

T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI



Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının
Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET KAAAN BÖRÜ

İSTANBUL, 2021

T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI



**Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının
Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET KAAAN BÖRÜ

İSTANBUL, 2021

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

18.08.2021

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **185100115** numaralı **Mehmet Kaan BÖRÜ** “*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**LİDERİN KRİZ YÖNETİMİ BECERİSİ VE ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMININ KRİZ DÖNEMLERİNDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.07.2021 tarih ve 2021/10 sayılı toplantısında seçilen ve Uzaktan Eğitim Sisteminde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

ÜYE
Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Seçil GÜRÜN KARATEPE

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29.07.2021

Mehmet Kaan Börü



ÖZET

Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi

İşletme Yönetimi

Mehmet Kaan Börü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu

İstanbul, 2021

Teknolojik değişim ve gelişim aynı zamanda küreselleşme ile beraber organizasyonlar arasında hızla artan rekabetin yaşandığı günümüzde hem fiziki hem de sosyal nedenlerden kaynaklı krizler yaşanmaktadır. Krizlerin yaşandığı dönemlerde ise organizasyonlar için önemli olan ve kriz dönemlerinde organizasyonun en tepe noktasında konumlanan liderler hem davranışları hem de izleyecekleri stratejiler açısından kriz öncesi ve sonrası için büyük önem taşımaktadır. Bu süreçlerin tamamını yöneten liderler ve yöneticiler aldıkları tutum ve davranışlarıyla da yine organizasyonun tümüne yön vermektedir. Hızla değişimlerin yaşandığı dünyamızda, organizasyonlar ileride oluşabilecek krizlerin önüne geçmek için bazı yatırımlar gerçekleştirmektedir. Organizasyonlar amaç ve hedeflerinde başarıya ulaşmak için iç müşterilerine eğitim gibi yatırımlar da bulunarak yetkinliklerini, becerilerini arttırmak istemektedirler. Aynı zamanda bu olumluluğu yine organizasyon içerisinde tutmak isterler. Günümüz dünyasında tüm bu yatırımlar göz önüne alındığında işten ayrılmanın maddi ve manevi getirdiği kayıplar mevcuttur. Çalışanların organizasyonlara olan bağlılığı kendini yöneten liderler değişkenlik gösterebilir. Bu araştırmanın amacı kriz yönetimi ve etik liderlik kavramlarının çalışan bağlılığı ile olan ilişkisini ayrı ayrı incelenmesidir.

Anahtar Sözcükler: Kriz, Liderlik, Etik Liderlik, Çalışan Bağlılığı, Organizasyon

ABSTRACT

The Effect Of The Leader's Crisis Management Skills And Ethical Leadership Approach On Employee Engagement İn Times Of Crisis

Business Administration

Mehmet Kaan Börü

Department of Business Administration

Counselor: Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu

İstanbul, 2021

In today's world, where there is a rapidly increasing competition between organizations with technological change and development, as well as globalization, there are crises arising from both physical and social reasons. Leaders, who are important for organizations in times of crisis and are positioned at the top of the organization in times of crisis, are of great importance for both their behaviors and the strategies they will follow before and after the crisis. Leaders and managers who manage all of these processes also direct the whole organization with their attitudes and behaviors. While the type of these investments can be physical, such as improving infrastructure, there are also investments made for human beings. Organizations want to increase their competencies and skills by investing in their internal customers, such as training, in order to achieve success in their goals and objectives. At the same time, they want to keep this positivity within the organization. Considering all these investments in today's world, there are financial and moral losses of leaving the job. Employees' commitment to organizations can vary from self-directed leaders. The purpose of this research is to examine the effects of the concepts of crisis and ethical leadership on employee engagement separately.

Keywords: Crisis, Leadership, Ethical Leadership, Employee Emgagement, Organization

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın en başından sonuna kadar destek olan bilgi ve tecrübesi ile çalışmanın her aşamasında destek olarak yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu' na teşekkürlerimi sunarım. Bu uzun çalışma yolculuğumda destek ve yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim annem Banu Çiğdem Börü, babam Hüseyin Börü, kardeşim Cihan Börü, teyzem Ebru Didem Abak ve eniştem Alper Abak' a teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
EKLER	xiii
ÖNSÖZ	xiv
1. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
2. BÖLÜM	5
KRİZ YÖNETİMİ	5
2.1. Kriz	5
2.2. Krizin Özellikleri	7
2.3. Krize Neden Olan Faktörler	8
2.3.1. Dış Çevre Faktörleri	9
2.3.1.1. Politik Çevre Faktörleri	9
2.3.1.2. Yasal Çevre	9
2.3.1.3. Ekonomik Çevre	10
2.3.1.4. Sosyo-kültürel Çevre	10
2.3.1.5. Demografik Çevre	10
2.3.1.6. Teknolojik Çevre	10
2.3.1.7. Uluslararası Çevre	10
2.3.1.8. Olası Rakiplerin Tehdidi	11

2.3.1.9.	İkame Ürünlerin Tehdidi.....	11
2.3.2.	Örgüt İçi Faktörler	11
2.3.2.1.	Misyon	12
2.3.2.2.	Liderlik.....	12
2.3.2.3.	İletişim	12
2.3.2.4.	Organizasyon Yapısı	13
2.3.2.5.	Öğrenme.....	13
2.4.	Kriz Türleri.....	13
2.4.1.	Parsons' a Göre Kriz Türleri.....	14
2.4.2.	Ulmer' e Göre Kriz Türleri.....	144
2.4.3.	Finansal Kriz.....	15
2.4.4.	Teknolojik Kriz.....	15
2.4.5.	Kötü Niyet Krizi	15
2.4.6.	Doğal Kriz	16
2.4.7.	Aldatma Krizi	16
2.4.8.	Çarpık Yönetim Değerlerinin Krizi	166
2.4.9.	Yönetimin Kötüye Kullanımı Krizi	17
2.5.	Kriz Yönetimi.....	17
2.5.1.	Kriz Yönetimi Modelleri	17
2.5.1.1.	Petak Modeli.....	18
2.5.1.2.	Fink Modeli	18
2.5.1.3.	Mitroff Modeli.....	19
2.5.1.4.	Augustine Modeli	19
2.5.1.5.	Burnet Modeli.....	20
2.5.1.6.	Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli.....	20
2.6.	Krizin Etkileri.....	20
2.6.1.	Birey ve Kriz ilişkisi.....	21

2.6.2.	Organizasyon ve Kriz ilişkisi.....	211
2.7.	Krizin Avantajları.....	222
2.8.	Kriz Yönetiminin Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	23
3.	BÖLÜM	25
	LİDERLİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK.....	25
3.1.	Lider	25
3.2.	Liderlik Kavramı	26
3.2.1.	Burns’e Göre Liderlik Kavramı.....	26
3.2.2.	Munson’ a Göre Liderlik Kavramı	26
3.2.3.	Bass’ a Göre Liderlik Kavramı.....	26
3.2.4.	Williams’ a Göre Liderlik Kavramı.....	26
3.2.5.	Blanchard ve Carew ‘e Göre Liderlik Kavramı.....	27
3.2.6.	Bennis’ e Göre Liderlik Kavramı	27
3.3.	Liderlik Teorileri	27
3.3.1.	Geleneksel Liderlik Teorileri.....	27
3.3.1.1.	Özellikler Teorisi.....	28
3.3.1.2.	Davranışsal Liderlik Teorileri	28
3.3.1.3.	Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	29
3.3.1.4.	Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	29
3.3.1.5.	McGregor X ve Y Teorileri.....	30
3.3.1.6.	Blake ve Mountan’ un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	30
3.3.1.7.	Likert Sistem Modeli.....	30
3.3.1.8.	Durumsallık Yaklaşımları	31
3.3.1.9.	Fiedler Durumsallık Yaklaşımı	32
3.3.1.10.	House ve Evans’ ın Yol-Amaç Teorisi	32
3.3.1.11.	Reddin’ in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	33
3.3.1.12.	Vroom – Yetton Durumsallık Yaklaşımı	34

3.3.2.	Modern Liderlik Teorileri.....	34
3.3.2.1.	Dönüşümcü Liderlik	35
3.3.2.2.	Katılımcı Liderlik	36
3.3.2.3.	Stratejik Liderlik	36
3.4.	Etik Liderlik Kavramı	37
3.4.1.	Etik Kavramı.....	37
3.4.2.	İş Etiği.....	37
3.4.3.	Rekabetçi Bir Avantaj Olarak Etik Davranış.....	38
3.4.4.	Etik Liderlik.....	38
3.4.5.	Etik Liderliğin Önemi.....	40
3.5.	Etik Liderliğin Organizasyon ve Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkileri	41
4.	BÖLÜM	43
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	43
4.1.	Örgütsel Bağlılık	43
4.2.	Örgütsel Bağlılık Üzerine Araştırmalar	43
4.3.	Örgütsel Bağlılık Biçimleri	44
4.3.1.	Örgütsel Bağlılığın Tutumsal Yaklaşımı	45
4.3.1.1.	Kanter Yaklaşımı.....	45
4.3.1.2.	O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	46
4.3.2.	Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Yaklaşımı	46
4.3.2.1.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	46
4.3.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı	47
4.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	47
4.4.1.	Kişisel Faktörler.....	48
4.4.2.	Örgütsel Faktörler.....	48
4.4.3.	Örgüt Dışı Faktörler.....	49

4.5.	Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	49
4.5.1.	Düşük Örgütsel Bağlılık	49
4.5.2.	İlımlı Örgütsel Bağlılık.....	50
4.5.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık	50
4.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	50
5.	BÖLÜM	52
	KRİZ DÖNEMLERİNDE ETİK LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	52
5.1.	Araştırmanın Metodolojisi	52
5.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
5.3.	Araştırma Hipotezleri	53
5.4.	Araştırmanın Modeli	55
5.5.	Veri Toplama Araçları.....	55
5.5.1.	Demografik Bilgi Formu	55
5.5.2.	Kriz Yönetimi Ölçeği	56
5.5.3.	Etik Liderlik Ölçeği	56
5.5.4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	56
5.6.	Ölçme Araçları	57
5.6.1.	Evren.....	57
5.6.2.	Örnekleme	57
5.7.	Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	58
5.8.	Normallik Testi.....	63
5.9.	Kriz Yönetimi Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler	63
5.10.	Etik Liderlik Ölçeğine Ait Temel İstatistikler.....	74
5.11.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Temel İstatistikler.....	80
5.12.	Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler.....	90
5.13.	Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizleri.....	93

SONUÇ	95
KAYNAKÇA.....	1011
EKLER	115
ÖZGEÇMİŞ	120



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
HBR	Harvard Business Review



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	58
Tablo 5.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	59
Tablo 5.3. Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	60
Tablo 5.4. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı	61
Tablo 5.5. Katılımcıların Kurumda ki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	62
Tablo 5.6. Normallik Testi Tablosu.....	63
Tablo 5.7. Kriz Ölçeği Güvenirlik Analizleri.....	63
Tablo 5.8. Kriz Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı	63
Tablo 5.9. Kriz Yönetim Ölçeğine İlişkin İstatistik	64
Tablo 5.10. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 1	64
Tablo 5.11. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 2.....	65
Tablo 5.12. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 3	65
Tablo 5.13. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 4.....	65
Tablo 5.14. Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	74
Tablo 5.15. Etik Liderlik Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı.....	74
Tablo 5.16. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin İstatistik	74
Tablo 5.17. Etik Liderlik Analiz Sonuçları 1	75
Tablo 5.18. Etik Liderlik Analiz Sonuçları 2	75
Tablo 5.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	80
Tablo 5.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı	80
Tablo 5.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İstatistik.....	80
Tablo 5.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 1.....	81
Tablo 5.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 2.....	81
Tablo 5.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 3.....	81

Tablo 5.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 4.....	82
Tablo 5.26. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Durumları	90
Tablo 5.27. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık Durumları	91
Tablo 5.28. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Durumları	91
Tablo 5.29. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Farklılık Durumları.....	92
Tablo 5.30. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Pozisyonuna Göre Farklılık Durumları	93
Tablo 5.31. Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 5.32. Hipotez tablosu.....	98

EKLER

Sayfa

Ek-1. Demografik Anket Formu.....	115
Ek-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1166
Ek-3. Kriz Yönetimi Ölçeği.....	1177
Ek-4. Etik Liderlik Ölçeği	1188



ÖNSÖZ

Yenilik ve değişimin bir önceki dönemlere göre daha hızlı yaşandığı günümüzde çalışanların organizasyonları ile olan ilişkileri de bir o kadar önem kazanmıştır. Bu dönüşüm ve değişim beraberinde birçok beklenmedik durumu da karşımıza çıkarmaktadır. Çalışanlar üzerine yapılan yatırımlarda artmakta ve organizasyonlarda yapılan yatırımların karşılığında olumlu sonuçlar elde etmeyi beklemektedir. Liderler ise uyguladıkları taktik ve davranışları ile organizasyonun tüm süreçlerini etkilemektedir. Bu tez çalışmasında, çalışan bağlılığı ile kriz yönetimi ve etik liderlik kavramlarının ayrı ayrı ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma pandemi şartlarında gerçekleştiği için yüz yüze fikir alışverişi yapmak ayrıca zor olmuştur. Çalıştığım kurum ve ailemin desteği bu çalışmayı hazırlamamda yardımcı olmuştur.

29.07.2021

Mehmet Kaan Börü

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Kriz, normal durumda olmaması gereken, normal durumlar dışında gelişen, alışılmışların dışına çıkan, olağandışı ve normalden farklı bir haldir. Her organizasyonun kendine ait süreçleri ve planlamaları vardır. Bu plan ve sürecin dışına çıkan yeni bir durumun geneline kriz denilmektedir. Krizler gerek coğrafi ve doğal olaylar ile gerekse ekonomik ve teknolojik olaylara bağlı olarak yaşanabilir. Her yüzyılın değişim ve gelişim hızları bir birlerinden farklıdır. Aynı zamanda bu değişim ve gelişim hızı her yüzyılda artarak devam etmektedir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamında dünyanın bir ucunda oluşan kriz durumu diğer ucunda ki organizasyonu doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Tam da bu bağlamda organizasyonlar hem küresel hem de yerel analizler yapmalı, yapılan bu analizler sonucunda olağan dışı olabilecek durumlar için tedbirler alarak kriz dönemlerine hazırlanmalıdırlar. Eğer organizasyonlar kriz ortamından başarısız olarak çıktılar ise, krize neden olan sebepleri araştırmalı, analiz etmeli ve sonucunda yeni bir süreç başlatarak, kriz sonrası oluşacak fırsatlara ve tehditlere hazırlanmalıdırlar.

Organizasyonları kriz ortamına götüren birçok sebep vardır. Bu sebepler hem organizasyonların kendi politikalarından hem de hızla değişen dünyamızda organizasyonu dolaylı yoldan etkileyen nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Organizasyonların değişen teknoloji hızına cevap verememesi ve ihtiyaç duyulan materyallere ulaşamaması gibi faktörler küresel sebepler nedeniyle meydana gelebilirken organizasyonun kendi izlediği politikaları benimseyemeyen çalışanlar, kötü yönetim tarzına sahip olan veya doğru yaklaşımlar ile sürecin yönetilmemesi organizasyonun kendi içerisinde ki krizlere neden olabilmektedir.

Kriz ortamına götüren bu süreçlerin önüne geçebilmek ve en az zarar ile atlatmasını sağlayabilmek için, daha öncesinden gerekli analizlerin yapılması ve bu analizler sonucunda tedbirlerin alınması gerekmektedir. Tabi ki de her

organizasyonun zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Birçok parametreden başarılı olarak çıkmak zor olsa da en zararsız olarak kriz sürecini geçirmek her organizasyonun kendilerince belirlediği oranda zarar görmek aynı zamanda belli oranda da başarıyı yakalamak olacaktır. Kriz öncesi, sonrası ve kriz sürecinde, en önemli faktörlerin içinde yer alan, tüm bu organizasyonu planlayan, analiz eden ve bu analizler sonucunda da süreçleri yöneten organizasyonların liderleridir.

Liderlerin analizleri, stratejileri ve süreç yönetimi organizasyonlar için hem normal hem de kriz zamanlarında önemlidir. Liderler organizasyonların başarıları için bir yandan doğru süreç yönetilmeli iken diğer yandan ise etik olmalılardır. Liderlerin davranışları ve tutumları izleyecekleri stratejiler ile beraber organizasyonda çalışanları da etkilemektedir. Sürekli hızlı bir değişim geçiren dünyamızda bu değişimin ve gelişimin beraberinde getirdiği krizlerde kaçınılmazdır. Krizlerin bu bağlamda artması günümüzde organizasyon ve kriz yönetiminin süreklilik arz ettiğinin anlamını taşımaktadır. Liderler yürüttüğü süreç ve bu süreçte aldığı kararların kabul edilmesi ile anlamlandırılır. Yönetim sürecinin en tepe noktasında bulunan liderin bu sürekliliği başarıyla sonuçlandırabilmesi için etik kavramı bağlamın da davranışlar sergilemelidir. Aksi takdir de etik dışına çıktığında, çalışanlarında bu davranışları içselleştirerek organizasyona zarar verebilir.

Tüm dünyada olduğu üzere organizasyonlarda da bir takım etik kurallar mevcuttur. Bu etik kurallar çerçevesinde, organizasyonda ki liderin çalışanlara karşı adaletli olması, insan hakları perspektifinde yaklaşması ve uyguladığı süreçteki örnek davranışları çalışanlar tarafından olumlu karşılanmasına sebep olarak hem süreklilik arz eden kriz yönetimi sürecine hem de çalışan bağlılığına olum olarak yansıyacaktır.

Çalışanların örgüte olan bağlılığı ve bu bağlılığın sonucu olan motivasyon, çalıştığı organizasyona katkıda bulunma isteği, organizasyonun başarılı olması için önem taşımaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerin en önemlisi de, çalışılan ortamda ki ve organizasyon liderinin davranış ve tutumlarıdır.

“Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi” nin incelendiği bu çalışma altı ana bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve hipotezleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde krizi kavramı ve tanımı, krize neden olan faktörler, kriz türleri, kriz süreci, kriz sonuçları, kriz yönetimi, kriz yönetiminin özellikleri, kriz yönetimi yaklaşımları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde liderlik tanımı, lider ve yöneticiler arasındaki farklılıklar, liderlik teorileri ve etik liderlik açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın tarihi süreci, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılık sonuçları açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, veri toplama araçları, araştırma modeli, araştırma hipotezleri ve elde edilen veriler belirtilmiştir.

Araştırmamızın son olan sonuç bölümünde, uluslararası bir çağrı merkezinin Balıkesir ilindeki şubesinde çalışanlar tarafından algılanan kriz yönetimi becerisi ve çalışanlar tarafından algılanan etik lider anlayışının çalışan bağlılığı ile ilişkisi demografik alt boyutları ile analiz edilmiş ve incelenerek yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı; Çağrı merkezi şirketinde çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerinin kriz yönetimi becerisi ve çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerinin etik liderlik algısının çalışan bağlılığı ile olan ilişkisini incelemektir. Bunun yanında çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerinin kriz yönetimi, etik liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin nasıl etkilendiğinin incelenmesi de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Bu araştırmada çağrı merkezinin seçilmesi sektörel anlamda krizlerin yoğun yaşanması, değişim ve yeniliklerin günümüz dünyası ile paralellik göstererek hızlı olması ve insani ilişkilerin sürekliliğinden dolayıdır.

Bu araştırma çalışan bağlılığı üzerinde kriz yönetiminin ve etik liderlik anlayışının ilişkisini tespit etmek bakımından var olan durumu açığa çıkarması ve erişilen neticeleri genellemesi bakımından önem taşımaktadır.



2. BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1.Kriz

“Kriz, acilen ele alınması gereken önemli bir soruna neden olan ani veya yavaş yavaş gelişen bir değişikliktir” (Cep Yönderi Dizisi, 2008; 14). Kriz, birçok nedeni olan ve bu nedenlere bağlı sonuçlar doğuran bir kavramdır. Gözlemlerin değişik noktalarından bakılması farklı süreçler yaşanmasına ve buna bağlı olarak süreci takip eden kişilerin farklı bakış açılara sahip olmasına neden olacaktır. Krizlerin birden çok plana, stratejiye ve sonuca ulaşmasında ki yaklaşımı ile aslında yönetimini de bir o kadar zorlaştırmaktadır (Eğinli, 2014; 33-66).

Günümüzde gazete makalelerinde, resmi hükümet raporlarında, "kriz" kelimesini kolayca bulabiliyoruz. Kriz terimi, çok çeşitli durumlar için kullanılmaktadır. Örneğin siyasi skandallar, kentsel protestolar, terörist saldırıları, depremler, salgınlar, hava kazaları, pandemik virüsler, kimyasal patlamalar, orman yangınları ve ekonomik krizler gibi. Öyle görünüyor her zamankinden daha fazla dikkat çekiyor. Açıkça, bir kriz olayı, bir sistemin görünüşte düzenli evriminde bir kaos durumunu ifade eder. Kriz, öncesinde ve sonrasında istikrarın izlediği bir düzensizlik dönemine işaret eder. Ekolojik kriz, bir popülasyonun varlığının değişmesi veya yok olmasını ifade eder. Ekonomik kriz, uzun bir dönemdeki düşüşü ifade eder. Siyasi bir kriz, kurumlar ve siyasi seçkinler, başka bir aktör grubu tarafından değiştirilme riski altındadır. Krizler olağan işleyiş yollarının artık çalışmadığı geçiş aşamalarıdır. İnsanların çoğu, bu geçişleri liderler eşliğinde önlem alınması gereken acil bir tehdit olarak görüyor. Bu sebep ile ele alınması gereken, üç ana bileşen vardır bunlar; krizi telafi etmek, aciliyet ve belirsizliktir (Boin vd, 2005). Hasar tehdidi, bir doğal afetin neden olabileceği, köklü güvenliği ihlal eden yıkım veya ölümdür. İnsanların güvenlik değerleri, akut bir kriz algısına neden olur. Kamu kuruluşlarında olay, medya ve dış aktörler tarafından çerçevelendiğinde bir krizi tetikleyebilir.

Aciliyet duygusu zamanı gerektirir. Liderlerin zaman ufku önemli ölçüde kısaldığında ortaya çıkan sıkıştırma olgusu bir kriz sırasında krizdeki yüksek dereceli belirsizlik gibi potansiyel sonuçları içerir ve tehdidin niteliği, aynı zamanda başlangıç ve acil durum gibi diğer faktörlerden de etkilenir (Boin ve diğerleri, 2005).

Bir kriz yerel, uluslararası, ekonomik, kültürel, doğal veya insan yapımı olarak ortaya çıkabilir. Bu faktörlerden yola çıkarak, bilim insanları bir krizin üç kritik unsurunu kullanarak tipolojiler geliştirmeye çalıştılar. Yukarıda bahsedilen, nasıl farklı olduklarını ve nasıl farklı zorluklar ile karşılaşa bileceğini açıklamaktadır (Boin ve diğerleri, 2016).

Bir krizin tehdit unsuruna bakarken, önce neyi etkileyeceği konusunda ayırım yapılabilir. Kriz, sağlık ve güvenliği tehlikeye atabilir ama aynı zamanda bir kamu kurum veya kuruluşunun performansı ile ilgili olabilir. Tehdit unsuru için ikinci bir ayırım, nerede olduğuna bağlı olarak yapılır. Kriz yerel veya ulusal düzeyde olabilir veya birkaç coğrafi bölgeyi tehlikeye atabilir. Hatta sınır ötesi krizlere dönüşen politika alanları, çok daha zorlayıcıdır. Konvansiyonel sınırlara saygı duyan krizleri yönetmek ve kontrol etmek daha kolaydır. Bir krizi incelerken bir tehdide verilen ya da algılanan aciliyet düzeyi, kriz durumuna göre farklılık gösterebilir. Bir sorunun hızlı bir çözüme ihtiyaç duyduğu konusunda hemfikir olanların oranı, daha fazladır. Son olarak, krizler belirsizlik düzeyiyle ayırt edilebilir. Düzenli etkinlikler ve benzersiz etkinlikler arasında fark yapılabilir. İlki (örneğin kasırgalar, depremler) yerel yönetimler tarafından idare edilmesi kolaydır, çünkü daha öngörülebilirler ve bunlarla başa çıkmak için standart işletim prosedürleri vardır. Diğer kriz vakaları, kısa süreli ve çok sayıda sorun olması nedeniyle yüksek derecede belirsizlik yaratır. Aynı anda ortaya çıkan krizler neye ya da kime güvenileceğine dair bilgi eksikliği yaratabilir (Boin ve diğerleri, 2016).

Bir krizi neyin içerdiğine dair iki düşünce okulu vardır: bunlardan ilki nesnel okul ikincisi öznel okuldur (Drennan ve diğerleri, 2014). Nesnel okul için literatürde üç koşulla ilgili geniş bir anlaşma vardır. Bir olayın kriz olarak kabul edilmesi için olması gerekenler: ciddi tehdit, büyük belirsizlik ve acil

eylem ihtiyacıdır (Drennan ve diğerleri, 2014). İkinci kol ise öznel okuldur. İnsanların nasıl çalıştığına odaklanırken yorum ve süreci vurgular. Çevrelerindeki dünyayı kavrar ve inşa eder. Tek bir olay üzerinden farklı kişileri, kuruluşları ve hatta uluslararası kurumların gözünden bakarak olayları her bir varlık için farklı değerlendirebilirler (Drennan ve diğerleri, 2014). Bu unsur politika yapıcılar olarak varsayar isek politikacı içinde bulunduğu kriz esnasında krizi reform yapmak için bir fırsat olarak algılayabilir (Bannink ve Resodihardjo, 2006: 1-20). Oysa diğer politikacılar, aynı krizi konumları veya güvenlikleri için bir tehdit olarak algılayabilirler. Her iki düşünce okulu da önemlidir, ancak birincisi için aynı fikirde olmak kaçınılmazdır, fakat ikincisi, farklı aktörlerin farklı tehditleri de algıladığı için birçok yorum uyumsuzluğu meydana gelebilir. Bu nedenle, üçüncü düşünce ekolü, eleştirel realizm ortaya çıkmıştır. Önceki iki dizinin temel değerlerini içerir. Eleştirel realizm bakış açısı ile, kriz şu şekilde tanımlanmaktadır: “ bireylerin, kurumların, toplumların veya rutin normların, günlük işleyişin ötesinde tehditlerle karşı karşıya kalındığında, önemi ve etkisi bu koşulların % 50'si bireysel algılara göre değişmektedir ” (Drennan ve diğerleri, 2014). Bu tanım, aşikâr olağan ve sorunlu durum arasındaki gerilime dair içgörü sağlar.

2.2.Krizin Özellikleri

Her kriz benzersizdir. Her birinin kendi faktörleri, sonuçları, dönemi, ritim ve bilinmeyenleri vardır (Boin ve diğerleri, 2005). Birçok tanımda olduğu gibi, belirsizlik, beklenmedik tehditler, yüksek düzeyde politika yapıcılar tarafında endişe, şiddet olasılığı, varsayım önemli ve acil kararların baskı altında alınması gerektiği, eksik bilginin varlığı, stresli bir ortam ve zaman sınırlaması olarak tanımlanır (Boin ve diğerleri, 2005; McConell ve Drennan, 2006; Rollo ve Zdziarski, 2007). Kriz aniden ortaya çıkar, çıkarları tehdit eder ve birçok yeni durumları ve kişileri oluşturan kriz ortamına dahil eder. Belirsizlikler bazen başa çıkmak için olduğundan fazla ürkütücü olarak görülebilir (Gilbert ve Lauren, 1980: 641). Fiziksel veya fiziksel olmayan krizler aynı zamanda güvenlik, huzur veya sağlık gibi temel insan ihtiyaçlarını da tehdit eder (Mitroff, 2001; Boin ve diğerleri, 2005).

Krizlerin hem beklenmedik bir anda ortaya çıkması hem de karmaşık durumu beraberinde taşıması aşırı psikolojik stres getirmektedir (Schneider, 1995). Nitekim modern krizler küreselleşen bir dünyada git gide artış göstermektedir (Lagadec ve Carli, 2005: 39-41). Küreselleşen gelişimler ile beraber modern krizler de giderek artıyor ve oluşan tehditler artık daha çok uluslararası bir karaktere doğru evrim geçiriyor (Rosenthal ve diğerleri 2001: 5). Krizler açısından günümüz dünyasında sınırlarının kalktığını ve krizlerin artık oluştukları yer ile sınırlı kalmadığını görmekteyiz. Çünkü bir ülkedeki herhangi bir kriz hızla diğerlerine de sıçrayabilir ve tüm etkisi altına alabilir (Boin ve 't Hart, 2003: 544).

Kriz durumu aşağıda ki şekilde analiz edilebilir. İlk aşama uyarı aşamasıdır. Kriz evrimleşen bir değişiklikse, önceden tahmin edilir ve bu nedenle başa çıkması çok daha kolaydır. Aksine, eğer bir kriz aniden ortaya çıkarsa, önceden tanınmaz ve bu nedenle baş etmek zordur. İkinci aşama, geri dönüşü olmayan noktadır ve kriz olsa bile kontrol edilemez, üzerinde ancak bir miktar etki yaratmak mümkün olabilir. Krizin ikinci aşamasında özellikleri hız ve yoğunluk çok önemlidir. Üçüncüsü temizlik aşaması, bir iyileşme süreci ve kendi kendini analiz etme dönemidir. Önceki aşamalardan daha fazla kriz yönetim planı yapılır. Genellikle kriz bu dönemde gerçekleşir. Son aşama ise bizlere şu durumu gösterir: Tekrar yaşanmaması için alınacak önlemler ve krizi fırsata dönüştürme şansını analiz ederek fırsatı yakalamak (Fink, 2002).

2.3.Krize Neden Olan Faktörler

Günümüz dünyası ve çevresel faktörler hızlı ve devamlılık ile değişmektedir. Belirsizlik ortamı ve beraberinde getirdiği alınacak aksiyonların karmaşıklığı süreçteki tahmin yeteneğini de güçleştirmektedir. Oluşan bu hızlı değişim ve süreklilik arz eden belirsizlikler tehdit ve fırsatları da beraberinde getirmektedir (Aykaç, 2001: 125). Şirketin geleceğe dönük tüm planları ve programları bu çizilen çerçeve ile fırsatları ve tehditleri görebilme, analiz edebilme son olarak da gerekli aksiyonları alabilme kabiliyetine bağlıdır.

Kriz süreçleri hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde dış çevresel faktörler ve kurum içi yapısal sorunlar olarak ayrıldığını ve bu iki sorunun tüm kriz yönetim sürecini etkilediğini görmekteyiz.

2.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Organizasyonlar kendileri dışında birçok farklı etkileşimde bulunduğu yapılar ile vardır. Her organizasyon etkileşimde bulunduğu organizasyonun koşullarından ve iletişiminden etkilenir. Çevresinde ki organizasyonlar ile iletişimin nasıl olacağını ve süreçlerinin her birinin nasıl yönetileceğini kontrol eder (Güçlü, 2003: 61). Farklı organizasyonların ve bu organizasyonların sunduğu koşulları gözlemlemek, gerekli analizleri yapmak ve yorumlarda bulunmak çevre analizidir (Glueck, 1980).

Bu koşullara göre çevre analizinde bulunurken aynı zamanda birden fazla alt koşulları, alt çevre faktörleri de incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda inceleyeceğimiz faktörler şunlardır; politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevredir. İnceleyeceğimiz çevre faktörleri de kendileri gibi bazı alt faktörlere ayrılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999: 108).

2.3.1.1. Politik Çevre Faktörleri

Organizasyonun faaliyette bulunduğu yerelde, ulusal ve uluslararası resmi kurumlar ve ilişkili olduğu kuruluşlar ile oluşan ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 112). Organizasyonu direkt ve anında etkilediği için süreklilik arz ederek incelenmesi, takip gerçekleştirmesi gerekmektedir.

2.3.1.2. Yasal Çevre

Ulusal ve uluslararası alanda organizasyonu etkileyen, organizasyon sınırlarını yasalar ve kanunlar ile belirleyendir. Organizasyonların bu yasa ve kanunlara uymasını gerektiren ortamdır (Hall, 1977: 304).

2.3.1.3.Ekonomik Çevre

Organizasyonun bulunduğu ve ilişkili olduğu ortamda ki para birimi, parasal politikalar, yerel gelirler, doğrudan veya dolaylı olarak organizasyonu etkileyen tüm mali işlemlerdir. Uyguladığınız mali politikalar ekonomik çevre ile uyumsuzluğuna düştüğünde bulunduğunuz organizasyonun işlevselliğinde zorlaşacaktır (Ergin, 1992: 53).

2.3.1.4.Sosyo-kültürel Çevre

Eğitim, kültür, sanat, gelenek görenekler ve inanç olmak üzere Organizasyonların iletişimde olduğu kişi veya kurumların genel değer ve yargıları sosyal çevreyi oluşturmaktadır. Eğer bulunduğunuz konum sosyo-kültürel yapıya uyum sağlayamaz veya sosyo-kültürel çevre tarafından karşı tarafta algılanırsa yıkıcı etkileri olabilir (Alpugan, 1996; 73).

2.3.1.5.Demografik Çevre

Nüfus planlamaları, organizasyonun çevresinde olan nüfus yapısı ve özellikleri ile nüfus trendleri demografik çevreyi oluşturur (Hall, 1977: 304). Organizasyon başarısı için planlamaları demografik çevreye göre yapmak örneğin genç bir nüfusa sahip çevre ise bu duruma uygun politikalar geliştirmek önemlilik arz etmektedir.

2.3.1.6.Teknolojik Çevre

Organizasyonlar belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için bazı materyallere ihtiyaç duymaktadır. Bu materyaller hızla gelişen dünyamızda devamlı yenilenme değişim aşamasında olabilirler. Bu nedenle gelişim ve değişim ekseriyetinde bulunan bir çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmeler bu çevreye karşı araştırma ve geliştirme işleyişlerine önem vermelidir (Mucuk, 1993: 34).

2.3.1.7.Uluslararası Çevre

Organizasyonların üst ekseriyetinde yer alan yerel alanlar dışında ekonomik anlaşmalar, savaşlar, salgınlar gibi unsurların olduğu çevredir (

Mucuk, 1993: 35). İşletmelerin ilişkili olduğu uluslararası çevre yeni pazarlar ve organizasyonun bulunduğu pazara giriş avantajları ile dezavantajları barındırmaktadır.

2.3.1.8.Olası Rakiplerin Tehdidi

İçinde bulunduğunuz faaliyet alanı ve pazarı yeni girişimcileri teşvik edebilir. Bu pazara girişler genel itibari ile iki koşul ile gerçekleşebilir. Bunlardan ilki bir girişimcinin bulunduğunuz pazara yeni bir işletme açarak girmesi iken diğeri girişimcinin pazarda var olan bir organizasyon ile birleşme veya satın alması ile gerçekleşebilir. Bu konuda engelleyici faktörler bulunmaktadır ve giriş engeli olarak tanımlanan bu faktörler ne kadar yüksek ise o pazara girmek isteyen organizasyonunda bir o kadar çekimserliği olacaktır. Pazara giriş maliyeti ve karlılığı ise organizasyonların giriş engelini aşabilmesi için en önemli faktördür (Barney, 1997).

2.3.1.9.İkame Ürünlerin Tehdidi

Bir müşteri için organizasyonunuzdan alınan hizmetin benzerini farklı şekillerde alabiliyor ise bu durum ikame olarak adlandırılır. İkame ürünler piyasaya farklı bir bakış açısı ve fiyatlandırma politikası getirerek belirli ürünlerin karlılığını kesebilir (Tengilimoğlu ve diğerleri 2009: 40).

