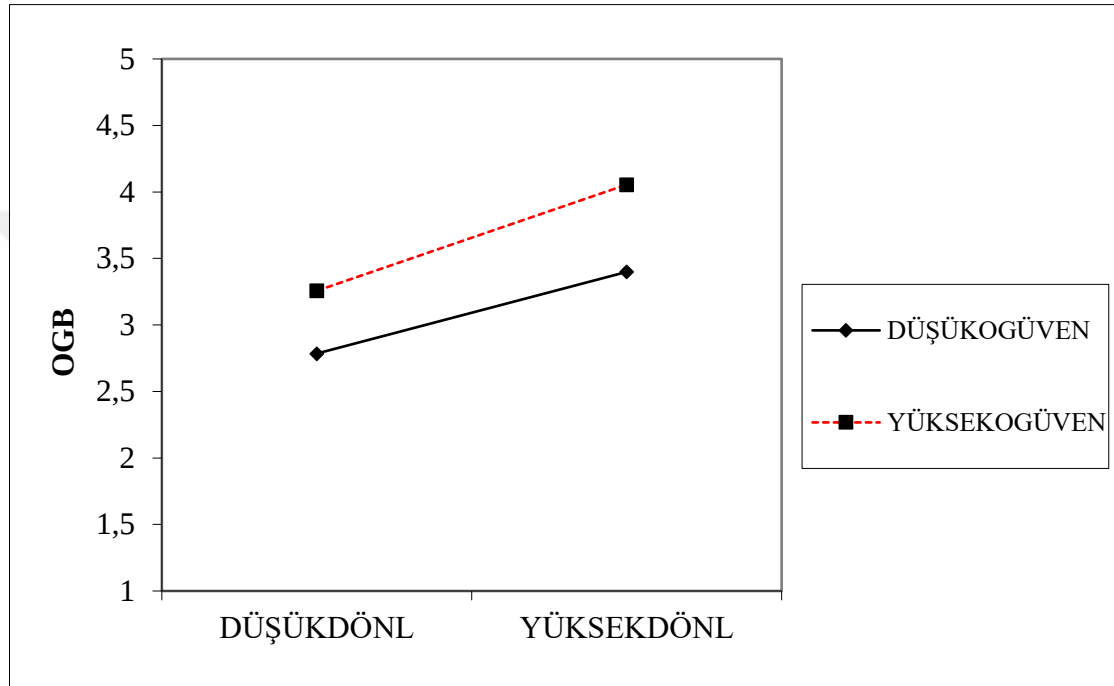
Şekil 17 İki Yönlü Düzenleyici Etki Hesaplama Şablonu



Moderatör analizi neticesinde yukarıdaki tabloda verilen bilgiler ışığında, DonusumEtkilesim değişkeniyle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin $\beta = ,095$, $t = 3,110$, $p < .01$ düzeyinde anlamlı, EtikEtkilesim değişkeniyle bağımlı değişken arasındaki ilişki ise $\beta = -,049$, $t = -1,890$, $p > .05$ düzeyinde anlamsız olup diğer değişkenler arasındaki ilişki

$p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunduğundan, DL'nin OB üzerindeki etkisinde ÖG'nin pozitif yönlü orta derecede bir moderatör etkisi olduğu sonucuna varılmış ve **H₄ kısmen desteklenmiştir**. Söz konusu düzenleyici değişkenin etkisinin yönünü ve kuvvetini açıklamak maksadıyla, Dawson ve Richter (2006)'e göre 2-way_linear_interactions dosyası indirilerek aşağıdaki resimde gösterildiği şekilde test edilmiştir.

Şekil 18 İki Yönlü Doğrusal Etkileşim Tablosu



Şekilde görüldüğü üzere, düşük DL ($t=3,287$, $p<.01$) ve yüksek DL ($t=4,059$, $p<.01$) anlamlı bulunmuştur. ÖG'nin her iki düzeyde de ÖB üzerinde orta derecede düzenleyici rolü olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, Dönüşümcü Liderlik uygulamaları arttıkça, örgüte duyulan güven (düşük ve yüksek seviyede) düzenleyici bir rol üstlenerek, DL'nin ÖB'yi pozitif yönde artıracığı sonucuna varılmıştır.

2.3. TARTIŞMA

Toplam dört hipotezin oluşturulduğu bu çalışmada, H₂ hipotezi hariç tüm hipotezler desteklenmiştir. Kriz dönemlerinde uygulanması gereken etkili liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilen EL ve DL, elde edilen sonuçlara göre birlikte aynı örgütte kullanıldığında DL'nin örgütsel bağlılığı anlamlı ve daha yüksek β katsayısıyla yordadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu iki liderlik uygulamasından kriz döneminde DL uygulamaları tercih edildiğinde, örgütsel bağlılığı anlamlı olarak artıracığı sonucuna

ulaşılmış ve **H₁ kısmen desteklenmiştir**. Bu sonuca göre, kriz dönemlerinde DL'nin EL'ye göre daha etkili bir liderlik tarzı olduğu da söylenmektedir.

Elde edilen bulgular, EL'nin ÖB üzerinde kuvvetli düzeyde pozitif bir etkisi olduğunu belirten; Bahadori vd. (2021); Abuzaid (2018); Aruoren ve Tarurhor (2023)'un yaptığı çalışmalarla farklılık göstermektedir. DL açısından bakıldığında, Jyoti ve Bhau (2015); Sofi ve Devanadhen (2015); Buil vd. (2019)'nin yaptığı çalışmalarla paralellik göstermektedir. DL'nin EL'ye göre daha etkili bir liderlik tarzı olarak ön plana çıkmasının nedeni olarak (krizde karşılaşılan sorunları hızlı ve analitik çözümler üretilmesi vb. göz önüne alındığında) DL'nin çalışanlara destek sağlama, personeli güçlendirme, yenilikçi olmak için güdüleme, yaratıcı olmaya özendirme, örnek olarak liderlik etme, çalışanlar arasında yeni becerilerin geliştirilmesine teşvik etme (Metaferia vd., 2023) gibi özelliklerden kaynaklandığı belirtilmektedir.