2.3.2. Örgüt İçi Faktörler

Her organizasyonun kendi kültürü vardır. Bir kuruluşun rekabet etme ve dış ortamdaki değişikliklere başarılı bir şekilde yanıt verme yeteneğini etkileyen hemen hemen her şey nihayetinde kuruluşun başarısı veya başarısızlığı bu kültürün bir yönüdür. İç faktörler, organizasyonun hem bağımsız bir organizasyonel varlık olarak hem de dış ortamına yanıt olarak nasıl ilerleyeceğini belirler. İç faktörlerin en iyi yanı, kuruluşların onları kontrol etmesidir. Bu bölümde, farklı iç faktör türlerini inceleyeceğiz ve hem bunların organizasyon kültürünü nasıl etkilediğini hem de bir organizasyonun bunları nasıl etkileyebileceğini inceleyeceğiz (Wheelen ve Hunger, 2001; Pearce ve Robinson, 2014).

2.3.2.1.Misyon

Bir organizasyonun varlığı ve kuruluş amacı nedir sorularını kendimize sorduğumuzda şirketlerin kuruluş aşamasında bizlere bilgiler verdiği misyon bölümünü bulmaktayız. Başarıya ulaşmak isteyen bir organizasyon nihai amacı ile ilgili net bir algıya ve bu amaca yönelik alacağı aksiyonu planladığını bilmektedir. Örneğin Steve Jobs'un Apple gibi bir şirket için orijinal misyonu, şirketin nihai hedefi olan ‘‘Dünyaya katkıda bulunmak’’ ve bu amaca nasıl ulaşmayı amaçladığını, akıl ve bilim için araçlar geliştirip, yaratarak birkaç cümleyle açıklamıştır. Misyon ve amaçlarda kriz dönemlerinin aşılmasında önemli görev üstlenmektedir (Patrick, 2019).

2.3.2.2.Liderlik

Büyük liderler ilham kaynağı olur ve organizasyonu yönlendirir. Çoğu zaman bunu en ikna edici şekilde ifade etmenin ve başarıya yöneltmenin yolu örnek olmaktan geçer. Örneğin 30 yıllık tecrit edici hapis cezası sonrasında Nelson Mandela, ülkeye liderlik etmek için Güney Afrika'ya dönmüş ve sonrasında iktidar olmuştur. İktidara geldikten sonra aynı kötü durumu başka kişilere yaşatmak için eline bir fırsat geçse de öyle davranmamış ve bunun yerine hoşgörüyü, empatiyi ve bağışlayıcı tavrı savunmuştur. Bu davranışı sonucunda da Güney Afrika minimum şiddetle bağımsızlığını kazanmıştır. Liderlik kriz öncesi, kriz sonrası ve kriz dönemlerin de önemli bir faktör olarak karşımıza gelmektedir (Patrick, 2019).

2.3.2.3. İletişim

Başarıya ulaşmış organizasyonlar, ekiplerin ve ekip liderlerinin sonuçlarını daha iyi standartlara getirmek için özgürce ve sürekli iletişim kurduğu güçlü iletişim kanallarını geliştirir. Bu çift yönlü iletişim, hiyerarşik yapı boyunca yukarı ve aşağı doğru, yani sırasıyla yukarıdan aşağıya doğru ilerler. İletişimde sorun yaşayan organizasyonlar genel itibari ile katı liderlik yapılarına sahiptirler. Sağlıksız iletişim ve iletişimden kaynaklı uyuşmazlıklar ani ve baskın krizlere neden olabilir (Zıllıoğlu, 1993: 129).

2.3.2.4.Organizasyon Yapısı

Daha önceki zamanlarda, çoğu organizasyon en tepeden en aşağıya doğru tanımlanan birden fazla liderlik ve yönetim evreleriyle oldukça hiyerarşik yapılara sahipti. Daha da yakın zamanlarda, düz yapılara sahip yani organizasyonun en tepeden en aşağıya birkaç hiyerarşik katmanı olan kuruluşlar oluşmaya başladı. Bu tür organizasyonlara sahip kuruluşlar daha iyi performans gösterdiğine dair anlayışlar kurum kültürleri tarafından benimsenmeye başladı. Örneğin yenilikçiliğe odaklanan ve belirli bir başarıyı yakalayan küresel malzeme şirketi olan WL Gore, 10.000'den fazla personele sahiptir, ancak tüm şirkette üç hiyerarşik seviye vardır. Bunlar, demokratik yollar ile seçilmiş CEO, birkaç grup başkanı ve şirkette çalışan tüm personellerdir (Dinçer, 2013: 310).

2.3.2.5.Öğrenme

Öğrenme, insanoğlunun en temel faaliyetlerinden birisidir ve tüm organizasyonların başarısını doğrudan veya dolaylı yollar ile etkiler. Teknolojik gelişmeler daha çabuk değişim oranlarına yol açtıkça, başarılı kuruluşların, yeniliği teşvik eden ve her çalışanın deneyimine öğrenme ve keşfetme fırsatı ekleyen planlama bulması gerekmektedir. Örneğin, Elon Musk liderliğinde ki Tesla, Space X gibi şirketler günümüzün başarılı organizasyonları olarak nitelendirilir ve aslında öğrenen organizasyonlardır. Elon Musk' ın uzman olmadığını alanları keşfetme ve merak isteği ona büyük avantajlar sağladı. Bunun sebebi daha önce hiç bilmediği bir alana giriş yaparken diğer alanlardan öğrendiği durumları ve öğretileri hâlihazırda ilgilendiği şirketler üzerinde uygulaması olmuştur (Saadat, Saadat, 2016: 221).

2.4. Kriz Türleri

Farklı krizler olduğu kadar olası kriz türleri de var gibi görünüyor. Kriz yönetimi bilim insanları kriz türlerine ilişkin çeşitli bakış açıları geliştirdi. Üç merkez kriz türü vardır. Bunlar olacak kriz tepkisini başka şekillerde değiştirme eğilimindedir. İlk tip ani veya acil kriz tipidir. Bir kriz durumunun geleneksel görünümü olan hızlı, beklenmeyen bir olay (deprem gibi). Çoğu

durumda, bir beklenmedik kriz hem sahada hem de kriz merkezinde kafa karışıklığına yol açarsa, yanıtta büyük ölçüde doğaçlama üretir. İkinci tip, sürünen bir krizdir ve şu özelliklere sahiptir; Savunmasız koşullar ve baskılar, genellikle yıllar içinde kademeli olarak artar. Bu duruma örnek olarak küresel ısınma verilebilir. Daha genel olarak, sürünen krizler gizlilik tarafından gündeme getirilen ve genellikle erken aşamalarında fark edilmeyen veya reddedilen gündemdir. Bu nedenle, "her zamanki gibi iş" yanıtı oluşturma eğiliminde olacaktırlar (Kent, 2010; Massey ve Larson, 2006).

Üçüncüsü haftalarca, aylarca hatta yıllarca sürebilen kronik kriz türüdür (Parsons, 1996). Kroniktirler çünkü devam eden krizlerdir ve bariz bir çözüm yolu yoktur. Sürekli sorunlardan ders almanın bir sonucu olarak, gerektiğinde kullanılmak üzere bir nevi rafa kalkmış önlemler alma eğilimindedir (Boin ve diğerleri, 2005).

2.4.1. Parsons' a Göre Kriz Türleri

Kriz iletişimi uzmanları, kriz türlerini kategorize etmek için çeşitli bakış açıları geliştirdiler ve krizleri üç farklı gruba ayırdılar: Bunlardan ilki, acil ve çok az uyarı veya hiç uyarı almamış fakat krizin yolda olduğunu gösteren gruptur. İkincisi, ortaya çıkan krizin organizasyonu etkilemesi anında olmayan fakat tahmin edilebilir olan gruptur ve üçüncüsü, sürekli, haftalarca, aylarca hatta yıllarca sürebilir (Parsons, 1996).

2.4.2. Ulmer' e Göre Kriz Türleri

Ulmer ise krizleri bireylerin kasıtlı ve kasıtsız eylemlerine göre iki sınıf olarak gruplandırdı. Kasıtlı kriz tanımının içerisinde terörizm, sabotaj, şiddet, zayıf çalışan ilişkileri, düşmanca devralmalar ve etik olmayan liderlik kavramları yer alır iken kasıtsız kriz tanımı içerisinde de doğal afetler, hastalıklar, salgınları ve öngörülmeyen durumları yer aldı (Ulmer ve diğerleri, 2007).

2.4.3. Finansal Kriz

Finansal Kriz, organizasyon finansal yani maddi olarak krize girdiğinde ortaya çıkar. Finansal krizlere örnek olarak, temettü ödemesi, faiz ödemesi, kredilerin geri ödemesi vb. gibi aidatlarını veya borçlarını ödeyecek fonu olmayan bir işletme verilebilir. Organizasyonda bu denli kriz yaşanmasının en önemli nedenleri, işletmenin uzun süre zarara uğraması veya eksiklik nedeniyle borçlarını ödememesidir. Böyle bir kriz hesap verebilirlik ilkesini zarara uğratacağı gibi diğer durumlar arasında da tüketici nezdinde güvenini kaybeder (Özer, 1999: 29).

2.4.4. Teknolojik Kriz

Teknolojik kriz, bir organizasyonda kullandığımız yaygın bilimsel ve teknolojik araçlarda ki arızalardan meydana gelebilir. Örneğin Facebook sosyal medya ağının sunucuları aşırı dolar ve böylece tüm Facebook sosyal medya kullanıcı hesapları ve detayları yok olur ise bu durum teknolojik bir kriz olacaktır. Genel olarak görünen teknolojik krizleri, yazılım arızasını, endüstriyel kazaları vb. olarak tanımlayabiliriz. Organizasyon yönetimi, öncelikle faaliyette olan organizasyonun kayıplarını azaltmalı veya arızanın etkilerini durdurmalıdır. Bu önemlerden sonra, alandaki uzmanların yardımıyla bozulmuş veya kaybedilmiş olanı geri kazanmaya çalışmalı ve ayrıca krizin kaynağını ve nedenini bulmayı hedeflemelidir (Nystrom ve Starbuck, 1984: 55).

2.4.5. Kötü Niyet Krizi

Tüm organizasyonlar, kurumlar ve işletmeler birbiriyle rekabet eder. Ancak bazı rakipler o kadar aşırıya kaçarlardı ki, rakip organizasyonla rekabet etmek yerine direkt olarak organizasyonun işini mahvetmeye, yok etmeye yönelik adımlar atarlardı. Rakibin uyguladığı aşırıya giren taktikler, işi mahvetmek için yanlış bir girişimin hatta yasadışı faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu tür faaliyetlerin tümü kötü niyet krizi olarak tanımlanır. Bir şirketin sunucusuna girmek ve müşterilerinin verilerini silmek, ürünlerini kurcalamak ve imalat hatası yaratmak kötü niyet kriz türüne örnek verilebilir.

Önlemler, kaynağı bulmayı ve krizi kimin gerçekleştirdiğini belirleyerek en kısa sürede zararı en aza indirmeyi içerir (Pagan, 1986: 12).

2.4.6. Doğal Kriz

Doğal Krizler, bir volkanik patlama, sel, yangın vb. gibi doğal bir olayın doğrudan sonucu olarak oluşan krizlerdir. Bu krizler yönetimin elinde olmayan sebepler ile çıkmaktadır. Diğer krizlerden farklı olarak önlenemez. Kriz yöneticilerinin ise öncesinde atacağı adımlar, önceden depreme dayanıklı binalar inşa etmek, tahliye planları hazırlamak, gerekli analizler ile doğru konum tespit etmek vb. tedbirler olarak alanın boşaltılması ve hafifletici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır (Boın ve Arjen, 2004: 167).

2.4.7. Aldatma Krizi

Aldatma krizinin temelinde bilgi gizlenmesi yatmaktadır. Özellikle tüketici ve yönetim tarafından gizlenen bilgilerden oluşmaktadır. Aldatma krizine yol açan durumun temel amacı yasal olmayan kazançlar elde etmektir. Aldatma krizini oluşturan etkenler bu tür gerçekleri gizlediğinde her iki taraf içinde büyük miktarlarda kayıplar meydana gelmesi ile sonuçlanır. Kriz yönetimlerinde bilginin gücü çok önemlidir. Kriz yönetim süreçlerinde bilginin ilgili taraflara aktarılması, kriz yönetim sürecinin ne kadar doğru veya yanlış gittiğinin anlaşılması ve kaybolan zaman ve sürecin zararını azaltmak için faaliyetlere başlanması gibi konulara engel olabilir (Lerbingeri 1997: 224).

2.4.8. Çarpık Yönetim Değerlerinin Krizi

Çarpık yönetim krizi, organizasyon ve bulunduğu konumun sosyal değerleri, organizasyonu oluşturan kişiler ve yatırımcıları ihmal etmek olarak tanımlanır. Çarpık yönetim krizi, kısa vadeli ekonomik kazanımlara ulaşmak istendiğinde meydana gelmektedir. Organizasyon içinde ki çalışanlarından, organizasyonun iletişimde olduğu yan kuruluşlar ve müşterilerinden daha çok maddi boyuta önem vermesi ile ortaya çıkar (Newsom vd, 1989: 451;).

2.4.9. Yönetimin Kötüye Kullanımı Krizi

Yönetimin kötüye kullanımı krizi, organizasyonun başındaki yöneticilerin veya liderlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için giriştikleri yasal olmayan faaliyetlerin bir sonucudur. Bu tür eylemlerin tümü organizasyonun normalde karşılaşılabileceği farklı kriz türleridir. Tüm bahsedilen kriz türlerinin kontrol altına alınması ve başarılı bir şekilde sonuca ulaşması için kriz yönetiminde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Organizasyonun varlığını devam ettirmesi ve faaliyet gösterdiği alanda ayakta kalması için tereddütte mahal vermeden bir an evvel önem almalıdır. Kriz yönetimi bu boyutları ile bir beceridir ve kişisel niteliklerin verimli bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir (Luecke, 2007: 5).

2.5. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, en başından sonuna kadar plan ve program dâhilinde sürdürülmesi gereken süreçlerin tümüdür. Kriz süreçleri kronolojik olarak kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç grup halinde ele alınmıştır. Kriz yönetim süreçleri krizin yaşandığı zamandan başlayarak değil ilk sinyal verdiği veya verebileceği en erken safhadan başlayarak gerekli hazırlıklar alınması ve planlanmasının yapılması gerekmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 29).

Kriz yönetiminde hız ve maliyet konusu yönetim sürecini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu iki konuyu kriz yönetim aşamalarının tümünde öncelikli hale getirerek en az zarar ile nasıl minimize edilebileceği hakkında planlamalar yapılmalıdır (Sevim ve Sürmeli 2009: 151).

2.5.1. Kriz Yönetimi Modelleri

Bir krizi yönetmek onu ortadan kaldırma, yok etmekten daha çok kontrol etmektir (Schulman, 1993: 353). Kriz yönetiminin amacı, baskı altında çalışırken en iyi yöntemlere dayalı ve gerçeklik çerçevesin de zamanında kararlar vermektir (Pearson, 2002: 70). Kriz yönetimi, bir kuruluşun esnek tepki verme yeteneğini geliştirmekle ilgilidir. Kriz ortaya çıktığında hızlı ve

gerekli kararlar verebilmek yönetim açısından önem taşımaktadır (Lockwood, 2005: 2). Bununla birlikte, herhangi bir krizi yönetmek sadece teknik bir karar alma ve uygulama meselesi değildir. Aynı zamanda dayanıklılık için nihai bir test sağlar (McConnell ve Stark, 2002: 664; Boin ve diğerleri, 2005). Herhangi bir yönetime benzer şekilde, kriz yönetimi de bir süreçtir ve bu süreç literatürdeki bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

2.5.1.1.Petak Modeli

Kriz yönetimi sürecini şu dört aşamaya ayırır: azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve iyileştirme: Petak ilk aşamayı şu şekilde değerlendirir neden olduğu bilinen bir alanı hedefleyen bir "risk azaltma programı". Diğer bir deyişle, örneğin bir afetin zararını azaltmayı amaçlamaktadır. Öngörmek için uyarı sistemlerine ve ileri teknolojinin kullanımına yatırım yapmak hafifletme çabalarına örnek olarak gelecekteki tehlikeler verilebilir. İkinci aşama, yani hazırlıklı olma aşamasıdır. Daha spesifik bir risk alanı için daha dar bir terimdir, bir acil durum yönetimi politikası içerir. İlk iki aşama, acil durumun veya felaketin yıkıcı etkilerini azaltmayı amaçlamaktadır. Yanıt aşaması olarak adlandırılan üçüncü aşama, acil arama ve kurtarma operasyonlarıdır. Başka bir deyişle, yanıt faaliyetleri şunları içerir: bir felaketin ardından acil ihtiyaçları karşılamayı amaçlayan tüm eylemlerdir. Ve son aşama olarak kurtarma aşaması vardır. Bu aşamanın temel amacı organizasyonu normal bir duruma döndürmektir. Görüldüğü gibi Petak'ın modeli çoğunlukla doğal afetlerle ilişkilidir (Petak, 1985: 7).

2.5.1.2.Fink Modeli

Fink' in dört aşamalı modeli, krizi genişletilmiş bir olay olarak inceler. Fink bu modeli oluştururken 4 aşamalı tıbbi bir açıdan bakarak geliştiriyor. Birinci aşama belirtiler, yaklaşan krizin uyarı aşamasıdır. İkinci aşama şiddetli ve çabuk ilerleyen kriz aşaması üçüncü kronik kriz, olay sonrası iyileşme ve son aşamada krizin çözümüdür (Fink, 1986).

2.5.1.3.Mitroff Modeli

Mitroff kriz yönetimini beş gruba ayıran bir model geliştirmiştir. İlk aşama, uyarı sinyallerinin tanımlandığı sinyal algılama aşamasıdır. İkinci aşama ise uyarı sinyallerini araştırma ve önleme aşamasıdır. Üçüncü aşama iyileşme aşaması olarak tanımlanır ve son olarak krizin bir daha meydana gelmesini engellemek açısından öğrenme aşamasıdır (Pearson ve Mitroff, 1993).