Bandura (1977) Sosyal Öğrenme Teorisinde (SÖT), liderlerin özellikle etik, güvenilir ve insanlarla yakın ilişkileri olduklarında, çalışanlar için bir örnek teşkil ettiğini öne sürmektedir. Ayrıca, çalışanların davranışları üzerinde etki yaratan, onlara bilgi ve farkındalık kazandıran rol modeller olarak nitelendirmiştir. Sosyal Öğrenme Teorisi kapsamında etik, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ve çalışan bağlılığı ilişkisi arasında öz yeterliliğin aracılık etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda, ikinci hipotezde ölçülmek istenen ÖY'nin aracılık etkisi anlamsız bulunmuş ve **H₂ desteklenmemiştir**.

Bu sonuç, DL uygulamalarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkisinde ÖY'nin aracılık rolünün test edildiği ve kısmi aracılık etkisi bulunduğu Hidayat ve Patras (2024); Sunaryo vd. (2023)'nin yaptığı araştırmaların sonuçlarıyla ve Ilyas vd. (2020)'nin etik liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde ÖY'nin aracılık rolünü bulduğu araştırmanın sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Bulgulardaki farklılığın, ÖY'ye sahip çalışanların, arzu ettiği şekilde ya da düzeyde liderlerin karar verememesinden (karar almada merkeziyetçi olma vb.) ve verilen görevleri yerine getirirken (personel, malzeme ve zaman vb. problemler) yaşadığı zorluklardan ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Gıda, İletişim ve Özel güvenlik sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada sektörler arasındaki sonuçlar incelendiğinde, gıda sektöründe her iki liderlik tarzının da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ancak DL tarzının daha yüksek β katsayısına sahip olduğu bulunmuştur. Gıda sektörü açısından DL'nin EL'ye göre nispeten daha etkili bir

liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Özel güvenlik sektöründe ise DL tarzının istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim sektöründe ise her iki liderlik tarzının da istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiş ve **H₃ desteklenmiştir**.

Söz konusu sektörlerde iki farklı liderlik tarzının bazılarında anlamlı bazılarında anlamsız olmasının temel nedeninin, **kriz liderinde olması gereken on özellikten** krizin özelliklerini, kapsamını, boyutunu, ölçeğini, yaratacağı potansiyel sonuçları ve etkileri hakkında eldeki mevcut verilerle arzu edilen şekilde krizi yönetemediğinden (**Erken Tanıma**), bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları yönetmek anlamına gelen **koordinasyonu** tam sağlayamamaktan ve **iletişimden** kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, DL'nin gıda ve iletişim sektöründe örgütsel bağlılığı pozitif yönde artırdığı görülse de iletişim sektöründe etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, hizmet sektörünün tüm alt sektörlerinde geçerli bir liderlik tarzı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, örgüte güvenin düzenleyici rolünü test etmek için yapılan analizde, DL'nin ÖB üzerindeki etkisinde her seviyede örgüte güvenin düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmış ve **H₄ desteklenmiştir**. Sonuçlar daha önceki araştırmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Her ne kadar, EL açısından ($\beta = -.049$, $t = -1.890$, **0,59** > .05) anlamlılık düzeyinde anlamsız bulunsa da sınıra yakın bir değer olduğu göz ardı edilmemelidir. Farklı sektörlerde değişik sonuçlar çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca bulgular, İlyas vd. (2020); Teyfur vd. (2013)'nin elde ettiği sonuçlara göre farklılık göstermektedir. Örgüte güvenin düzenleyici etkisinin sadece DL'de olmasının temelinde, çalışanların etik liderlerden ziyade dönüşümcü liderleri örgütün kendisi gibi görme eğiliminden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık alt boyutlarıyla ele alındığında, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığının, bazı duygusal özdeşleşme nedeniyle örgütüne bağlı kalmayı tercih etmesi olarak nitelendirilmektedir. Normatif bağlılık, bireyin örgüt hedeflerini yerine getirmedeki yükümlülük duygusunu, devam bağlılığı ise çalışanın kendi ekonomisine ve hedeflerine bağlı kalarak, örgütünde ne ölçüde kalmak istediğini ifade etmektedir (Meyer vd., 1993). Ancak, normal dönemde yapılan araştırmalarda tespit edilen bulgularla, bu çalışmadaki bulgular (alt boyutlar) arasında farklılık tespit edilmiştir. Şöyle ki, normal dönemde yapılan araştırmalarda, devam, duygusal ve nispeten normatif bağlılık ön plana çıksa da elde edilen sonuçlarda duygusal bağlılık, normatif ve devam bağlılığına nazaran daha yüksek β ;0,961 katsayısına sahiptir.

Aruoren ve Tarurhor (2023); Bahadori vd. (2021); Xu vd. (2016)'nin yaptığı araştırmalardaki bulgularla paralellik gösterse de bu araştırmada krizin doğası gereği çalışanların önceliğini kendi bütçesine vererek hareket etmesi (Devam Bağlılığı) ve dolayısıyla devam bağlılığının daha yüksek β katsayısına sahip olması beklenmiştir. Ancak, duygusal bağlılık alt boyutunun en yüksek β katsayısına sahip olduğu bulunmuştur. Bunun temel nedeninin **kriz liderliğinin, kriz sırasında bir birliktelik duygusu yaratan merhamet etmek ve önemsemek, açık olma, iletişim, danışma, işbirliği vb. gibi boyutlarından dolayı** çalışanların liderlerine duyduğu güven, örgütün hedef ve değerlerine kendilerini adanması gösterilmektedir. Ayrıca, Donnelly ve Twenge (2017)'e göre; erkek liderlerin, güven, teşvik eden, atılganlık, bağımsızlık, rasyonellik ve kararlılık gibi etken özelliklerle, kadın liderlerin ise empati kurma, duyarlılık, sıcaklık, yardımseverlik ve anlayış gibi toplumsal özelliklerle kalıplaşmış olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, kadın ve erkeklerin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği ve bu farklılığın biyolojiden mi yoksa sosyalleşmeden mi kaynaklandığı konusundaki tartışmalar halen devam etmektedir (Nielsen, 2016).

Bu araştırmada cinsiyetin rolü test edilmese de elde edilen bulgular çerçevesinde hizmet sektöründe kadın liderlerin DL uygulamalarında erkeklere göre çok daha etkili olduğu, erkek liderlerinde EL uygulamalarında kadın liderlere göre nispeten etkili olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, liderlikle ilgili cinsiyet araştırmalarında yapılan klişe tanımların kriz dönemine göre uyarlanmasına ihtiyaç olduğu kanaatine varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de COVID-19 salgını sırasında özel sektörde faaliyet gösteren (gıda, iletişim ve özel güvenlik) çalışanlardan toplanan anket verilerini kullanarak yapılan bu alan araştırmasında, krizde örgütlerin hayatta kalmasını sağlayan faktörlerin başında gelen örgütsel bağlılığı en fazla artıran liderlik tarzını bulmak hedeflenmiştir. Teori ve deneysel çalışmalardan elde edilen bulgulardan yararlanılarak, çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı değerlendirilen Etik ve Dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır.

Her çaptaki örgüt için kaçınılmaz bir durum olan krizlere karşı dayanıklılığı sağlamak için liderlerin, tehdit ve risklerin tahminini kolaylaştırabilecek, tehditler ortaya çıktığında örgütün hızlı ve etkili yanıt vermesini sağlayabilecek bir kültür oluşturmaları ve mekanizma geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütler krizlere kapsamlı bir şekilde hazırlanmasalar dahi bu kültür ve mekanizma sayesinde, çeşitli bilimsel yönetim süreçlerini kullanarak (kriz yönetimi uygulamaları) örgütün karşılaştacağı potansiyel riskleri stratejik tartışma ve planlama sürecine dahil ederek krizin yıkıcı etkilerini oldukça hafifletebilmektedirler.

Kriz dönemleri, lider açısından kaybedilen örgüt itibarının yeniden kazanılması ve ortaya çıkabilecek olası fırsatların değerlendirilmesi için ortam oluşturabilmektedir. Bu nedenle analitik düşünebilen, olayları bir mantık çerçevesinde ele alarak kalıcı çözümler üretebilen etkili bir liderlik tarzıyla krizlerin fırsata dönüşebileceği değerlendirilmektedir.

Her duruma uygun düşen bir liderlik tarzının olmaması ya da en iyi liderlik tarzı yaklaşımı bulunmaması göz önüne alındığında, kriz liderliği literatüründe kaydedilen ilerlemeye rağmen daha kapsamlı sonuçlar elde etmek, liderlerin gelecekteki krizlerle başa çıkabilmesi ve kullanacağı en etkili araçları belirlemesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Yeni Liderlik Teorileri kapsamında geliştirilen ve literatürde yaygın olarak kullanılan on farklı liderlik tarzlarının, farklı kriz ortamlarında, kültürlerde ve **farklı sektörlerde boylamsal bir araştırma yapılmasıyla** kriz liderliğinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılacağı düşünülmektedir.

Aynı zamanda bu araştırmanın bulgularında elde edilen bilgiler incelendiğinde de, hizmet sektörü altındaki üç farklı sektördeki sonuçların da birbirinden farklılık gösterdiği görülecektir. İlaveten, kriz dönemlerinde belirli bir sektörde başarılı olan bir liderlik tarzının söz konusu sektöre benzer veya tamamen farklı bir sektörde başarılı bir liderlik

tarzı olamayacağı görülmüştür. Ayrıca araştırmanın bulguları cinsiyetin liderlik tarzında önemli bir etken olabileceğini de göstermiştir.

Buradan hareketle 1.2.4'üncü kısımda detaylı olarak açıklanan, kriz dönemleri için uygun olduğu varsayılan birkaç liderlik tarzından farklı liderlik tarzlarının da kriz dönemlerindeki araştırmalara dahil edilmesinin uygun olacağı söylenmektedir. 1.Bölümde belirtilen kriz liderinde olması gereken özellikler; Merhamet Etmek ve Önemsemek, Açıklık ve İletişim, Yeniliklere Uyabilme, Dayanıklılık ve Cesaret, Kararlılık, Danışma ve İşbirliği, Çalışanların Yetkilendirilmesi gibi konuların hepsini içeren bir liderlik tarzı olmadığı görülmüştür. Bunun yanında liderlerin sadece öz yeterliliğinin ya da çalışanların örgüte duyduğu güvenden farklı olarak liderlerin kişisel özelliklerinin, örgüt kültürü, örgütün bulunduğu coğrafyanın bile liderlik tarzları üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada ele alınan değişkenlerle oluşturulan model test edildiğinde normal dönemde elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında oldukça farklı sonuçlar elde edildiğini söylenebilir. **Tüm model testinden sonra kriz döneminde EL ve DL tarzlarından, DL tarzının ÖB'yi artırmada daha uygun bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.**

Bu kapsamda ileride yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından teorik, pratik ve ampirik katkılar sunmasına rağmen bu araştırmanın;