2.5.1.4.Augustine Modeli

Augustine (1995) altı aşamalı bir kriz yönetimi modeli geliştirmiştir. Bu aşamalar krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden kazanç sağlamaktır. Krizden kaçınma aşamasında, yöneticilerin yapması gereken ilk şey, yakınlardaki bir kriz gelmeden önce ve sonra ondan kaçınmak için. Augustine'e göre bu aşama, krizi yönetmenin en kolay yoludur. Ayrıca yöneticiler krizlerin kaçınılmaz olduğuna inandıkları için bu aşamayı görmezden gelme eğilimindedir. İkinci aşama olan krizi yönetmeye hazırlanma aşamasıdır. İkinci aşamada yapılması gereken bir dizi temel görev vardır. Bir kriz ekibi hazırlamak, kriz merkezi kurmak, acil durum planları yapmaktır. Üçüncü aşama olan krizi saptama aşamasında Augustine'e göre, yaklaşan bir krizin farkına varılmıyorsa yanlış sınıflandırılmıştır. Bu sebeple doğru sınıflandırma yapmak kriz yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Dördüncü aşama krizi dondurma aşamasıdır. Model, krizin ardından onu kontrol altına almanın gerekli olduğunu söylemektedir ve sonra paydaşları bilgilendirmek gerekmektedir. Bunu başarmak için bir kriz yönetimi ekibi kurmak zorunluluk arz etmektedir.. Aksi takdirde, bilgi kirliliği kaçınılmaz olacaktır. Beşinci aşama ise krizi çözme aşamasıdır. Augustine göre, bir kriz kontrol altına alındığında hiç bekletilmeden çözümlenmelidir. Aksi takdirde krizin derinleşmesi muhtemeldir. Dolayısıyla bu aşamada hız çok önemlidir. Son ve altıncı aşama ise krizden kar elde etmektir. Bu aşamada bireylerin ve kuruluşların bazı kayıplarını geri alma şansı vardır (Augustine, 1995).

2.5.1.5.Burnet Modeli

Burnett (1998) tarafından geliştirilen modeldir. Kriz yönetimini engelleyici faktörlerin üzerinde durmuştur. Bunlar zaman baskısı, kontrol sorunları, tehdit seviyesidir. Modele göre tanımlama, yüzleşme ve yeniden yapılandırma. Her aşamada gerçekleştirilmesi gereken bazı önemli görevler vardır. Krize hazırlanmak için hedef oluşturma ve çevre analizi yapılması gerekmektedir. Kriz başladığında, bir organizasyon bir strateji oluşturmalı ve sonra onu değerlendirmelidir (Burnet, 1998: 132).

2.5.1.6.Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Littlejohn'un ortaya koyduğu modeldir. Bu 6 adım sırası ile durum izleme, kriz tespiti, kontrol altına alma, kriz müdahalesi, etkisini azaltma ve iyileşme. İlk adımda, organizasyona göz kulak olunmalıdır. Her şeyin olması gerektiği gibi olup olmadığını öğrenmek yıl boyunca kontrol etmeli ve bu süreç devamlı sürdürülmelidir. İkinci adımda işleyiş teknikleri ve yöntemleri, rutin olarak izlemeli ve kontrol edilmelidir. Burada ki amaç, bir şeyin sorunlu olduğunu düşündüren olayları ve eğilimleri belirlemektir. Üçüncü aşamada, yüksek öncelikli hedefler tespit edilir veya değerlere yönelik bir tehdit olduğunda ortaya çıkacaktır. Dördüncü aşamada bilgi edinme odak noktası olmalıdır, krizin nedenlerini anlamak için. Alternatif seçenekler belirlenmeli ve daha sonra bir plan uygulamaya konulmalıdır. Müdahale sırasında, belirlenen strateji önceki aşamada geliştirilen plana uygun olarak kullanılmalıdır. Beşinci adımda, alınan önlemin sonuçlarını değerlendirmek önemlidir ve eğer yöneticiler seçenekleri gözden geçirmezse tüm süreç en başa dönebilir. Ve altıncı adımda ise normalliğe dönmek için bir zaman çizelgesi oluşturulmalıdır (John, 2000: 159).

2.6. Krizin Etkileri

Tanımladığımız kriz dahilinde, kriz alışılmadık bir durum veya öngörülemez bir olaydır. Bireyleri veya organizasyonu ekonomik ve manevi itibarını etkileyebilir ve diğer organizasyonlar ile ilişkilerine zarar verebilir

veya bunları tehdit edebilir (Coombs, 2009: 100; Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2007). Krizler, insanların kendilerine ve yaşamlarına ilişkin algılarını bozabilir. Başka bir deyişle, öngörülemeyen bir olayın geç algılanması, organizasyonun içerisinde ki ve dışarısında ki yapıların beklentilerini ve bir kurumun performansını ciddi şekilde etkiler (Boin ve 't Hart, 2006: 42).

2.6.1. Birey ve Kriz ilişkisi

Bir kriz, genellikle etkilenen kişinin bakış açısıyla ilgilidir. Büyük bir organizasyon da olsa bir krizin ortasında olan ve doğrudan etkilenen; aynı zamanda ilk ve en önemli yanıt verenler o organizasyonun parçası olan kişiler, çalışanlardır (Reynolds ve Seeger, 2012: 55). Her kriz kendi psikolojik sonuçlarını doğuracaktır çünkü daha önce de belirtildiği gibi krizler insanları yoğun baskı altına alır ve duygusal tepkilere neden olur. Bu duygusal süreç ile karşı karşıya geldiklerinde, organizasyon çalışanları şoka girebilir ve çaresizlik noktasına gelinceye kadar felç olabilir. Algılanan çaresizlik en yıkıcı psikolojik sorunlardan biridir. Krizin bireyler üzerindeki etkileri genellikle korku, endişelenme ve strestir. Bir krize verilen yanıt ve tanımlama aslında önemli bir psikolojik düşüncelerdir. Daha önemlisi, bir kriz sırasında bireyin aldığı aksiyonların uzun vadeli etkileri olabilir. Genel olarak bir kişinin aylar hatta yıllar sonra duygusal olarak bağlı hissedebileceği unutulmaz bir olay haline gelebilir (Cavanaugh, 2006: 11).

2.6.2. Organizasyon ve Kriz ilişkisi

Organizasyonlar birçok farklı biçimde tasarlanmıştır ve içerisinde hedefler, sistemler, teknoloji ve organizasyonel planlar vardır (Smits ve Ezzat, 2003: 22). Bireyler gibi, kuruluşlar da krizlere karşı savunmasızdır; krizler var olan organizasyonların sürekliliğini, işleyişini ve hedeflerini bozma potansiyeli taşırlar (Klann, 2003; Ulmer ve diğerleri, 2007). Krizler, örgütün finansal, fiziksel ve duygusal yapılarına zarar verebilir ve organizasyonun hayati yapılarını tümüyle yok edebilir. Kriz durumlarında oluşan, iletişim eksikliği ve bilgi akışının kesilmesi sebebiyle organizasyona yüklenen stresler gün yüzüne

daha hızlı çıkarak tehlikeler yaratabilir (Pearson ve Mitroff, 1993: 49; Klann, 2003; Smits ve Ezzat, 2003: 17).

Kriz beklenmedik, dramatik ve çoğu zaman istisnai bir olaydır. Kriz aşamasında ki eylemler organizasyonu kaosa dönüştürebilir ve organizasyonu yok olma aşamasına getirebilir (Victor ve diğerleri, 2005: 1). Organizasyonları oluşturan ve hedefe gitmesinde yardımcı olan bir faktörde organizasyon, kurum kültürüdür. Kurum kültürleri birden çok değişkenden meydana gelebilir. Krizler meydana geldiğinde organizasyonun kültüründen gelen direnişini ve adaptasyonunu ortadan kaldırarak örgütün varlığını tehdit edebilir. Bu nedenle, bir kuruluş kendi başına yapamaz (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

Kriz, özellikle yükseldiğinde ve büyüdüğünde, organizasyon yapıları krizin doğasındaki değişiklikleri yansıtmak için sistematik olarak yenilenme tepkisinde bulunur. Krizler aynı zamanda organizasyonun itibarına zarar verme tehdidinde bulunur çünkü kriz insanlara organizasyon hakkında kötü düşünceleri için birçok neden ve sebep verir (Coombs 2007: 164). İtibara yönelik gerçek veya algılanan tehditler, kelimenin tam anlamıyla organizasyonu baştan aşağıya yok edebilir. Neredeyse hiçbir durum, organizasyonun itibarına verilen zarardan daha hızlı ve daha derin bir şekilde zarar veremez (Regester ve Larkin 2005: 203).

2.7. Krizin Avantajları

Krizler genellikle travmatik ve tehdit edici olsa da, aynı zamanda birçok fırsatları da beraberinde getirirler. Planlama için birçok potansiyel ders sunarlar ve yeni oluşabilecek potansiyel krizlere hazırlık fırsatı sağlarlar (Kolb, 1984; Carley ve Harald, 1997: 310). Kriz öncesi yaptıkları planlama ve programlarını test etme, baskı altında ne kadar işe yaradıklarını görme ve bu doğrultuda aksiyon alma imkânı sunarlar. Ayrıca kriz zamanlarında öğrenme ve farklı açılardan bakma özelliğinin de normal zamanlara göre daha hızlı ve başarılı geçtiğini belirtmektedir. Kriz zamanları organizasyonları daha dinamik hale getirmektedir (Boin ve diğerleri, 2005).

Krizler genellikle sadece olumsuz yönleriyle tartışılırken, aynı zamanda yeni yöneticilerin yaratılması, değişim fırsatları gibi olumlu sonuçlar ile birlikte var olan fakat gün yüzüne çıkmayan farklı sorunları da gözler önüne serilebilir (Meyers ve Holusha, 1986: 104). Bilim insanları kriz deneyimini kurumsal değişimle ilişkilendirir, radikal ve hızlı dönüşümlerin büyük sonuçları olacağını ve performans krizlerine, büyük ölçüde şoklara neden olacağı, şok dalgaları yaratacağı görüşü vardır. Daha önce de belirtildiği gibi, bir krizin temel özelliklerinden biri, kuruluş veya bir topluluk, dış şoklara tepki olarak hareket etmek üzere tetiklendiğinde veya değişiklikler meydana geldiğinde, bu müdahale çabaları insanları bir araya getirebilir ve bir kurum içinde yeni dayanışma ve işbirliğini teşvik edebilir (Lalonde, 2004: 88). Krizleri hem kuruluşlar hem de organizasyonlar için avantaja dönüştürmenin yolu bireyleri doğru ve etkili bir şekilde yönlendirmeye bağlıdır.

2.8.Kriz Yönetiminin Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisi

Özellikle kriz dönemlerinde organizasyonların en küçük yapı taşı olan bireylerin üzerinden çeşitli planlar yapmak ve uygulamak oldukça güçtür. Krizler plansız ve ani olarak karşılaşıldığından bu güçlük aynı oranda negatif etki yaratacaktır. Fakat kriz dönemlerinin öncesinde yapılan planlamalar ile çalışanlar üzerinde pozitif bir etki sahibi liderseniz, kriz esnasında yapılan planlamalar daha uyumlu olabilecek önceden kazanılmış çalışan bağlılığı kriz dönemlerinde faydasını gösterebilecektir. Ortaya çıkan krizler birinci sırada organizasyon çalışanlarının özgüvenlerini etkilemektedir. Organizasyon çalışanlarının statüsü, bilgi ve birikimi gibi faktörleri ne olursa olsun organizasyon dışına itilme tehlikesi ile karşılaşabileceklerini düşünmektedirler. Bu durumda bir etki yaparak kriz başladığı andan itibaren çalışanların verimliliğini ve organizasyona olan katkılarını negatif yönde etkileyecektir. Aynı zamanda organizasyon kriz esnasında varoluş savaşı verirken hissedilen bir diğer duyguda organizasyondan çıkarılmak zorunda kalmasının yanında yükselişine engel olacağı dürtüsüdür. Kriz öncesi dönem ve kriz dönemleri oldukça titizlik ve incelikle karşılıklı güven duygusu içinde yönetmeleri örgütsel bağlılığa katkıda bulunarak krizlerin daha kolay aşılmasına yardımcı

olacaktır. Organizasyonda görev alan ve süreçlerin yöneticileri her bir alanda devamlı plan hazırlamalı ve bu planlar dahilinde çalışanları bilgilendirmelidir. Organizasyonda etkinlikler düzenlenerek isteklendirme arttırılmalı böylece iletişim ağı olumlu yönde oluşturulmalıdır. Kriz öncesinde yapılacak birçok planlama ve etkinlik, kriz esnasında aranan çalışma ruhunu bulmak için önem taşımaktadır. Aynı zamanda kriz sonrasında tekrardan planlama yapmak için gerekli olan motivasyonu yakalama önemlidir. Yapılan çalışmadada görüldüğü üzere kriz yönetimi süreçlerinin çalışan bağlılığı üzerinde pozitif etkisi mevcuttur (Tekin ve Zerenler, 2005; Mitroff, 2001: 27; Meyers ve Holuska, 1986: 104; Güneş ve Beyazıt, 2010: 29; Tağraf ve Arslan, 2003: 160).

3. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK

3.1. Lider

Lider, organizasyonun en tepe noktasında bulunan ve aşağıdan yukarıya tüm işleyişi etkisi altına alabilecek özelliklere sahip olan yöneticidir. Organizasyonların temelini oluşturan faaliyet süreçlerine, iş performansına ve organizasyonun içerisindeki çalışma huzuruna direkt olarak etkisi en fazla olan kişidir. Yukarıda ki tanımlara göre lider tüm süreçlere etki ederken aynı zamanda organizasyonda çalışanlarının koşullarını değiştirebilme yetkisine sahip olandır (Detert ve diğerleri, 2007: 884).

Organizasyonlar kurulurken kendilerine amaçlar, hedefler ve misyon gibi ileriye dönük planlamalarda bulunurlar. Liderler bu doğrultularda organizasyonu nihai hedefe götüren kişilerdir (Hellriegel ve Slocum, 1992). Tüm bu işleyiş boyutunu sağlayan ve organizasyonun performansının temelini oluşturan liderlerin sarf ettikleri eforda liderliği tanımlamaktadır (Deitzer ve diğerleri, 1979: 196).

Bireyler doğar ve büyürler. Bu süreçte belirli doğuştan gelen insani ve eğitimsel özellik veya kazanımlara sahip olurlar. Lider, organizasyonu etkileyen tüm konulara hakim olmalı aynı zamanda zeka, adalet, empati ve ileriye dönük bakış açısı ile organizasyon çalışanlarından ayrı bir noktada durmalıdır. Tüm bu bileşenlerin ortak noktasında duran bireylere lider denilebilir (Robbins ve Decenzo, 2010: 200).

Liderlik, teknoloji ve bir çok bilimsel çalışmanın hızlıca geliştiği son yüzyıllar da en gözde tanım haline gelmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar hızlıca artarak en tepe noktalara kadar çıkmıştır (Dhammika, 2014: 12).

3.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramsal boyut olarak, yönettiği organizasyonun en küçük parçasından, en büyük parçasına kadar değişim ve dönüşümüne yardımcı olabilecek birey olarak tanımlanabilir (Gürsel ve Negiş, 2003: 58).

3.2.1. Burns'e Göre Liderlik Kavramı

Liderlik aynı zamanda çalışanlarını memnun etme, performanslarını arttırarak organizasyonu bulunduğu konumdan daha yukarıya taşıma sanatıdır. Bu sanatı icra ederken lider o kadar dengeli olmalıdır ki hem organizasyonun yapı taşlarına zarar vermeyecek hamleler yapmalı hem de organizasyonda çalışanların çalışma ortamını maksimum tatmin edilebilirlik düzeyinde tutmalıdır (Burns, 1978: 18).

3.2.2. Munson' a Göre Liderlik Kavramı

Organizasyonda birçok büyüklü, küçüklü yapı taşları mevcuttur. Lider, küçük yapı taşlarından başlayarak organizasyon yapısına moral kaynağı olmalıdır. Yüksek düzeyde vereceği bu kaynak en küçük taştan olmak üzere en yükseğe kadar etki ederek organizasyon performansını arttıracak etmen olacaktır (Munson,1981: 45).

3.2.3. Bass' a Göre Liderlik Kavramı

Liderlik, tüm organizasyonu çeşitli kaynaklar ile başarıya ulaştırmak için hamleler yaparken her bir hamle için belirli oranlarda vakit harcamaktır. Liderlik, tüm bu işlemlere harcanan zamanı en değerli ve tutarlı kullanmaktır (Bass, 1985: 21).

3.2.4. Williams' a Göre Liderlik Kavramı

Lider, dengeleri o kadar iyi sağlamalıdır ki ortaya hiçbir verimsizlik faktörü çıkmamalıdır. Aynı zamanda lider organizasyon yapısından da farklı düşünceler taşıyarak onların tüm süreçlerde rahat edebilmesi, tüm süreçleri ve işleyişi kolayca tamamlayabilmesi adına planlamalar yaparak, kararlara imza atması gerekmektedir (Williams, 2006: 90).

3.2.5. Blanchard ve Carew ‘e Göre Liderlik Kavramı

Liderlik bir süreç ve sürekliliktir. Her organizasyon belirli dönemlerde moral ve motivasyon olarak düşüşler yaşayabilir. Liderlik bu düşüşlerin önüne geçerek çalışanların çevresinde hissedemediği o enerjiyi ve sinerjiyi vermektir (Blanchard ve Carew, 1990: 225).

3.2.6. Bennis’ e Göre Liderlik Kavramı

Bennis’ e göre liderlik için önemli olan bazı özellikler vardır. Bennis bu özellikleri yedi ayrı gruba ayırmıştır. İlki lider olan kişinin teknik yeterliliğe sahip olmasıdır. İkincisi kavramsal beceri yeteneği, üçüncüsü geçmiş dönem performansı, dördüncüsü insanlar ile olan iletişimi, beşincisi zevk sahibi olması, altıncı adaletli ve son olarak yedinciye karakterdir. Fakat Bennis bu özelliklerin en önemlisini karakter olarak görmektedir. Bunun sebebi ise Harvard Üniversitesinde yapılan bir lider performansı ile ilgili çalışmada karakter özelliğinin performansa %85 etkisi görülmüştür (Bennis, 1999: 8).