- a. Cinsiyetin kategorik moderatör değişken olarak kullanıldığında sosyal çevre, örgüt iklimi gibi değişkenlerle ele alındığında sonuçların farklılık gösterebileceği,
- b. Ayrıca, etik liderlik davranışını ölçmek için etik konusunun kültürden kültüre, coğrafyadan coğrafya farklılık göstermesi nedeniyle söz konusu ölçeklerin kullanılacağı ülkeye göre uyarlanması faydalı olacağı (Argyropoulou ve Spyridakis, 2022),
- c. Türkiye'deki özel kurum/kuruluşların çalışanlarını kapsayan bu araştırmanın bulgularının genellenebilirliğini artırmak için, gelecekteki çalışmalarda kamu kurum/kuruluşlarını da dahil edilmesinin uygun olacağı,
- d. Hizmet sektöründe yapılan çalışmadaki sonuçlar alt sektörler için de farklılık göstermiştir. Farklı alt sektörlerde yapılacak çalışmalarda bu farklılığın oluşabileceği gibi farklı liderlik tarzlarının da anlamlı etki yaratabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca, kriz dönemindeki en etkili liderlik tarzının hangisi ya da hangileri olduğunu tespit etmek ve ÖB üzerindeki etkisini ölçmek için, bu araştırma kapsamına alınmayan liderlik tarzlarının ileride yapılacak araştırmaların kapsamına dahil

edilerek elde edilen sonuçlarla bu araştırmada elde edilen bulguların kıyas edilmesinin uygun olacağı düşünölmektedir.



KAYNAKÇA

- Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187-203.
- Akkuş, A. (2019). Developing a scale to measure students' attitudes toward science. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 6(4), 706-720.
- Al-Shammari, F. D. (2020). Developing the Performance of Heads of Scientific Departments at King Faisal University in the Light of the Transformational Leadership Approach from the point of view of the faculty members. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*.
- Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *Plos one*, 17(5), e0265535.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.
- Al Saidi, A. M. O., Nur, F. A., Al-Mandhari, A. S., El Rabbat, M., Hafeez, A., & Abubakar, A. (2020). Decisive leadership is a necessity in the COVID-19 response. *The Lancet*, 396(10247), 295-298.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Ahmad Bustamam, U. S. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 206-222.
- Alaboody, A. A. A. R., Shukri, D. I. A., & Albander, M. H. (2024). Analysis of Leadership Styles of Blake and Mouton: A Comparative Study of Leadership Interactions in Different Environments. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 4(3), 18-23.
- Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership—many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4-14.

- Almutairi, Y. M. N. (2020). Leadership self-efficacy and organizational commitment of faculty members: Higher education. *Administrative Sciences*, 10(3), 66.
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of contingencies and crisis management*, 18(4), 195-207.
- Argyropoulou, E., & Spyridakis, A. (2022). Tools Detecting and/or Measuring Ethical Leadership: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2).
- Arokiasamy, A. R. A., Maheshwari, G., & Nguyen, K.-L. (2022). The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: the mediating role of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 17, 1.
- Aruoren, E. E., & Tarurhor, E. M. (2023). Influence of authentic leadership on organizational trust: The mediatory role of organizational commitment. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1), 18-32.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Atalay, M., Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2022). Effect Of Perceived Organizational Support And Organizational Trust On Young Academics'organizational Commitment. *Argumenta Oeconomica*, 48(1).

- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and community*, 5(3/4), 381-390.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156.
- Bakht, M., Khan, S., & Blanco, G. (2020). 21st Century Leadership Skills Practiced by School Leaders.
- Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent business & management*, 9(1), 2022824.
- Bandura, A., & Wessels, S. (1997). *Self-efficacy*. Cambridge University Press Cambridge.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Baskoro, B. D. (2021). The nexus of transactional leadership, knowledge sharing behavior and organizational creativity: empirical evidence from construction workers in Jakarta. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 145-162.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Günel, İ., & Duyan, M. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.

- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405-414.
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020-000296.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569.
- Bhasin, M. K. (2014). The Hour between Dog and Wolf: Risk Taking, Gut Feelings, and the Biology of Boom and Bust. In: JSTOR.
- Blau, P. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Enquiry*, 34 (2), 193-206. In.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International review of public administration*, 18(1), 79-91.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75.
- Bujaki, M. L., & Durocher, S. (2020). Managing legitimacy following loss of human life: Loblaw and Rana Plaza. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 1023-1053.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 630-643.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex roles*, 39(11), 887-902.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.
- Carter, R. I., & Spotanski, D. R. (1989). Perceptions of leadership and personal development of selected high school students in Iowa. *Journal of Agricultural Education*, 30(4), 30-34.
- Cervone, D. (2000). Thinking about self-efficacy. *Behavior modification*, 24(1), 30-56.

- Chan, Z. C., Tam, W. S., Lung, M. K., Wong, W. Y., & Chau, C. W. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of nursing management*, 21(4), 605-613.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193-211.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745-783.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2018). The roles of leadership, vision, and empowerment in born global companies. *Journal of international entrepreneurship*, 16, 38-57.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- Coldwell, D., Joosub, T., & Papageorgiou, E. (2012). Responsible leadership in organizational crises: An analysis of the effects of public perceptions of selected SA business organizations' reputations. *Journal of Business Ethics*, 109, 133-144.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Pre.

- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- Cote, R. (2017). A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28-35.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Danti, S., & Hochman, G. (2022). Personality characteristics as predictors of the leader's ethical leadership in regular times and in times of crisis. *Sustainability*, 14(16), 9800.
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. *Journal of Physics: Conference Series*,
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of applied psychology*, 91(4), 917.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. (2022). The relationship between organizational commitment and organizational justice among health care workers in Ethiopian Jimma Zone public health facilities. *Journal of healthcare leadership*, 5-16.