3.3. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, geleneksel liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere iki ana kategori olarak ele alınmıştır. Geleneksel teorisinde, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç alt kategori olarak ayrılmıştır. Modern liderlik teorisi, otoriter liderlik, babacan otoriter liderlik, demokratik liderlik, dönüştürücü liderlik ve etik liderlik olmak üzere beş alt kategoride açıklanmıştır.

3.3.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorisi araştırmaları birçok evreden oluşmuştur. Bu araştırmaların ilk safhaları antik döneme kadar gitmektedir. Bu araştırmaların ki görüş “lider olunmaz, lider doğulur” olarak ifade edilmektedir. Liderlik duruşu, maddi ve manevi olarak en fazla taşıyanın lider olacağı ve sonuç itibari ile doğuştan taşıdığı bu özellikler ile başarılı olacağı şeklinde görüş vardır. Geleneksel liderlik teorisinde, belirli bir sınıflandırmada kullanılmamış ve ayırt

edici unsur olarak yer almamıştır. Bu teoride tek tip olarak nitelendirilen liderlik anlayışı hâkimdir (Sergiovanni, 2007: 20; Eren, 1989, 364)

3.3.1.1.Özellikler Teorisi

Liderlik teorileri kapsamında karşımıza çıkan ilk yaklaşım daha çok doğuştan gelen, bireyin yapısal değerleri olan özellikler teorisidir. Özellikler teorisinde ki temel değerlendirme konusu ise insanın doğuşunda ki belirgin fiziki ve ruhsal durumudur (Önen ve Kanayran, 2015: 48).

Bireyin fiziki özelliklerini diğer durumların önünde tutan bu yaklaşım tarzında boy, kilo, bakış, duruş vb. gibi özellikler ön plana çıkarken, ruhsal olarak konuşma şekli, düşünce yapısı, ikili ve çoklu iletişimi, riske girme potansiyeli gibi etkenler karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2015: 441).

Özellikler teorisine göre liderin organizasyonda bulunanlardan farklı olarak parmak ile gösterilebilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Özellikler teorisinde, insani, kişisel durumlar her ne kadar önemli ise bireyin cinsiyeti de bir o kadar önemlidir. Cinsiyet farklılıkları da özellikler teorisinde birbirinden farklı olması nedeniyle başarı konusunda da farklılıklar göstereceğini belirtmektedir (Cafaoğlu, 1996).

3.3.1.2.Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisini inceleyen bilim insanları genel olarak iki durumun önemini vurgulamışlardır. Bunlardan ilki organizasyon da faaliyet gösteren yapıların ve çevresinin rahat, sanki evlerindeymişçesine hissetmelerine yardımcı olmaktır. İkincisi ise organizasyon çalışanlarının, organizasyonda faaliyet gösterenlerin bireysel ve toplu olarak amaçlarına, hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktır (Northouse, 2016: 5).

Davranışsal liderlik teorileri konusunda aslında liderin uygulayacağı tarzlar değil aslında organizasyon içinde ki uyguladığı süreçlerin verdiği geri tepkimelerdir (Szilagyi ve Wallace, 1990: 354).

Davranışsal liderlik yaklaşımları üzerine bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bunlar Ohia State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, McGregor'un X ve Y teorileri, Blake ve Mountan' un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert Sistem Modeli olmak üzere 5 araştırmadan oluşmaktadır.

3.3.1.3.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesin' de yapılan çalışmada iki tür yaklaşım üzerinde durulmuş ve sonuçları hakkında araştırmalar yapılmıştır. 20 yy. ortalarında yapılan bu çalışmaya göre iki birbirlerine bağlı olmayan değişken ele alınarak organizasyonda çalışan bireyleri dikkate alma ve liderin insiyatifi olarak gruplandırılmıştır (Koçel, 2011: 451). Bunlardan ilki organizasyondaki kişiler ile liderin ilişkisini ifade etmektedir. Karşılıklı oluşacak bu ilişkiler ve iletişimlerin tümünü temsil eder. Organizasyon liderinin, organizasyonda faaliyet gösteren çevrelere gösterdiği önem olarak nitelendirile bilinir (Tağraf ve Çalman, 2010: 137). İkinci durum ise liderin insiyatifidir. Organizasyonun belirlediği amaç doğrultusunda ilerleme kat etmesini vurgulamaktadır. Organizasyonda ki süreçlerin ve faaliyetlerin plan, program ve iletişim gibi kanallar ile en etkili biçimde bitirilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2015: 451).

3.3.1.4.Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1900' lü yılların ortalarına doğru yapılan bu çalışmanın üzerinde durduğu ve önemseddiği konu lider ve çevresinde ki kişiler ile oluşan, var olan etkileşimidir. 1000 üzerinde yapılan çeşitli etkiler üzerinden incelenen bu çalışma işe odaklı lider davranışı ve çalışana odaklı lider davranışı olarak grup olarak ortaya konulmuştur. İlk grubumuz olan işe odaklı lider davranışı, liderlerin organizasyon faaliyetlerine olan tutkuları ve bu tutku sonucunda yakalanan performans üzerinde durmaktadır. İkinci grubumuzda ise organizasyonun en küçük parçasından başlayarak en tepedeki parçasına kadar olan tüm bireysel ve toplu işlemleri önemserler, işin kendisinden çok faaliyeti yürütenlerin üzerinde yoğunlaşırlar (Griffin, 2003: 309).

3.3.1.5.McGregor X ve Y Teorileri

1900' lü yılların ortalarında yapılan bu çalışmada iki farklı tür ile gruplandırma uygulanmıştır. Bunlardan ilki X ve Y teorisidir. X ve Y teorisinde lider, organizasyon çalışanları üzerinde sıkı bir gözlemleme ve bu gözlem sonucunda aksiyon alma eğilimindedir. Tüm süreçleri, organizasyon da faaliyet gerçekleştirenler üzerinden inceleyen ve güvenmeyerek sıkı denetime tabi tutmasıdır. İkinci olan Y teorisinde, X ve Y teorisinin tam aksine faaliyeti yürüten kişilere karşı güvenli bir bakış açısı hâkimdir. Sürecin tümünü kendi denetimi altında yürütmektense, organizasyonda faaliyet gösterenlere görev yükleme misyonu taşımaktadır. Yüklenen bu misyonlar doğrultusunda çalışanların becerilerini arttırmak temel amacıdır (Davis, 1987; 445).

3.3.1.6.Blake ve Mountan' un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Ohio ile Michigan olmak üzere iki üniversite de yapılan çalışmalardan yola çıkılmış ve iki grup şeklinde açıklanmıştır. Bunlardan ilki X eksenidir. X ekseninin oluşturduğu ve önemli gördüğü konu ise üretime olan ilgilidir. İkincisi ise organizasyon yapısındaki çalışanların birebir olan önemidir. İkincisinde bazı alt gruplardan mevcuttur. Bunların ilki kişilerarası boyuttur. Kişilerarası boyut istek ve yönelimlerine hitap ederken ikinci alt grup olan üretime ilgi boyutu ise kişiler harici süreçlere ve faaliyetlere daha çok önem veren liderlik biçimidir (Budak ve Budak, 2004: 400).

3.3.1.7.Likert Sistem Modeli

Michigan Üniversitesinde' ki çalışmalardan yola çıkılarak farklı bir aşama ve sistem ile incelenen bu model 4 farklı grup ile açıklanmıştır.

Birincisi sömürücü ve otoriter modeldir. Organizasyonun tepe noktasında ki lider süreçlerde faaliyet gösterenlere karşı güven eksikliği vardır. Bu modelde katı kurallar ve liderlikten gelen gücün karşı tarafa hissettirilmesi anlayışı hâkimdir.

İkincisi babacan ve otoriter modeldir. Birince modele benzer olarak katı kuralları mevcuttur. Fakat yine de lider ve süreç faaliyetini yönetenler arasında iletişim bağı bulunmaktadır.

Üçüncüsü katılımcı modeldir. Bu modelde katı kuralların ve güvensizlik duygusunun az olduğu, lider ve süreç yönetenlerin sıkı ve sürekli iletişimde kaldığı aynı zamanda süreç yönetimi ve süreçler hakkında düşüncelerin paylaşıldığı yaklaşımdır.

Dördüncü ve son model ise demokratik modeldir. İlk iki modelin tam tersine güven duygusunun tam anlamı ile hâkim konumda olduğu, katı kuralların esnek belirlendiği ve süreç yönetiminde ki plan ve programların organizasyonun tüm çalışanları tarafından fikir beyanı ile şekillenme imkânı bulunduğu modeldir (Luthans, 1992: 306).

3.3.1.8.Durumsallık Yaklaşımları

Yaklaşımlar konusunda birçok araştırmalar yapılmış ve bazı bilim insanları için bu araştırma ve sonuçlarının gerekli literatürü doldurmadığına, eksik kaldığına yönelik kanaatler oluşmuştur. Gelişen ve değişen dünyamızda aslında yaklaşımlarımda tek bir boyut ile değerlendirilmeme bir yaklaşım boyutunun içerisinde birçok değişkenli etmenlerinde olduğu görüşü oluşmuştur. Durumsallık yaklaşımında bu durum nitelik ve koşullar olarak iki temel gruba ayrılarak tanımlanmıştır (Zel, 2001: 52).

Tüm değişkenlerin önemi vurgulanan bu yaklaşım tarzına göre lider belirli iç ve dış çevre, kişisel ilişkilerin oluşturduğu ortam sonucunda bağlar kurabilmektedir (Koçel, 2015: 472).

Gelişen tüm kavramların iç içe geçebildiği günümüz dünyasında net bir ifade ile belirli liderlik yaklaşımları daha başarılıdır demek oldukça güçtür. Çünkü bu değişim içerisinde her durum birbirine göre özel ve belirli koşullar içerisinde gerçekleşebilir. Bu sebepten dolayı hem liderin ruhsal ve fiziki şartları yönetim tarzı koşullarını belirleyebilecekken hem de dış çevredeki faktörlerde bu koşulları belirleyebilmektedir (Eren, 2001: 424).

Liderin, organizasyon süreçlerinde faaliyet göstereni analiz etme becerisidir. Bu analizlerin sonucuna göre süreçlerde kullanma becerisi, organizasyonda ki faaliyetin amaç ve hedeflerinde ki niteliği, liderin etkileşim halinde ki çalışanlarının becerileri, liderin organizasyonda ki faaliyet gösterenler ile benzer ve geçmişte olan çalışmalarda ki etkinliği durumsallık yaklaşımında liderin hangi değişkenler ile beraber yaklaşım uygulayabileceğini göstermektedir (Koçel, 2003: 167).

3.3.1.9.Fiedler Durumsallık Yaklaşımı

Lider doğal olarak bulunduğu konum itibari güç sahibidir. Lider ile organizasyon arasında da aynı zamanda güç ögesi üzerinden bir denge vardır. Alt boyutları olarak bu gücü iletişim ve davranışları ile hissettirmenin yolları vardır. Fiedler' in durumsallık yaklaşımına göre lider, ikili ve grupça olan ilişkilerine önem vermesi gerektiğini ve onların kalplerinin kazanılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu gücü kullanma şekline göre organizasyon faaliyetini yürütenlerin üzerinde ki etkisi artmakta veya azalmaktadır (Yukl, 1989: 196).

Fiedler durumsallık teorisinde ana hatları itibari ile 3 boyuta önem vermiştir. Bunların birincisinde, lider alt düzeyinde ki çalışanlar ile olan ilişkisinde kalplerini kazanmalı ve çalışanlara huzur ortamı oluşturmalıdır. İkincisinde lider, yönettiği tüm süreçlerde şeffaflık, açıklık ilkesiyle beraber yönetim çerçevesini keskin bir şekilde belirtmelidir. Üçüncüsünde lider, koltuğundan aldığı gücü hangi orantısallık ve hangi davranışlar ile kullanacağı ölçüsüdür. Üçüncüsünde ki değişkenlik miktarı durumsallık teorisinin tüm süreçlerinin en önemlisidir (Öztürk, 2016: 3085).

3.3.1.10. House ve Evans' ın Yol-Amaç Teorisi

House ve Evans' ın yol-amaç teorisine göre iki önemli nokta belirlenmiştir. Bu önemli tespitlerin ilki organizasyon süreçlerinin hedefleridir. Bu hedefler bireysel ve grupsal olabilirken, hedefe gitme esnasında ki durumları da belirleyici faktör olarak ele almıştır (Evans, 1970: 298). İkincisi ise bu işleyişin hedeflerine ulaşması için tüm içsel ve çevresel faktörlere

motivasyon kaynağı olmasıdır. Lider odur ki davranışlarıyla tüm sürece ve organizasyon yapısına şekil verebilir. Bu önemli faktörde liderin belirleyiciliğinin, çalışanların gözünden nasıl algılandığı ve ilişkilerini hangi boyutlarda kullandığı üzerinde durulmuştur (Eren, 2001: 399).

Yol-Amaç teorisi tüm bu durumları dört liderlik temelinde ifade etmiştir. Birinci liderlik modeli emredicidir. Tüm süreç yukarıdan aşağıya liderin kontrolü ve çerçevesindedir. İkinci liderlik modeli destekleyicidir. Organizasyon çalışanlarının huzur ve dinamikleri lider için önemlidir. Üçüncü liderlik modeli katılımcıdır. Bu yaklaşımda lider daha önceki yaklaşımlar göz önünde tutulduğunda organizasyon çalışanlarını süreçlere dahil etmeye ve süreç kontrollerinde beraber olmaya eğilimlidir. Dördüncü ve son liderlik ise başarı yöntemlidir (Sökmen ve Boylu 2009: 2389).

3.3.1.11. Reddin’ in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kanada New Burswick Üniversitesinde Profesör Bill Reddin ‘ in kolay bir ölçüm yöntemi olarak sunduğu durumsal talepler teorisidir. Bu teori liderin çevresinde ki görev ve işlerden her zaman daha fazlasını elde etmesine yardımcı olur. Görev boyutu ve ilişkiler yönetimi olmak üzere iki ana hat üzerinde olsa da Ohio Eyalet çalışmalarının ardından etkililik faktörü de eklenerek üç hat üzerinde durmuştur. Etkinlilik boyutu hemen ardından kavramsallaştırılmıştır. Liderin belirli durumları mantıklı olarak içselleştirmesi ile ilgilidir (Lunenburg ve Ornstein, 2011: 28). Mantıksal seçimlerin sonuçları da etkililik boyutunu yaratmıştır. Etkinlilik boyutu ise 4 alt yaklaşım ile ilişkilidir.

Birincisi, kopuk yönetim tarzıdır. Görev ve iş ilişkileri olması gerekenin altındadır. Bu tür de ki bir yönetici kurallara bağlı olarak yönetimini sürdürür.

İkicisi, ilgili yönetim tarzıdır. Görev ile olan ilişkisi olması gerekenin altında olsa da insani ilişkileri olması gerektiğinden fazladır. Hiç kimseyi belirli bir sınıf içine almadan onları tanımaya ve ilişkiler kurmaya yönelik adımlar atmaktadır.

Üçüncüsü, adanmış yönetim tarzıdır. Görev ile olan ilişkisi olması gerekenin üstünde, insani ilişkileri ise olması gerekenin altındadır. Alt organizasyonları otoriter bir iletişim içerisinde kontrol eder.

Dördüncüsü ise hem görev hem de insani ilişkileri olması gerekenin üzerindedir. İletişime ve farklı zenginlikleri organizasyon süreçlerine dahil ederek yönetmeye eğilimlidir (Yukl ve Taber, 1983: 83).

3.3.1.12. Vroom – Yetton Durumsallık Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip W. Yetton ile başlayan bu yaklaşım, Victor Vroom ve Arthur G. Jago' nun bu yaklaşım üzerinde çalışmaları sonucunda daha da büyük bir evrene taşınmıştır. Bu yaklaşıma göre liderler kesin ve katı olanın dışarısında bırakılarak esnek davranışlar gösterebileceği üzerinde durulmuştur (Şimşek 1998: 200).

Vroom – Yetton durumsallık yaklaşımında beş yönetim evresi vardır. Bu evrelerin belirlenmesi liderin karar mekanizası üzerine kurulmuştur. Otoriterlik ile grupça verilen kararlar arasında seviyeler mevcuttur. Bunlardan ilki liderin bütün süreç uygulamalarını ve inisiyatiflerini kendi belirlediği birinci tür otoriterliktir. İkincisinde ise lider, organizasyon çalışanları tarafından bilgilendirilir fakat bu bilgi akışı karşılıklı bir şekilde değil tek yönlüdür. Üçüncü tür de lider, organizasyon çalışanları ile iletişimini bireysel düzeyde sağlar ve bu tür liderlik danışmacı liderliğin ilk türüdür. Dördüncü yani danışmacı ikinci tür lider, organizasyon çalışanları ile iletişimini toplu olarak sağlar ve süreçlere bu topluluğu da dahil eder. Beşinci ve son olan grup türünde ise lider, organizasyonun çalışanlar ile beraber bir parçası halinde yaklaşım benimseyerek tüm topluluğun ortak kararını sürece dahil eder (Hamilton, 2008: 384).

3.3.2. Modern Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorilerinin ortaya koyduğu çeşitliliğin yetersiz ve eksik olması farklı liderlik tarzlarının olduğu gereksinimi ile yeni türler ve

anlayışlar üzerine çalışma ihtiyacı doğurmuştur (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62).

3.3.2.1.Dönüşümcü Liderlik

20. Yüzyılın son çeyreğinde Burns tarafından ortaya koyulmuştur. Burns' ün bu bakış açısına göre insan hayatında var olan ilişki ağlarını kullanarak organizasyonun hedeflerine ulaşması ve bu hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak organizasyon parçalarını harekete geçirmek olarak tanımlanır. Dönüşümcü liderlikte hedefe giden yolda birliktelik oluşturmak çok önemlidir. Bu birliktelikler politik, ekonomik veya güç dengeleri değerleri ile oluşturula bilinir (Tabak vd, 2009: 389; Güzel ve Akgündüz, 2011: 283).

Dönüşmek beraberinde yenilikçi olmayı da gerektirir. Yenilikçi olmak için farklılıklara kapalı olmamak, bu değişime karşı direnç gösterenleri ikna edebilmek ve tüm organizasyonu birlik içinde tutabilmek önemlidir. Bu tür liderlerde organizasyonun nihai hedefini belirlemek ve bu doğrultuda ilişkiler başta olmak üzere tüm dengeleri kullanarak hedefe ulaşmasını sağlarlar (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 280).

Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik anlayışı belirli noktaya kadar eşittir. Dönüşümcü liderlik anlayışında da en önemli faktör organizasyon çalışanları için önder olabilmesidir. Organizasyonun en altından tepe noktasına kadar gerekli incelemeleri sağlayarak tüm mikro veya makro birimlerin kapasitelerine göre yeniden şekillendirme yapmalıdır. Organizasyon tarafından belirlenen hedefe ulaşmak için bazı yöntemler izlemektedir. Bu yöntemler üzerinden süreçler devam ederken yapılan iyileştirme ve değişimler ile amaç hedefe giden yolda farklı bakış açıları kazandırmak ve bu kazanılan bakış açıları ile hedefe gitmektir. Bass ve Riggio tarafından dönüşümcü liderliğin dört boyutunun önemli olduğu vurgulanmıştır. Bunlardan ilki idealleştirilmiş etkidir. Bu boyutta etik kurallarına uyulur ve ahlaki değerler yüksektir. İkincisi ilham verici motivasyondur. Lider bu boyutta organizasyon çalışanlarına bazı yenilikler eklemektedir ve bunun karşılığında beklentileri yükseltmektedir. Üçüncü entelektüel teşviktir. Bu boyutta organizasyon çalışanlarının düşünme

şekilleri üzerinde motive edici hamleler amaçlanır. Organizasyon çalışanlarının yaratıcılığı, yenilikçiliğini arttırmak temel amaçtır. Dördüncü ve sonuncu boyut bireyselleştirilmiş düşüncedir. Bu boyutta organizasyon çalışanlarının tek tek gelişimleri daha ön plandadır (Kuchynkova, 2013: 19).

3.3.2.2.Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik tarzının organizasyonun alt birimlerinin beklentileri, değerleri üzerinde olumlu etkisi görülmüştür. Katılımcı liderlik yaklaşımın temelinde organizasyonun alt düzeyinde çalışanlarında, organizasyon işleyişine, süreçlerine ve karar alma aşamalarına katkıda bulunmasını amaçlar. Organizasyon hedeflerine doğru giderken, düzey ayırt etmeksizin görüş ve fikirlerini sürece dahil etmeye özen gösterir. Bu yaklaşım ayrıca süreçlere ve karar aşamalarına tüm düzeyleri katarak, hedefler ve süreçle için bir beklenti, teşvik ve özünde farkındalığı arttırmak ister. Katılımcı liderlik yaklaşımında ödül sisteminin de önemi vardır. Organizasyonun tepe noktasını yürütenler içinse çalışanlar açısından onları nelerin teşvik edeceğini, çalışmalarını arttırmak ve organizasyon süreçlerine daha faydalı olmaları için nelere ihtiyaç duyduğunu da göreceklidir (Majeed ve diğerleri, 2010: 122).

3.3.2.3.Stratejik Liderlik

Stratejik lider, organizasyonun her bir parçasının ileriye dönük yapısal değişiklikler ortaya koyabilmek için tüm sürece amaçlar ve hedefler belirleyerek ve bu sürecin etrafında onlara alanlar açarak, tüm birimler ile beraber çalışma ortamı yaratabilendir (Ireland ve Hitt, 1999: 45). Yirminci Yüzyıl'ın ortalarında organizasyonun tepe noktasında bulunan liderler, süreç işleyişi konusunda yaptırımlarının alt düzeylerde oldukları kanaatine varmışlardır. Bu kanaate karşılık olarak Child aslında organizasyonun üst düzeyindekilerin, organizasyonun varlığı açısından ve gideceği istikameti belirlemek gibi faktörlerinde göz önünde bulundurarak karşı düşüncelerini ifade etmiştir (Taş, 2009: 30).

Stratejik liderlik, özelinde organizasyonun en alt hücresi olan bireylere yoğunlaşmaktadır. Fakat bu yoğunlaşmayı sadece bireyler üzerinde değil dikey

ve yatay tüm çalışanlar içinde yoğunlaşma mevcuttur. Böylece organizasyonun hedef ve belirlediği süreçleri gerçekleştirirken organizasyonunda alt ve üst çalışanlarını süreçlerin farklı noktalarına dahil etmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125).

3.4.Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik iki yönlü olarak ele alınır. Bunlardan ilki etik anlayışı benimseyen insanların hayatlarında uyguladıkları gibi etik kavramı içerisinde karar ve faaliyet mekanizmalarını devreye sokmalarıdır. Diğeri ise organizasyonda yönettiği insanlara etik çerçeve ile yaklaşarak davranması gerektiğidir (Rawls, 1971).

3.4.1. Etik Kavramı

Etik kelimesi Yunanca ethos kelimesinden türemiştir. Topluluğun karakteri ve duygusu olarak iki ana özellik ile ifade edilmiştir. Bir diğer ifade ile etik, çevremizde karşılaştığımız olaylara veya döngülere doğru ya da yanlış olduğunu anlamamızda yardımcı olan davranış ilkeleridir (Mathwes ve Pamela, 1998: 43).

Hosmer' a göre doğru, adil ve uygun gibi kavramların hepsi etik ile ilgili ifadelerdir. İfade edilen bu kavramlar nüfus artışı, ekonomik çekişmenin daha çok yaşanması ve teknolojinin sürekli olarak yenilenmesiyle beraber gelecek dünyamızda daha önemli olacaktır (Hosmer, 1987: 102).

3.4.2. İş Etiği

Çalışma ortamında iş etiği kavramı organizasyonun etik davranışlarıdır. Drummond ve Bain' e göre iş etiği, kişisel kuralların ticari işleyişe ve organizasyonun kurumsal olarak hedeflerine hangi süreçler ile ulaştığıdır. Ayrıca iş dünyası ile ilgili olarak üç temel konu belirlemiştir. Bunlardan ilki, kanunlar ile ilgili seçimlerdir. Bu kanunların neler olması gerektiğiyle ilgilidir. İkincisi yasaların içinde var olmayan ticari ve sosyolojik konular ile ilgilidir. Üçüncüsü kişilerin kendi kazanımlarının üstünlüğü ile ilgilidir (Drummond ve Bain, 1994: 112).

Üç temel konu belirli bakış açıları ile analiz edilmeli ve organizasyonun temeline konulur. Eğer ortak paydaşlar bu temel üzerinde anlaşılır ise değerler korunur. Bu temel kurallar üzerinde anlaşma sağlanmaz ise oluşturulan ve karar verilen bu bakış açıdan uzaklaşılır. Bu temel konular organizasyonda ki çalışma ahlakını belirler ve her bir çalışanda bu temel konular üzerinden bulunduğu ortama orada olduğunu ve oluşan kurallar üzerinden çalışacağını kabul eder (Drummond ve Bain, 1994: 114).

3.4.3. Rekabetçi Bir Avantaj Olarak Etik Davranış

Önemli hedefler için en doğru olan kurumlarının stratejik yönetim eşliğinde, yönetim etiği kavramını oluşturmaktır. Araştırmalar ile etik davranışları stratejik yönetim süreçlerine dahil etmek hem doğru olacak hem de kuruma kar sağlayacaktır (Key ve Popkin, 1998: 331).

Etik kurallara dayalı rekabet avantajı için Litz üç önemli kaynak belirlemiştir. Bunlar sırası ile karşılıklı bağımlılığın algılanması, etik düşünmek ve etkili yanıt vermektir (Litz, 1996: 1360). Karşılıklı bağımlılığın algılanması, muhatap olunanın ortak perspektifini kabul etmektir. Etik düşünmek, karşılıklı anlayışın olması gerektiğinin ve farklılıklara duyarlı olması gerektiğinden bahseder (Buller ve McEvoy, 1999: 352). Etkili yanıt vermek, uygun etik kurallarının farkına vararak cevaplandırmaktan ve cevap için zamanlamanın önemine vurgu yapar.

3.4.4. Etik Liderlik

Etik liderlik, organizasyon süreçlerine özen gösterme, organizasyon birimleri tarafından güvenilir, süreç yönetimi konusunda dürüst ve adaletli olarak tanımlanmaktadır. Davranışları ile tüm organizasyon birimlerine örnek olacak vasıfları ve anlayışları taşımaktadır (Trevino ve Weaver, 2003: 113; Trevino, Hartman ve Brown, 2000: 137).

Etik lider, organizasyon çalışanları ile olan ilişkilerinde adil ve ilkeli anlayış çerçevesinde net bir duruş sergilemelidir. Aldığı kararları etik değerlere göre organizasyon çalışanları ile paylaşmalı, süreçte ki başarı ve olumlu

tutumları teşvik edici bir biçimde ödüllendirirken, olumsuz tutumları ise yine etik kurallar çerçevesinde bastırılmalıdır (Jordan ve diğerleri, 2013: 671).

Etik lider, fedakâr anlayışa sahiptir. Sadece kendilerini düşünmez ve çevresinde ki tüm birimler ile etkili iletişime geçer. Organizasyonun tüm yapı taşlarını bir bütün halinde kendini sorumlu kabul ederek hedeflediği doğrultuda başarıyı elde etmeyi amaçlar. 21. Yüzyıl'a kadar yapılan çalışmalarda etik lider, süreç yönetimindeki kararlılığı, organizasyonda ki olumsuz belirsizlik ve endişeleri dağıtması ve güvenilir olarak kabul edilir (De Hoogh ve Den Hartog, 2009: 348).

Etik liderlik, davranışları ile diğer tüm birimlere rol modeli olur. Aynı zamanda sistemsel olarak ödül ve ceza iletişimi kurarak organizasyon birimleri veya küçük birimler halinde hangi düzeylerde iletişim kuracağını belirler. Tüm bu süreçleri gözlemleyerek davranışlarına yön veren liderlerdir (Mayer ve diğerleri, 2009: 7).

Etik liderlik denildiğinde lider statüsünün de ki yöneticinin bazı özellikleri mevcuttur. Bu özellikler genelde saygı ve özellikle bireysel saygıya önem vermektedir. Etik liderin bulunduğu konum itibari ile organizasyon süreçlerini devamlı göz geçirmesi ve gerekli duruma göre pozisyon alması beklenmektedir. Etik liderin belirli çerçevelerde yasaları göz önünde bulundurarak hareket etmesi beklenirken diğer yandanda dürüstlük özelliğininide göstermelidir (Karabay, 2005: 84).

İşletmelerde en önemli kaynaklar insan kaynağıdır. İnsan kaynağını verimli bir şekilde kullanması gereken ve günümüz standartlarında şirketi olduğu yerden daha üst konuma getirmesi gereken etik liderlerdir. Etik liderlik özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılın en çok tartışma, araştırma yapılan liderlik türlerindendir (Yaman, 2010: 9)

Günlük hayatımızda belirli çerçevelerde toplumsal anlaşmalar, ortak değerler ve yargılar vardır. Son yıllarda üzerinde sıkça durulan ve anılan etik kavramı bilimin hem araştırma hemde değerlendirme kısmında varolmaktadır. Günlük hayatımızda ki gibi organizasyonlarımızda da belirli çerçevelerde

kurallar ve değerler silsilesi bulunmaktadır. Bu sebeple günlük hayatımızda olduğu kadar organizasyonlarımızda da etik kavramı önem taşıtmaktadır. Bu bağlamda etik liderlik kavramı ne çıkmaktadır (zkeskin, 2013: 26).

3.4.5. Etik Liderliğin nemi

Etik liderlik merkezine göre “Etik liderlik, temel değerlerinizi bilmek ve bunları hayatınızın her alanında ortak iyiliğin hizmetinde yaşama cesaretine sahip olmaktır.” Bu zaman ki alışamalardan elde edilen verilere göre farklı, karşıt, aykırı gibi her bir bireye, vicdana yakışır bir şekilde liderlik etmektir. Daha nceki dönemlerde liderlik kavramının temelinde organizasyonda ki verimliliği arttırmak ve en nihayetinde organizasyonu maksimum kar elde ettirmek vardı. Günümüz dünyasında ise kar elde etmek temelinde bir teori olarak kalsada artık farklı değerler manzumesinde önemli olduğu sadece verimlilik arttırmanın liderlik kavramını karşılamayacağı görüşü arttı. Liderlik organizasyonun süreçlerinden ne kadar sorumlu ise organizasyon çalışanlarının da süreç içerisinde aldığı kararlarından, davranışlarından ve verilen görevleri yerine getirmesinden de sorumludur (Schultz ve Gordon, 211: 119; Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderler organizasyon içerisinde ki süreçlerin tümünü takip ederler. Uyguladığı politikalar ile organizasyonun değerlerinde ki değişime öncülük ederek ileriki adımların nasıl tezahür edileceğinin planlamasını yapar. Bu planlama doğrultusunda organizasyon çalışanlarını düzenler ve hedef için belirli özellikler katmaya çalışır. Liderlerin bir diğer grevide ğreticiliktir. Bu ğreticilik kapsamında organizasyon kültürünü çalışanlar ile karşılıklı pozitif etki alanı yaratabilir. Bu etki alanı çerçevesinde çalışanların kararlarını yönlendirerek yönetim açısında güçlü etkileşim sağlar. Etik liderliğin temelinde organizasyonun en kk yapısı olan bireyler vardır. Yönetimsel anlamda alınan kararların bireyleri farklı faktörler ele alınarak nasıl etkilendiğini gözlemek etik liderliği benimsemiş bir yönetici tarafından beklenmektedir. Bu sebeple burada ki lider sadece kendi kazanabileceği kararlar vermek yerine kazan, kazan diye tabir edilen her iki tarafında pozitif olarak tamamlayacağı kararlar vermektedir. Etik lider anlayışını benimsemiş

yöneticiler organizasyon çalışanlarını artı yöne doğru teşvik ederler, kişilere toplumsal olarak değil bireysel olarak farkındalık gösterirler, organizasyon süreçlerine profesyonellik katması noktasında mentörlük yaparlar. Bu özellikleri sayesinde süreçlerde doğan verimliliği organizasyonun var olabilmesi için kullanmak önemlidir (Trevino ve diğerleri, 2003: 18; Ruiz, Ruiz ve Martinez, 2011: 588)

3.5.Etik Liderliğin Organizasyon ve Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkileri

Etik liderlik, kuruluşlar üzerinde pozitif yönde birçok katkı ve fayda sağlamaktadır. Bunlarda ilki artan aidiyet duygusudur. Organizasyon değerleri ile bireysel değerler örtüştüğünde ve etik ilkeler benimsendiğinde herkesin genel olarak iyiliği artarak organizasyon için olumlu bir atmosfer yaratacaktır. Tüm orgnanizasyon sürecine dâhil olanlar bu nedenle organizasyonu benimseyerek ve benliklerini hedefler doğrultusunda kullanacaklardır. İkincisi ise müşterilerle geliştirilmiş ilişkilerdir. Organizasyonun etkileşimde olduğu müşteriler, etik liderlik değerlerini algıladıklarında ve şahit olduklarında sizinle olan iş yapma potansiyelini arttıracak ve çevresinde itibar kazandıracaktır. Üçüncü etki ise toplumdan ve topluluklardan saygıdır. Etik liderler tarafından yönetilen kuruluşlar, diğerleri için olumlu yönde ve saygı duyulan örnek olurlar. Hem çevre ile iş yaparken hemde çevreden iş alımı gerçekleştirirken organizasyona pozitif katkıları olacaktır. Dördüncü etki ise kriz zamanlarında destektir. Dünyamız hızlı bir değişim sürecindeyken birçok sorun da aynı hızla organizasyonları bulabiliyor. Etik davranışlarda bulunan nezaket ve saygıyla hareket eden liderlere sahip olmak, kriz zamanlarının atlatılmasında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Börü (2021) tarafından yapılan “Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi” konulu araştırmasın da birbirleri arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Beşinci etken ise sadık çalışanlardır. Liderler eşit ve adil olduklarında, organizasyonu oluşturan bireyler kendinilerini bi o kadar iyi hissederek yüksek üretkenlik gösterme çabası içerisine gireceklerdir aynı zamanda iyi hissedilen bu ortam çalışanların sadakatlerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Altıncı etki ise piyasada daha

yüksek istikrardır. Etik lidere sahip olan organizasyonlar diğer yukarıda ki faktörler sebebi ile daha düşük risk altındadırlar. Bu nedenle yatırımcılar tarafından güvenli liman olarak tabir ve takdir edilir. Yedinci ise yüksek motivasyondur. Etik lider bireyler ile teker teker ilgilendiği ve alanlarına saygı ile yaklaştığı için bireylerde şirketin vizyon ve misyonuna katkıda bulunurlar (Villirilli, 2021; Mayer ve diğerleri, 2009; Öztürk, 2016: 3085; Güzel ve Akgündüz, 2011: 296; Tabak vd, 2009: 397).

Börü (2021) tarafından yapılan “Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi” konulu çalışmada da gördüğümüz üzere etik liderlik ve çalışan bağlılığı üzerinde pozitif yönde etki bulunmaktadır.

4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık tanımı birçok şekli ile karşımıza çıkabilir. Bu tamamıyla içinde bulunduğu organizasyonun algılanmasına veya bu kavramın kabul ediliş biçimine göre değişkenlik göstermektedir. Bazı organizasyonlar çalışanın bağlılığı açısından, organizasyon süreçlerine verdiği katkı durumuna göre algılamalarda bulunurken diğerinde bu durum organizasyon kültürüne bağlılığı olarak algılayabilir (Simone, 2003: 1067).

Örgütsel bağlılık, pozitif yönde kurgulanmış ve inşa edilmiş adanmışlık sistemi olarak görülebilir. Organizasyonun kültür ve yapısına karşı olan pozitif yönlü yakınlığı, belirlenen amaç doğrultusunda ki hedeflere gitme azmi ve tüm bu süreçler içerisinde kalma isteği olarak tanımlanır. Çalışan bağlılığı pozitif yönlü olanların süreçlerde ki performansı da pozitif yönlü olmakta ve süreçten ayrılma isteklerinin de bir o kadar az olduğu görülmektedir (Porter, Steers, Mowday, 2005: 189). Örgütsel bağlılık birimler arasında ki en temel yapı taşı olan bireylerin psikolojik olarak kendilerinde hissettikleri duygu ve düşüncelerdir.

4.2.Örgütsel Bağlılık Üzerine Araştırmalar

Organizasyonlar, ortak hedefler doğrultusunda daha emin adımlar ile ilerlemek adına iş birliğine önem vererek geliştirme çabasında olan tüm süreçlere destek sağlarlar. Örgütsel süreçlerin değerleri aynı zamanda bireysel değerler ile ilişkilendirilmektedir. Organizasyon yapısında ki her bir birimin süreçlere katkı vermesi beklenirken, birimlerin temel yapısı olan bireylerinde katkılarının fazla olmasını isterler. Organizasyonun bireysel tarafı ne kadar başarılı veya başarısız olursa genel olarak süreçlerde aynı oranlarda hedefe ulaşma potansiyeli gösterirler. Tüm bunların ortasında birey aynı zamanda organizasyonların başarılarını, performansını ve süreçleri en temelinden etkileyen etmendir (Demirel, 2009: 116).

Bu araştırmalar neticesinde artık finansal başarıyı yakalamak için çalışan bağlılığı daha da önemli hale gelmiştir. Ayrıca araştırmalar çalışan bağlılığı etkeninin önemli rol oynamasında destekleyici kuvvet olmuştur (HBR, 2013: 121).

Yirminci yüzyıl sonlarına doğru işyerleri açısından William Kahn tarafından kişisel katılım kavramı ortaya atılmıştır. Tüm iletişim süreçlerinin birey tarafından etkilendiğini ve yine birey tarafından anlamlandırıp kullanılabileceğini belirtmiştir (William, 1990: 724). Daha sonralarında çalışan bağlılığı konusunda, organizasyon sürecinin temelinde bulunan çalışanların performans değerleri, işe olan uyumu, süreç yönetimi ile bilişsel tutumları arasında pozitif yönlü bir etki olduğunu belirtmişlerdir. alışan bağlılığı üzerine araştırma yapanlar, araştırmalar üzerinde yoėunlařtıķça iş ve genel olarak organizasyon performansının birbirleri ile olan ilişkileri açısından bütün gözleri üzerlerine toplamaya yetmiştir (Macey ve Schneider, 2008: 14).

4.3.Örgütsel Bağlılık Biçimleri

Örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışma, örgütsel bağlılığın karakterize yapılar ile oluşabileceğini ifade etmektedir. Organizasyonlar amaca gitmek için belirli hedefler ortaya koymaktadır. Bu hedeflere giderken organizasyonun en temel yapı taşı olan çalışanlar tarafından hedeflerin işselleştirilmesi ve yine çalışanların süreçler içerisinde dinamik kalması ve tutkulu olması gibi faktörler önemlidir (Mowday ve diğerleri, 1982).

Örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal yaklaşım olarak iki ayrı kategori üzerinden incelenir (Mowday ve diğerleri, 1982). Davranışsal bağlılık, organizasyonda ki tutumların tekrarına önem vererek yoğunlaşmaktadır. Bu bağlılık kavramının zayıf yönü ise organizasyonda oluşan finansal krizler gibi durumlarda çalışanların organizasyondan çıkış yoluna gitmesidir. Diğer yandan çalışanın, organizasyona karşı olan bağlılığı aynı zamanda davranış ve tutumlarını da dolaylı veya doğrudan etkilenecektir. Organizasyon alışanları süreç içerisinde ilerledikçe organizasyona ait bağlılık ile ilgili davranışları da beraberinde sregelecek, benzer veya aynı davranışları katlanacaktır.

Organizasyon sürecini yönetenler, süreçlere veya kişilere karşı belirli tutumlar göstermesinin ardından tutumlarının doğruluğunu teyit etmek amacıyla tutumlarını tekrarlama ihtimali yüksektir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

4.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tutumsal Yaklaşımı

Son yıllarda oldukça fazla odak noktası haline gelen tutamsal bağlılık, organizasyon çalışanının bireysel veya birim halinde alacakları manevi davranışlar olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1991: 71). Organizasyon çalışanlarının organizasyonun değerleri ile özdeşleşmesi ve hedefe giden yolda katkıda bulunması olarak da tanımlanabilir. Tutamsal bağlılığın temelinde kazan veya kaybet mantığı bulunmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982).

4.3.1.1.Kanter Yaklaşımı

Kanter tutumsal yaklaşımı üç farklı gruba ayırarak örgütsel bağlılığın kişilik sistemleri ile ilişkilendirdiğini ifade etmiştir. Bunlardan ilki devam, ikincisi kenetlenme ve üçüncüsü ise kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 502).

Bunlardan ilki olan devam bağlılığı, kısaca sürdürülebilir çalışanları ifade eder. Organizasyonlar hedefe gitmek üzere çalışanlarına belirli yatırım yaparlar. Her yatırımın organizasyon için birer maliyet olduğunu ifade edersek, çalışanların işlerinden ayrılması organizasyonu zor duruma getirebilir. Bu bağlılıkta devam önemli bir faktör olmak üzere aynı zamanda bir taahhüde bağlıdır. Organizasyon çalışanları süreçlere dahil olarak fedakarlık yapmaları halinde motivasyonlarının yükseleceğini ve bu yükselişinde kuruma maddi anlamda yarar sağlayacağını düşündüğünden dolayı da maliyetinin fazla olacağını farkına vararak daha da aidiyet duygusunun yükseleceğini ifade eder. Kenetlenme bağlılığı ise, organizasyonun başta üst ve alt değerleri ile olan ilişkileri ile çalışanlar arasında kardeşlik seviyesinde oluşan iletişim bağlantılarına kadar organizasyona olan bağı nitelemektedir. Üçüncü olan kontrol bağlılığı ise organizasyonun hedeflerine gitmesi açısından oluşturulan kurallara tabii kalması ve bu çerçevede uyum ile beraber sadıkane davranışlarının tümü olarak nitelendirile bilinir (Kanter, 1968: 513).

4.3.1.2.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Yirminci Yüzyılın ikinci yarısında ortaya atılan bu yaklaşım biçimi bağıllık hallerini psikoloji üzerinden ifade etmiştir. Üç ana konu üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki uyum, ikincisi özdeşleşme ve üçüncüsü içselleştirmedir (O'Reilly, 1986: 492; Newton ve Shore, 1992: 277).

Birinci olan uyum, organizasyon çalışanının hareketleri sonucunda ve ortaya konulan ödüller ile organizasyona olan yakınlığın artması olarak ifade edilebilir. İkincisi olan özdeşleşme, organizasyon çalışanının alt ve üst birimler ile olan etkileşiminden kaynaklanan organizasyona olan yakınlığının artması durumu ile meydana gelen organizasyona olan yakınlığını ifade eder. Son konu olan içselleştirme ise organizasyonun tüm bileşenleri ile olan pozitif etkileşiminden kaynaklı organizasyona olan yakınlık olarak ifade edilebilir (İlsev,1997: 33; Balay, 2000: 18:).

4.3.2. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, süreç ve sürecin sonunda meydana gelen bağıllık ile ilişkilidir. Organizasyonda güç geçtikçe çalışanlar bazı zorluklar ile karşılaşsa da hala oldukları süreçleri yürütebilmektedir. Fakat bu süreçler de geçirdikleri zaman neticesinde var olan duruma karşı farklı bakış açıları ve davranışlarda buluna bilirler. Bu davranışlar olumlu veya olumsuz olsa da davranışsal yaklaşım tüm bu süreçleri incelemektedir (Bakan, 2011: 91).

4.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Yirminci Yüzyılın ikinci yarısından sonra Becker tarafından ortaya konulmuştur. Becker' e göre örgütsel bağıllık, üstü kapalı harcamaların bir neticesidir (Becker, 1960: 32). Yan bahis yaklaşımının dört taşıyıcı kolonu toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir (İlsev, 1997: 34).

Tutarlılığa öncelikli olarak önem vermekte ve organizasyon çalışanlarının bu tutarlılığı sürdürme arzusudur. Yapılan çalışmalar sonucunda

bireysel olarak yapılan yatırımlar ile bireylerin organizasyona olan bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan bireysel veya organizasyonel düzeyde yapılan yatırımların önemi azalır ve çalışan tarafından farklı fırsatlar algılanırsa organizasyona olan bağlılığı da aynı düzeyde eksilecektir (Becker, 1960: 36).

Becker aynı zamanda tüm yukarıda ki ifadelerine eklemeye bulunmuş ve yan bahis teorisini ifade etmiştir. Yan bahis teorisine göre organizasyonu oluşturan bireyler, kişisel olarak bazı iletişim kanalları kurmaktadır. Bu iletişim kanalları üzerinden çevresine pozitif mesajlar vererek kendine ait bir algı oluşturmaya çalışırlar. Bu bağlamda organizasyona olan bağlılığının artması pozitif bir durum gibi görürse ve organizasyondan ayrılması çevresinde oluşturduğu bu algıyı azaltacağı için süreçten çıkması da bir o kadar zayıf ihtimallidir. Aksine çevresinde oluşturduğu pozitif algıdan dolayı organizasyona olan bağlılığın daha da artması beklenmektedir (Becker, 1960: 42).

4.3.2.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılık ile ilgili kişilerin organizasyon ile ilgili bağımlı incelerken, organizasyona ait olan süreçlerin desteklenmesinden doğan aidiyet hissiyatı üzerinde durmuştur. Bedensel ve zihinsel faaliyet alanının, organizasyona etkisini ve sonucunda karşılıklı etkileşimin bir durumudur (Mowday ve diğerleri,1982: 20). Bu duruma göre organizasyon çalışanın hareketlerinde ikilemde kalması, üzerinde bir rahatsızlık ve baskı oluşturarak onu organizasyonun tümünden uzaklaştıracaktır. Eğer hareketlerinde bir bütünlük olursa bu durum organizasyon ile arasında yakınlığa neden olacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

4.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Organizasyondan ayrılmak hem süreçler açısından verimliliğini azaltacak hem de maliyet açısından organizasyonda derin sorunlar bırakacaktır. Organizasyon açısından diğer önemli olan ise hedefe en etkili biçimde ulaşmaktır. Hedefler doğrultusunda ilerlerken organizasyon süreçlerinde

bulunan tüm birimlerin kendilerinden bir parçada süreçlere katması o organizasyonun hedeflerine ulaşmasında büyük pozitif etkiler yaratacaktır (Demirel, 2009: 118). Bu bağlamda etkiyen faktörler mikro ölçekte kişisel ve makro ölçekte örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmıştır.

4.4.1. Kişisel Faktörler

Kişilerin organizasyona karşı yakınlık, aidiyet ve tüm bunların bütünü olarak bağlılığını oluşturan birçok kavram ve bütünlük vardır. Özellikle son yıllarda insanların benzer eğitim düzeyinde ki insanlar ile çalışmak istemeleri, yaş, iş beklentileri ve bireysel yetenekleri gibi faktörler ile beraber organizasyon sürecinin üst yapısı ile alt yapısı arasında ki psikolojik sözleşmede etkilidir (Eren 1993: 85).

4.4.2. Örgütsel Faktörler

Organizasyona karşı olan duygularını güçlendirmek açısından işin nitelik faktörü önemlidir. Eğer organizasyon süreçlerini yürütenler işlerini önemsiz ve etkisiz olarak yorumlarsa ise belirli derecede yakınlık duygusunu kaybetme ihtimali mevcuttur. Bu sebeple hem süreçlere kendilerinden bir parça katmaları hem de bu sebeple oluşan durumda daha sorumlu olmaları beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Organizasyonda süreçlerinde her bir kişinin kendinden bir parça görmesi yine organizasyona yakınlık derecesini arttırmaktadır. Bu parçaları görebilmek adına organizasyonun yönetim biçimi faktörü önemlidir. Eğer organizasyon yönetenleri, çalışanlarına söz hakkında ve fikir beyanı vererek süreçlere dahil ederler ise çalışanların yakınlığı da artacaktır (Demirel, 2009: 120).

Organizasyon sürecinde çalışanların belirli temel ihtiyaçları vardır. Eğer bu ihtiyaçlara aldıkları ödemeler karşılığında cevap bulamazlar ise organizasyona karşı yakınlıklara azalarak süreçten ayrılma aşamasına gelebilirler (Eren, 1993: 271).

Organizasyon ve kişiler arasında ki yakınlığın diğer önemli faktörlerinden ise örgütsel kültür, örgütsel adalet, ödül, vatandaşlık davranışı, iletişim, kariyer ve terfi fırsatıyla beraber örgüte karşı olan güven duyguları vardır. Çalışanlar aynı zamanda kendi kimliklerini yaşayabilecekleri organizasyonlara karşı daha fazla yakınlık göstermektedir (Ardıç ve Çöl, 2008: 163).

4.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Küreselleşen dünyamızda önceki yıllara göre artış gösteren etkileşim, iletişim ve hızlıca bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bunun sonucu olarak birçok kriz, beraberinde getirdiği noktada yeni iş alanları ve yeni gelişim süreçleri meydana gelmektedir. Kişilerde bu süreçler etrafında birçok farklı değişkene bağlı olarak oldukları süreçlerden evrilme aşamalarında bulunabilir (İnce ve Gül, 2005: 85).

4.5.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Organizasyonun varoluş nedenleri açısından vizyon ve misyon aynı zamanda süreçler açısından da elde edilebilirlik önem taşımaktadır. Organizasyon süreci yönetenler eğer elde edilebilirlik olarak bir inanca sahip değil ve sonunda ulaşılamaz bir yolda olduklarına dair izlenim edinirler ise tüm bunların sonunda sadece süreç değil tamamıyla organizasyon kendini yok olma aşamasında görebilir. Tüm bu bağlamda performans oranları düşük veya yüksek olabilir. Diğer faktörler olaraksa bir önceki konuda belirtildiği üzere kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerde bağlılık düzeyi açısından belirleyici etkenlerdir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

4.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Organizasyon süreçlerinin yavaş döngüye girmesi, etkileşim ve buna bağlı olarak iletişimde oluşan negatif süreçler organizasyon ile süreç yönetenler arasında ki yakınlık derecelisini azalttığı görülmektedir. Bu tür davranışlar düşük örgütsel bağlılık gösteriminde bulunan çalışanlar tarafından

negatifliğin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

4.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılıkta bir nevi kimlik ve organizasyon arasında gittigelli bir ilişki mevcuttur. Organizasyon sürecindekimlik alanlarını muhafaza ve müdafaa etmekte kendilerine bir alan oluştururken diğer yandan da organizasyon misyon ve vizyonları için gereken faaliyetleri pozitif anlamda göstermektedirler (Balay, 2000: 88).

4.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesinde birçok etmen bulunmaktadır. Bu tarz bağlılık seviyesine geçmiş organizasyon çalışanları, kimliklerini rahatça yaşamakta, sorumluluk seviyeleri üst seviyede, uyguladığı eylemler açısından bulunduğu çevreye pozitif etkiler yaratarak kendi aidiyeti ile beraber tüm sürece esneklik ve birbirlerini tamamlama duygusu kazandırarak hareket etmektedirler. Bu bağlılığın temelinde kendini gerçekleştirme, katılımcılık, organizasyon içerisinde yükselme elde edebileceğine olan arzusu ve organizasyon tarafından yapılan bireysel yatırımların oldukça önemi bulunmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2002: 11; Balay 1999: 240).

4.6.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Belirli yaklaşım ve tutumlar ile beraber organizasyon etrafında ki faktörler göz önüne alındığında organizasyona karşı yakınlık durumları alt, orta veya yüksek düzeyde olabilir. Bu durumlar ile beraber organizasyona olan yakınlıklar maddi ve manevi açıdan artıları gözlemlene bilinirken uzaklıklarda bir o kadar organizasyon açısından yıkıcı etkileri gözlemlene bilinir. Değişim ve yeniliklerin daha önceki zamanlara göre hızlıca yaşandığını dünyamızda tüm bu yakınlık ve uzaklık ilişkileri aynı zamanda organizasyon süreci dışındaki etkileşim alanlarını da etkilemektedir. Eğer organizasyon içinde ki yakınlık seviyesi pozitif yönlü ise organizasyonun etkileşim alanında ki pozitif

yönlülüğünde devam etmesi önemli bir beklenti olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005: 135).



5. BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE ETİK LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1.Araştırmanın Metodolojisi

Tez çalışmasının bu bölümünde çalışmanın ilerleyişi ve hazırlanması hakkında ki adımlar açıklanmış ve çalışmanın başından sonuna kadar olan süreç belirli düzen ile sunulmuştur. Bu bölümde sırası ile şu bilgiler yer almaktadır: Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, araştırma ölçekleri ve örneklemeler ile ilgili demografik veriler, araştırma anketlerinin hazırlanması, araştırma anketleri uygulandıktan sonra verilerin toplanması, verilerin SPSS 26 programı ile analizi yapılmıştır. Veriler ışığında hipotezleri test etmek için t testi, one way anova testi ve korelasyon analizi yapılmış sonuçlarına göre hipotezlere yönelik bulgu ve yorumlamalarda bulunulmuştur.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Börü (2021) tarafından yapılan bu araştırma, liderin kriz yönetimi becerisi ve etik liderlik yaklaşımının çalışan bağlılığına etkisini belirtmek amacıyla hazırlanmıştır. Diğer yandan kriz yönetimi ve çalışan bağlılığı, etik liderlik ve çalışan bağlılığı ayrı durumlar olarak ele alınarak birbirleri ile olan ilişkileriyle beraber bazı demografik değişkenlerin bizlere ne gibi farklı veriler vereceği incelenmiştir.

Teknolojik, insani değişim ve gelişimler küreselleşen dünyamızda birçok krize ortam hazırlamaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yerel ve uluslararası alanlarda ki artan rekabet ile birlikte kriz ortamlarının çeşitliliği daha da artmaktadır. Artan rekabet ortamında ki tüm bu bileşenler ile bizlere işletmenin küçük ya da büyük her alanında krizler ile karşı karşıya olabileceğimizi göstermektedir. Krizlerden önce, sonra ve kriz esnasında uygulanabilecek politikalar olsa da bu politikaları yönetmek, öncesini ve sonrasını kurgulamak, o işletme veya kurumun liderinin görevidir.

Liderlerin söylemleri, faaliyetleri ve eğilimleriyle davranış ve tutumları kurum veya işletmeleri şekillendirmektedir. Bu eylemler de aynı zamanda çalışanların kuruma ve yöneticiye karşı olan bakış açısını oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından oluşan bakış açısı ise kurumun hedeflediği politikaları, özellikle kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası dönemlerde çok yakından etkilemektedir.

Yukarıda ve çalışmanın içerisinde bölümlerde de görülmektedir ki 21. yüzyılda krizler daha önceki dönemlere oranla gerek teknolojik gerekse insanı faktörlerden kaynaklı bir artış yaşanmaktadır. İşletme ve kuruluşların her an kriz süreçlerine dair politikaları hazırda olmalıdır. Liderler ise kurumun amaç ve hedeflerine göre bu politikaları belirler ve uygularken aynı zamanda çalışanlarında bu amaç ve politikaları benimseyerek uygulamalarına önderlik etmesi gerekmektedir. Çalışan ve liderlerin kurum için ortak amaçlar doğrultusunda ilerleyebilmesinde etik liderlik modeli de önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığının pozitif yönde olması da kurumun normal ve kriz zamanlarında hedeflediği noktalara erişmesinde büyük rol oynayacaktır.

5.3. Araştırma Hipotezleri

Ulusal ve uluslararası araştırmalar incelediğinde çalışan bağlılığının yüksek olmasının kriz dönemlerinde kurumun hedeflenen amaçlara ulaşması doğrultusunda pozitif etkiler yarattığı desteklenmektedir. Diğer destekleyici araştırma ise etik liderlik modelinin çalışan bağlılığı üzerinde ki pozitif etkisidir (Key ve Popkin, 1998: 335). Bu iki bağlamda hipotezler aşağıda ki gibidir:

H1: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H1b: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H1c: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.

H1d: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H1e: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin kriz yönetimi becerisi, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H2: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin etik liderlik anlayışı ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H2b: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H2c: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.

H2d: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2e: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H3: Çalışan bağlılığı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H3a: Çalışan bağlılığı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

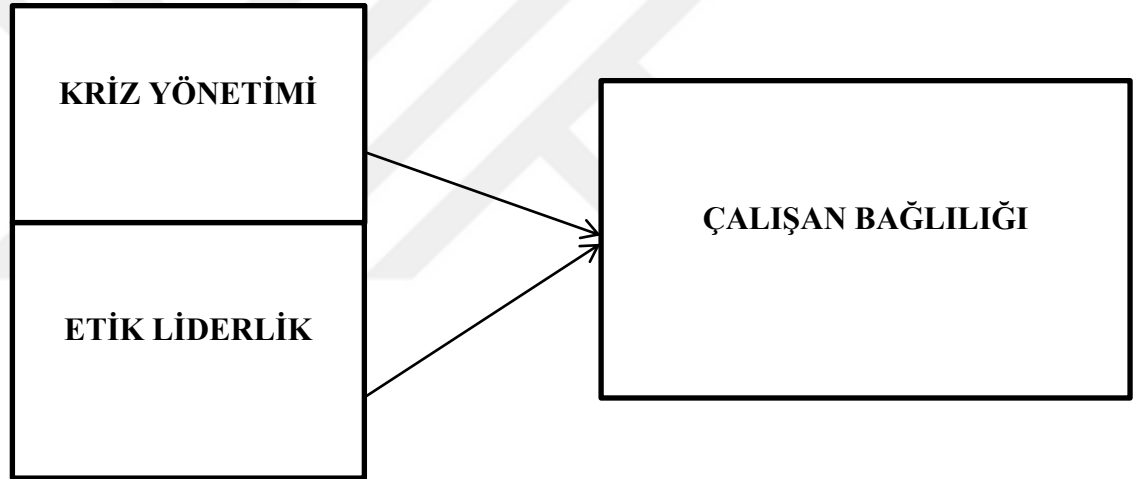
H3b: Çalışan bağlılığı, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.

H3c: Çalışan bağlılığı, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3e: Çalışan bağlılığı, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

5.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırma konusu olan her bir canlı veya cansız kendi durumları içinde yani olduğu ve oluşturduğu şartlara müdahale edilmeden tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada var olan canlı ve cansızları, hangi koşullarda olursa olsun herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmemektedir. Bu kapsamda tarama modelinin amacı araştırmanın tüm kapsamları ile hiçbir koşullandırma oluşturmada olduğu şekli ile değerlendirmeye çalışmaktır (Karasar, 2009: 77). Araştırmanın modeli Şekil 5.1’de görülmektedir:



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler online olarak anket ile toplanmıştır. Çalışmada konusuna göre anketler dört bölümden oluşmaktadır.

5.5.1. Demografik Bilgi Formu

Çalışma anketlerinin birinci bölümünde anketi dolduranlara yönelik teşekkür, doldurulan anketin hangi amaçlar için kullanılacağına dair anlatım ile beraber şirket çalışanların bazı tanımlayıcı faktörler için demografik anket

mevcuttur. Demografik bilgi formunda cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, iş yeri çalışma süresi ve şirketteki görevi olmak üzere beş soru bulunmaktadır.

5.5.2. Kriz Yönetimi Ölçeği

Anket kısmının kriz yönetim ölçeği bölümünde çalışanlar tarafından algılanan liderlerin kriz yönetimi becerilerinin ölçülmesi için Ali Aksu ve Sevinç Deveci tarafından tasarlanan kriz yönetimi ölçeği bulunmaktadır (Aksu ve Deveci, 2009: 464).

31 ifadeden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği ile birlikte 5’li Likert Ölçeği “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” kullanılmıştır.

5.5.3. Etik Liderlik Ölçeği

Anket kısmının beşinci bölümünde ise etik liderlik ile ilgili bölümde Annebel De Hoogh ve Deanne Den Hartog (2008) tasarlanarak sunulan, Deniz Palalar Alkan tarafından Türkçe’ye çevrilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmamızın beşinci bölümünde bulunan etik liderlik ölçeğinin tamamı için Cronbach alfa katsayısı 0.947 olarak hesaplanmış; faktör analizi sonuçları ise Türkçeye çevrilen ölçeğin orijinal ölçekle benzerlik taşıdığını göstermektedir. Çevirisi Deniz Palalar Alkan tarafından yapılan etik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirliğinin yüksek olduğu ve bu ölçeğin Türkiye’de yapılacak çalışmalara kullanabileceğini göstermektedir.

17 ifadeden oluşan Etik Liderlik Ölçeği ile birlikte 5’li Likert Ölçeği “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” kullanılmıştır.

5.5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Jaworski ve Kohli tarafından 1993 yılında geliştirilen ve 30 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıklarını araştırmakta ve

tek boyutta değerlendirmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993) Araştırmada kullanılan ölçeğin toplam güvenilirlik oranı 0, 751 olarak belirlenmiştir.

30 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile birlikte 5’li Likert Ölçeği “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” kullanılmıştır.

5.6. Ölçme Araçları

Araştırmanın uygulama kısmında, belirlenen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile 5’li likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler kullanılırken geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

5.6.1. Evren

Bu araştırmanın evreni Ulusal ve uluslararası illerde şubeleri bulunan bir çağrı merkezinin Balıkesir’de ki farklı pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Anketin uygulanılacağı il de toplam 2000 personel çalışmaktadır.

5.6.2. Örneklem

Örneklem seçiminde kolay erişilebilir örneklem metodu kullanılmış ve rastgele anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çağrı merkezi çalışanlarından 487 kişiye anket formları gönderilmiş 450 kişiden geri dönüş alınmıştır.

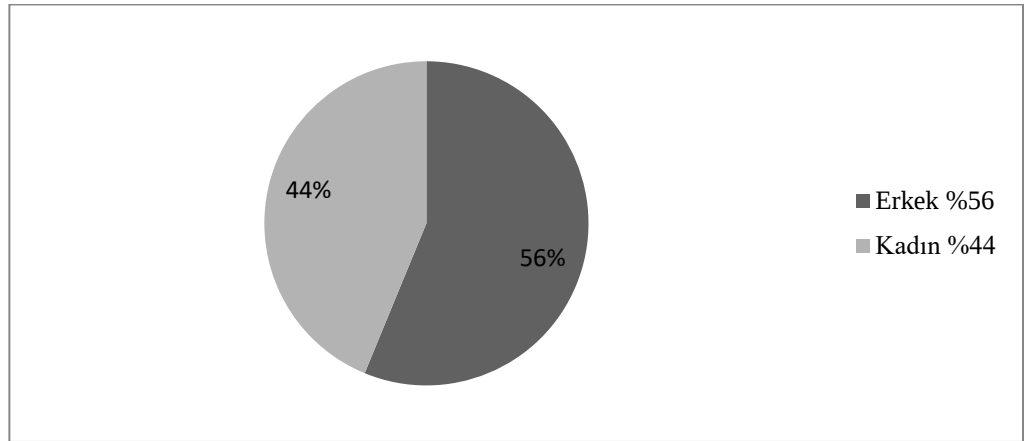
Araştırma için çağrı merkezi sektörünün seçilmesinin nedeni; Krizlerin çok sık yaşandığı günümüzde çağrı merkezi sektörünün krizlere karşı çok hassas olması, krizlere hızlı tepki vermesidir. Çağrı merkezleri arasındaki rekabetçi tutum ve sektörden pay almaya yönelik çalışmalar ile kâr hırsı etik liderlerin çağrı merkezlerinde ki önemini artırmaktadır. Kriz öncesi ve kriz dönemlerinde etik liderlerin operasyonlarda aldıkları veya alacakları kararlar bu açıdan çok önemlidir. Öte yandan çağrı merkezinin seçilmesinin nedeni kullanılan teknoloji ile beraber insan faktörünün de yoğun olmasıdır. Çalışanlar müşteriler ile birebir anlık iletişim halindeyken oluşan ve oluşabilecek krizlere karşı alacakları aksiyonlar ve bu aksiyonlar alınırken öncesi ve en tepe noktası yani liderin alacağı aksiyon ile ilişkilidir.

Bir diğ er yandan çağ ırı merkezleriyle m űş teriler arasında birç ok yenilik gelmektedir. Örneğ in çağ ırı merkezinin hizmetini gö rdüğ ű firma aynı hafta, ay, yıl içerisinde indirimler, kampanyalar, yenilikler yaratabilir. Bu sebeple en do ğ ru ve acil aksiyon alabilmek adına çağ ırı merkezleri iç ç alış anlarına e ğ itim vermektedirler. Diğ er yandan da iř ten ayrılmanın finansal olarak sorunlar yaratabileceğ i de göz önünde bulundurulursa hem iř ten ayrılmanın verdiğ i verimsizlik hem de maliyet aç ısından örg űtsel ba ğ lılık önem tař ımaktadır.

5.7.Katılımcıların Demografik Özelliklere Gö re Da ğ ılımı

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Gö re Da ğ ılımı

Cinsiyet	N	Yüzde
Erkek	253	56,22
Kadın	197	43,78
Toplam	450	100



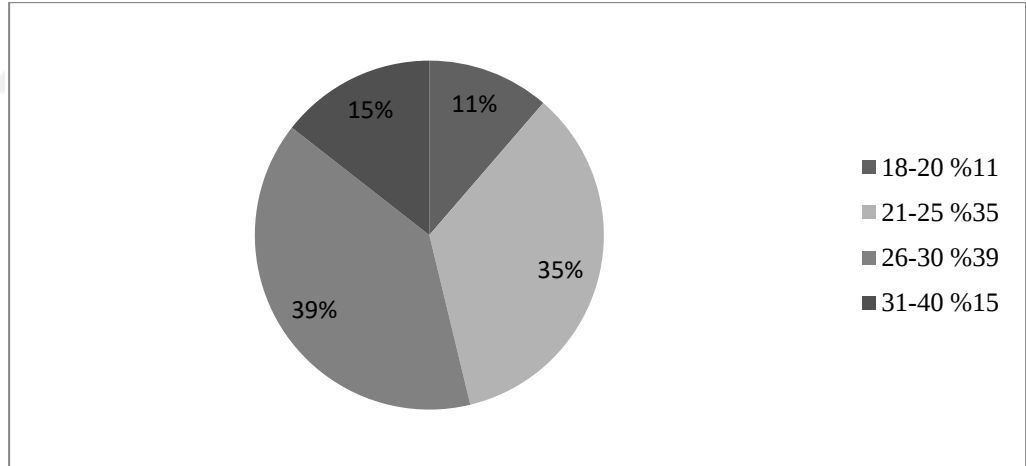
Ş ekil 5.2.Katılımcıların Cinsiyetlerine Gö re Da ğ ılımı

Arař tırmaya katılan kiř ilerin cinsiyetine göre da ğ ılımları arař tırıldığında, %56.22'sinin erkek, %43,78'inin kadın oldu ğ u gör ű lmüř tür.

Her iki cinsiyetin yakın olması yapılan araştırma açısından yüksek derece önem arz etmektedir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	Yüzde
18-20	51	11,33
21-25	157	34,89
26-30	177	39,33
31-40	65	14,44
Toplam	450	100

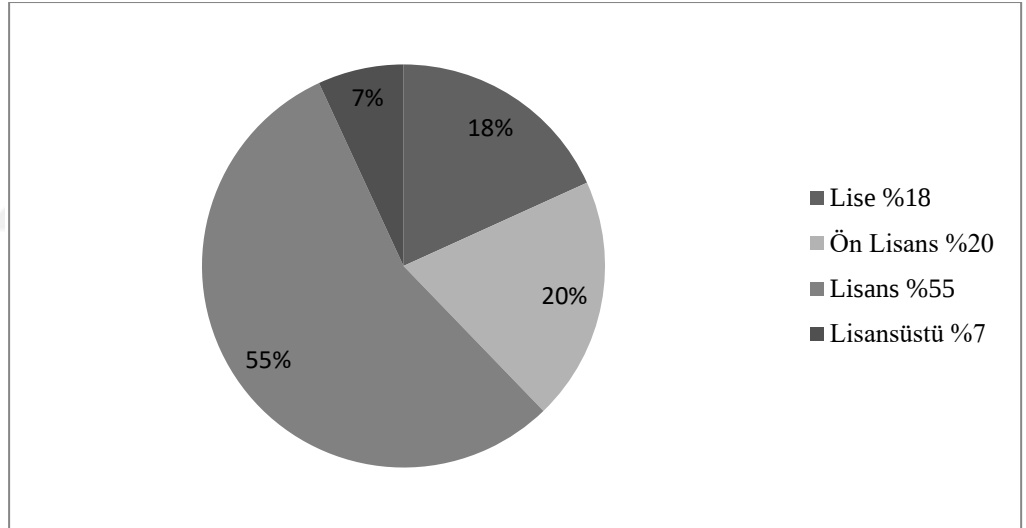


Şekil 5.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların yaş aralıkları incelendiğinde, en yüksek oran %39,33 ile 26-30 yaş aralığı olarak gözlemlenmiştir. Yüksek orana yakınlıkta %34,89 ile 21-25 yaş aralığı takip etmiştir. Sırasıyla %14,44 31-40 yaş aralığını, %11,33 ile 18-20 yaş aralığı gözlemde yerini almıştır. Katılımcıların büyük kısmı gençler ve orta düzey yaş aralığından oluşmaktadır. 20 yaş altı ve 31 yaş üstü çalışan azdır.

Tablo 5.3. Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	Yüzde
Lise	82	18,22
Ön Lisans	88	19,56
Lisans	249	55,33
Lisansüstü	31	6,89
Toplam	450	100

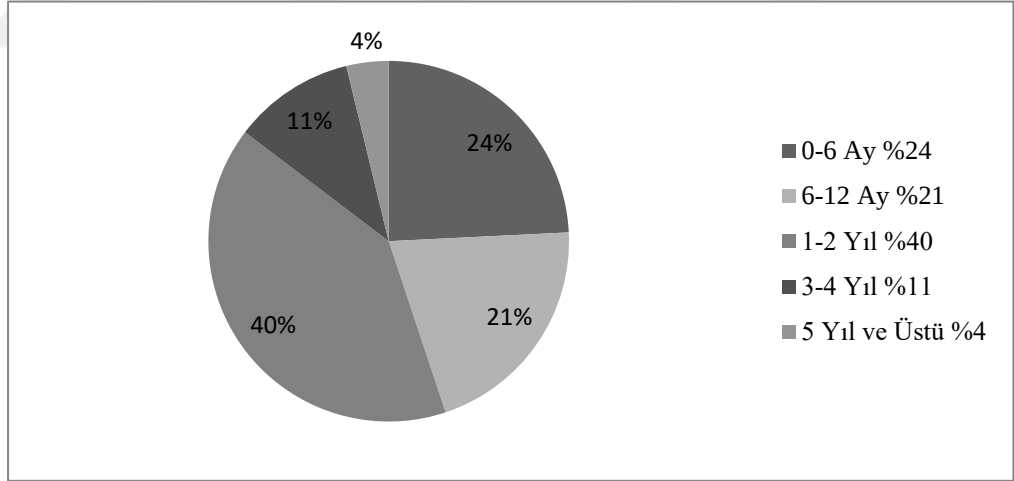


Şekil 5.4. Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim düzeylerine göre dağılım incelendiğinde en yüksek %55,33 ile lisans düzeyi olduğu gözlemlenmiştir. Sırasıyla katılımcıların %19,56'sı ön lisans, %18,22'si lise, %6,89'u da lisansüstü düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	N	Yüzde
0-6 Ay	109	24,22
6-12 Ay	93	20,67
1-2 Yıl	182	40,44
3-4 Yıl	49	10,89
5 Yıl ve Üstü	17	3,78
Toplam	450	100