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of management*, 45(4), 1434-1460.
- Devitt, K. R., & Borodzicz, E. P. (2008). Interwoven leadership: the missing link in multi-agency major incident response. *Journal of contingencies and crisis management*, 16(4), 208-216.
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 651-669.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS quarterly*, 453-461.
- Donnelly, K., & Twenge, J. M. (2017). Masculine and feminine traits on the Bem Sex-Role Inventory, 1993–2012: A cross-temporal meta-analysis. *Sex roles*, 76, 556-565.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. In (Vol. 117, pp. 284-289): Elsevier.
- Doriye, F., Muneja, M. S., & Ilomo, O. (2020). Challenges on the implementation of free education policy in Tanzania: A case of public primary schools in Babati Town. *East African Journal of Education and Social Sciences (EAJESS)*, 1(3), 32-38.

- Dörnyei, Z., & Taguchi, T. (2009). *Questionnaires in second language research: Construction, administration, and processing*. Routledge.
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, 4(1).
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190-207.
- Eisenbeiss, S. A., & Van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182-195.
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 642-661.
- Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International journal of hospitality management*, 102, 103153.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Farradinna, S., Syafitri, N., Herawati, I., & Jayanti, W. (2023). An exploratory factor analysis of entrepreneurship psychological readiness (EPR) instrument. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 66.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss Third Edition (and sex and drugs and rock'n'roll)*. In: New Delhi: Sage publications.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics:(and sex and drugs and rock'n'roll): Andy Field*. Sage.
- Fincham, J. E. (2008). Response rates and responsiveness for surveys, standards, and the Journal. *American journal of pharmaceutical education*, 72(2).

- Firoozi, M., & Ku, C. H. (2023). Corporate accountability during crisis in the digitized era. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(3), 933-964.
- Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis leadership during and following COVID-19. In (Vol. 71, pp. 421-422): Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Foster, S. (2020). Leadership in the time of crisis. *British Journal of Nursing*, 29(7), 449-449.
- Förster, C., Paparella, C., Duchek, S., & Güttel, W. H. (2022). Leading in the paradoxical world of crises: how leaders navigate through crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 631-657.
- Fragouli, E. (2020). Interaction of crisis leadership & corporate reputation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15(1).
- Frear, K. A., Paustian-Underdahl, S. C., Heggstad, E. D., & Walker, L. S. (2019). Gender and career success: A typology and analysis of dual paradigms. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 400-416.
- Frunza, S. (2017). Ethical leadership, religion and personal development in the context of global crisis. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 16(46), 3-16.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Généreux, M., Lafontaine, M., & Eykelbosh, A. (2019). From science to policy and practice: A critical assessment of knowledge management before, during, and after environmental public health disasters. *International journal of environmental research and public health*, 16(4), 587.
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2021). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093-1111.

- Ghose, S. M., Dzierzewski, J. M., & Dautovich, N. D. (2023). Sleep and self-efficacy: The role of domain specificity in predicting sleep health. *Sleep health*, 9(2), 190-195.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Głodziński, E., & Marciniak, S. (2016). Organisational innovations in crisis management of project-based enterprises. *Economics and Business*, 28(1), 26-32.
- Gold, T. K. (2022). Leadership empowerment behavior and psychiatric nurses' intent to leave. *Issues in Mental Health Nursing*, 43(10), 923-928.
- Graham, J. M. (2006). Congeneric and (essentially) tau-equivalent estimates of score reliability: What they are and how to use them. *Educational and psychological measurement*, 66(6), 930-944.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Greenbaum, R. L., Babalola, M., Quade, M. J., Guo, L., & Kim, Y. C. (2021). Moral burden of bottom-line pursuits: How and when perceptions of top management bottom-line mentality inhibit supervisors' ethical leadership practices. *Journal of Business Ethics*, 174, 109-123.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Griffin-Padgett, D. R., & Allison, D. (2010). Making a case for restorative rhetoric: Mayor Rudolph Giuliani & Mayor Ray Nagin's response to disaster. *Communication Monographs*, 77(3), 376-392.
- Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society Series D: The Statistician*, 33(4), 391-399.
- Gundel, E., Piro, J. S., Straub, C., & Smith, K. (2019). Self-efficacy in mixed reality simulations: Implications for preservice teacher education. *The Teacher Educator*, 54(3), 244-269.

- Ha, J.-C., & Lee, J.-W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259.
- Habib, H. (2020). Has Sweden's controversial covid-19 strategy been successful? *bmj*, 369.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quinones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 263-275.
- Hamidovic, H. (2012). An introduction to crisis management. *ISACA Journal*, 5: 1-3. In.
- Harrison, A. W., Rainer Jr, R. K., Hochwarter, W. A., & Thompson, K. R. (1997). Testing the self-efficacy—performance linkage of social—cognitive theory. *The Journal of social psychology*, 137(1), 79-87.
- Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management: An International Journal*, 35(1), 92-118.
- Haslam, S. A., Steffens, N. K., Reicher, S. D., & Bentley, S. V. (2021). Identity leadership in a crisis: A 5R framework for learning from responses to COVID-19. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 35-83.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayes, M. M., & Cocchi, M. N. (2022). Critical care leadership during the COVID-19 pandemic. *Journal of Critical Care*, 67, 186-188.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard business review*, 87(7/8), 62-69.

- Hesbol, K. A. (2019). Principal self-efficacy and learning organizations: Influencing school improvement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 33.
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2024). Teacher Innovativeness: The Effect of Self-Efficacy, Transformational Leadership, and School Climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 208-222.
- House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Thousand Oaks, CA*.
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- Hsu, F.-S., Liu, Y.-a., & Tsaur, S.-H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: do organizational justice and friendship matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1702-1719.
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 105(11), 1218.
- Huang, X., & Mayer, R. E. (2019). Adding self-efficacy features to an online statistics lesson. *Journal of Educational Computing Research*, 57(4), 1003-1037.
- Hungerford, C., & Cleary, M. (2021). Leadership during times of crisis: towards recovery. *Issues in Mental Health Nursing*, 42(10), 971-975.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of marketing*, 49(1), 112-126.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.

- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Ismail, H. N., Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human resource development international*, 26(3), 264-291.
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117-131.
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of management annals*, 5(1), 455-493.
- Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind the gap: Gender differences in global leadership self-efficacies. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59-73.
- Jeon, L., Buettner, C. K., & Grant, A. A. (2018). Early childhood teachers' psychological well-being: Exploring potential predictors of depression, stress, and emotional exhaustion. *Early education and development*, 29(1), 53-69.
- Jong, W. (2017). Meaning making by public leaders in times of crisis: An assessment. *Public Relations Review*, 43(5), 1025-1035.
- Jong, W., Dückers, M. L., & Van der Velden, P. G. (2016). Leadership of mayors and governors during crises: A systematic review on tasks and effectiveness. *Journal of contingencies and crisis management*, 24(1), 46-58.

- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of management*, 39(3), 660-683.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *Sage Open*, 5(4), 2158244015612518.
- Karakus, M., Ersozlu, Z., Usak, M., & Ocean, J. (2021). Self-efficacy, affective well-being, and intent-to-leave by science and mathematics teachers: A structural equation model.
- Kars, M., & Inandı, Y. (2018). Relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(74), 145-164.
- Karunakaran, A., Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2022). Crowd-based accountability: Examining how social media commentary reconfigures organizational accountability. *Organization science*, 33(1), 170-193.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(3), 237-253.
- Kaštelan Mrak, M., & Grudić Kvasić, S. (2021). The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 97-110.
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812.
- Keçecioğlu, T. (2003). Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No: 19, 1. Baskı, İstanbul, 34-37.
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on mediation. *Organizational research methods*, 11(2), 353-358.

- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological methods & research*, 44(3), 486-507.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
- Khatti, J., Grover, K. S., Kim, H.-J., Mawuntu, K. B. A., & Park, T.-W. (2024). Prediction of ultimate bearing capacity of shallow foundations on cohesionless soil using hybrid lstm and svm approaches: An extended investigation of multicollinearity. *Computers and Geotechnics*, 165, 105912.
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716-1733.
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 644-664.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558-569.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-56.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Klößner, M., Schmidt, C. G., Wagner, S. M., & Swink, M. (2023). Firms' responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of business research*, 158, 113664.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132.

- Koutroubas, V., & Galanakis, M. (2022). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Psychology*, 12(6), 315-322.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Kovach, M. (2018). An examination of leadership theories in business and sport achievement contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 14.
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of management Review*, 45(1), 130-153.
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. Russell Sage Foundation.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338.
- Kreps, S. E., & Kriner, D. L. (2020). Model uncertainty, political contestation, and public trust in science: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Science advances*, 6(43), eabd4563.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349.
- Lagowska, U., Sobral, F., & Furtado, L. M. G. P. (2020). Leadership under crises: A research agenda for the post-Covid-19 Era. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17(2), e200062.

- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 149-174.
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Nalla, M. K., Holbrook, M. A., & Frank, J. (2022). Organizational trust and job stress: a preliminary study among police officers. *Asian Journal of Criminology*, 1-23.
- Lee, K. M. (2000). MUD and self efficacy. *Educational media international*, 37(3), 177-183.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Zenger, T. (2018). What makes a decision strategic? *Strategy Science*, 3(4), 558-573.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lin, L., & Wang, S. (2018). Self-efficacy, organizational commitment and employee engagement in small and medium sized enterprises. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 3(4), 35-39.
- Liu, Y., Loi, R., & Ngo, H.-y. (2020). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1663-1683.
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 227-265.
- MacKinnon, D. P. (2011). Integrating mediators and moderators in research design. *Research on social work practice*, 21(6), 675-681.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies: A case of leader–follower trade approach. *Journal of leadership Studies*, 7(4), 6-22.

- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2023). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 42(20), 16602-16617.
- Mardjuni, S., Palisuri, P., Ruslan, M., & Nur, I. (2022). The effect of organizational commitment, interpersonal communication, and motivation on employee satisfaction and performance.
- Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B., & Thomas, G. (2019). Relationship based leadership: current trends and future prospects. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 92(3).
- Martins, F. M., Trienekens, J., & Omta, O. (2017). Governance structures and coordination mechanisms in the Brazilian pork chain—Diversity of arrangements to support the supply of piglets. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20(4), 511-532.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49.
- McDonald, R. P. (2013). *Test theory: A unified treatment*. psychology press.
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97-124.
- Mehmood, W., Khan, S., Khattak, A., & Rafiq, M. (2021). Realationship Of Tmt Green Commitment And Ethical Leadership: An Exploratory Study In Developing Country Context. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 3258-3279.

- Meira, J. V. d. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692.
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 74-88.
- Mesterova, J., Procházka, J., Vaculík, M., & Smutny, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2).
- Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Transformational leadership practices and its influence on teachers job satisfaction in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(2), 2249658.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, A., & Goidel, R. (2009). News organizations and information gathering during a natural disaster: Lessons from Hurricane Katrina. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(4), 266-273.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117-134.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications*, 99-118.

- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325.
- Muenjohn, N., McMurray, A., Fernando, M., Hunt, J., Fitzgerald, M., McKenna, B., Intezari, A., Bankins, S., & Waterhouse, J. (2018). *Leadership*. Cambridge University Press.
- Mutie, M. D., Odock, S., & Litondo, K. (2023). Effect of green logistics practices on performance of logistics firms in Kenya.
- Nawal, A., Shoaib, M., Rehman, A. U., & Zámečník, R. (2021). HRM practices and organizational performance of higher secondary educational institutions: Mediating role of service innovation and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Nawaz, Z., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Nielsen, M. W. (2016). Gender inequality and research performance: moving beyond individual-meritocratic explanations of academic advancement. *Studies in higher education*, 41(11), 2044-2060.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice (4th edition)*. Sage publications.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

- Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., & Mitchell, T. (2020). Investigating the methods and effectiveness of crisis communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(4), 379-405.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of educational research*, 66(4), 543-578.
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International journal of hospitality management*, 90, 102599.
- Park, J., Yoon, S., Moon, S. S., Lee, K. H., & Park, J. (2017). The effects of occupational stress, work-centrality, self-efficacy, and job satisfaction on intent to quit among long-term care workers in Korea. *Home health care services quarterly*, 36(2), 96-111.
- Park, S.-J., & Yi, Y. (2023). Assessing moderation effects with a heterogeneous moderated regression analysis. *Quality & Quantity*, 57(1), 701-719.
- Parpala, A., & Niinistö-Sivuranta, S. (2022). Leading teaching during a pandemic in higher education—A case study in a Finnish university. *Education Sciences*, 12(3), 147.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management Review*, 23(1), 59-76.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-69.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Poazi, F. D. W., Tamunosiki-Amadi, J. O., & Fems, M. (2017). The resource-base view of organization and innovation: recognition of significant relationship in an

- organization. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(3), 697-704.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A female leadership trust advantage in times of crisis: Under what conditions? *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215-231.
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812.
- Ramadhanti, T., Singh, J. S. K., & Kularajasingham, J. (2021). Transactional and transformational leadership styles as predictors of employee performance during the Covid-19 crisis and the mediating role of organisational culture. *Business, Management and Economics Research*, 7(2), 39-51.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D., & Wild, L. (2020). Principles to guide adaptive leadership. *Harvard business review*.
- Rao, M. (2013). Soft leadership: A new direction to leadership. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 143-149.
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review*, 46(8), 1605-1619.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5-18.
- Richards, A. (2020). Exploring the benefits and limitations of transactional leadership in healthcare. *Nursing Standard*, 35(12), 46-50.

- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201-224.
- Roe, E., & Schulman, P. R. (2008). *High reliability management: Operating on the edge*. Stanford University Press.
- Rønningstad, C. (2018). Us and them—First-line management and change resistance.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092.
- Sabanal, G. J. A., Reputana, K. G. D., Palwa, S. S., Labandero, C. L. H., & Alimbon, J. A. (2023). Motivation and Academic Performance of Secondary Students in Science: A Correlational Study. *Asian Journal of Science Education*, 5(2), 20-29.
- Sadiq, A.-A., Kapucu, N., & Hu, Q. (2021). Crisis leadership during COVID-19: The role of governors in the United States. *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 65-80.
- Saha, T., & Bhattacharya, S. (2022). Impact of inclusiveness on organizational commitment among employees of IT industry. *Cardiometry*(22), 395-405.
- Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of management*, 47(4), 957-992.
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Nielsen, K. (2022). The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: A multilevel-longitudinal study. *Current Psychology*, 41(4), 2024-2033.
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & Jan, F. U. (2022). The impact of ethical leadership on employees turnover intention: An empirical study of the banking sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 261-272.
- Samad, A., Al Jerjawi, K., & Dadich, A. (2022). Crisis leadership: Political leadership during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(1), 266.

- Samba, C., Tabesh, P., Thanos, I. C., & Papadakis, V. M. (2021). Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*, 19(3), 414-440.
- Samba, C., Vera, D., Kong, D., & Maldonado, T. (2017). Organizational resilience and positive leadership: An integrative framework. *Academy of Management Proceedings*,
- Sarkar, A. (2022). Factors associated with general self-efficacy of women leaders in India. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1080-1097.
- Sergent, K., & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of applied psychology*, 105(8), 771.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Shao, K., Elahi Shirvan, M., & Alamer, A. (2022). How accurate is your correlation? Different methods derive different results and different interpretations. *Frontiers in Psychology*, 13, 901412.
- Shore, D. A. (2020). Today's leadership lesson: Mind the wildlife and prepare for Tomorrow's disruption. *Journal of Health Communication*, 25(4), 301-302.
- Sica, C., & Ghisi, M. (2007). The Italian versions of the Beck Anxiety Inventory and the Beck Depression Inventory-II: Psychometric properties and discriminant power. *Leading-edge psychological tests and testing research*, 27-50.
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.

- Simola, S. (2003). Ethics of justice and care in corporate crisis management. *Journal of Business Ethics*, 46, 351-361.
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. In *Positive psychology in practice*. (pp. 241-255). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch15>
- Sofi, M., & Devanadhen, K. (2015). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir (India). *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8), 31-45.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. St Clair.
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 199-214.
- Stone-Johnson, C., & Weiner, J. M. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19. *Journal of Professional Capital and community*, 5(3/4), 367-374.
- Sulitzeanu-Kenan, R. (2010). Reflection in the shadow of blame: When do politicians appoint commissions of inquiry? *British Journal of Political Science*, 40(3), 613-634.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(1), 15.
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 883-890.
- Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558.

- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467-483.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6). Pearson Boston, MA.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296.
- Tabesh, P., & Vera, D. M. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Management Decision*, 58(10), 2235-2256.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1069.
- Tengi, M. L., Mansor, M., & Hashim, Z. (2017). A review theory of transformational leadership for school. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 792-799.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., & YALÇINKAYA, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21.
- Tomé, E., & Gromova, E. (2021). Development of emergent knowledge strategies and new dynamic capabilities for business education in a time of crisis. *Sustainability*, 13(8), 4518.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.

- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279-1294.
- TÜİK. *Ücretli Çalışan İstatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Ekim-2023-49366> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 12.11.2023.
- Unruh, L. Y., & Zhang, N. J. (2014). Newly licensed registered nurse job turnover and turnover intent. *Journal for nurses in professional development*, 30(5), 220-230.
- Vabret, N., Samstein, R., Fernandez, N., Merad, M., & Project, S. I. R. (2020). Advancing scientific knowledge in times of pandemics. *Nature Reviews Immunology*, 20(6), 338-338.
- Valldeneu, M., Ferràs, X., & Tarrats, E. (2021). Effect of transformational behavior on millennial job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 421.
- Vassallo, M., & Saba, A. (2015). Does Money for Grocery Expenditure Sway Italian Consumers' Motivational Values in Predicting Attitude towards Eco-Sustainable Food Products? *Contemporary Management Research*, 11(1).
- Vugt, M. v., & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.
- Wang, F.-J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management*, 4(18), 3924.
- Wang, X.-H. F., Kim, T.-Y., & Lee, D.-R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of business research*, 69(9), 3231-3239.
- Widadie, F., Bijman, J., & Trienekens, J. (2022). Alignment between vertical and horizontal coordination for food quality and safety in Indonesian vegetable chains. *Agricultural and Food Economics*, 10(1), 8.

- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094-1105.
- Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881-896.
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
- Xia, Y., & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior research methods*, 51, 409-428.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H.-y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134, 493-504.
- Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How transformational leadership motivates employee involvement: The roles of psychological safety and traditionality. *Sage Open*, 12(1), 21582440211069967.
- Yadeta, D. U., Jaleta, M. E., & Melese, M. W. (2022). Leadership styles and total quality management (TQM) implementation: Competitor orientation and inter-functional coordination as mediators. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 287-306.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Yurcu, G., & Akinci, Z. (2024). The mediating role of future career anxiety in the effect of academic satisfaction on brain-drain among tourism & hospitality students: Moderator effect of fear of natural disasters. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 34, 100483.

- Zahoor, N., Khan, H., Khan, Z., & Akhtar, P. (2022). Responsible innovation in emerging markets' SMEs: The role of alliance learning and absorptive capacity. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-35.
- Zawawi, N. M., Abd Wahab, S., Al-Mamun, A., Yaacob, A. S., Samy, N. K. A., & Fazal, S. A. (2016). Defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from resource-based view perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 1-87.
- Zeb, S., & Nawaz, A. (2016). Impacts of Self-Efficacy on Organizational Commitment of Academicians A Case of Gomal University, Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Information and Knowledge Management*,
- Zeeshan, M., Khan, A., Amanullah, M., Bakr, M., Alshangiti, A. M., Balogun, O. S., & Yusuf, M. (2024). A new modified biased estimator for Zero inflated Poisson regression model. *Heliyon*, 10(3).
- Zeinabadi, H. R. (2013). Social exchange outcomes of transformational leadership: Comparing male and female principals of public primary schools in Iran. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 730-743.
- Zhang, J., Li, F., & Zhang, X. (2021). [Retracted] Decoupling Strategy and Modular Design for Loosely Coupled Organizations. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2021(1), 8490335.
- Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2014). Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. In *Whither Chinese HRM?* (pp. 143-167). Routledge.
- Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X. (2019). Ethical leadership with both "moral person" and "moral manager" aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158, 547-565.

EK1 ORJİNALLİK FORMU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev. Date</i>	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA
Tarih: 21/01/2025
Tez Başlığı Kriz Dönemlerinde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin ve Öz Yeterliliğin Rolü Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 127 sayfalık kısmına ilişkin, 21/01/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 6'dır. Uygulanan filtrelemeler**: 1. ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2. ☒ Kaynakça hariç 3. ☒ Alıntılar hariç 4. ☒ Alıntılar dâhil 5. ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim. Uğur GÜNGÖR

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	UĞUR GÜNGÖR	
	Öğrenci No	N19145745	
	Enstitü Anabilim Dalı	İŞLETME	
	Programı	İŞLETME	
	Statüsü	Doktora ☒	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr ☐

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ

*Tez Almanca veya Fransızca yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dâhil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

TO HACETTEPE UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION		Date: 21/01/2025
Thesis Title (In English): The Role Of Organizational Trust and Self-Efficacy in The Effect of Leadership Styles on Organizational Commitment During Times Of Crisis According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 21/01/2025 for the total of 127 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 6 %. Filtering options applied**: ☒ Approval and Declaration sections excluded ☒ References cited excluded ☒ Quotes excluded ☒ Quotes included ☒ Match size up to 5 words excluded I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge. I respectfully submit this for approval. Uğur GÜNGÖR		

Student Information	Name-Surname	UĞUR GÜNGÖR	
	Student Number	N19145745	
	Department	BUSINESS ADMINISTRATION	
	Programme	BUSINESS ADMINISTRATION	
	Status	PhD ☒	Combined MA/MSc-PhD ☐

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ

**As mentioned in the second part [article (4)/3] of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

EK 2 ETİK KURUL İZNI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu

Tarih: 17/11/2023 15:05
Sayı: E-66777842-300-00003205965



Sayı : E-66777842-300-00003205965
Konu : Etik Kurulu İzni (Uğur GÜNGÖR)

17/11/2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 09.11.2023 tarihli ve E-12908312-300-00003191721 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencilerinden Uğur GÜNGÖR'ün Prof. Dr. Mustafa KILIÇ danışmanlığında yürüttüğü "*Krizde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin ve Öz-Yeterliliğin Rolü*" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun 14 Kasım 2023 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İsmet KOÇ
Kurul Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: FAC070EC-07E4-4A74-8903-30C460C9F37A

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres:

Bilgi için: Burak ÇİHAN

E-posta: Elektronik AŞ: www.hacettepe.edu.tr

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: Faks:

Telefon: 03123051082

Kep:

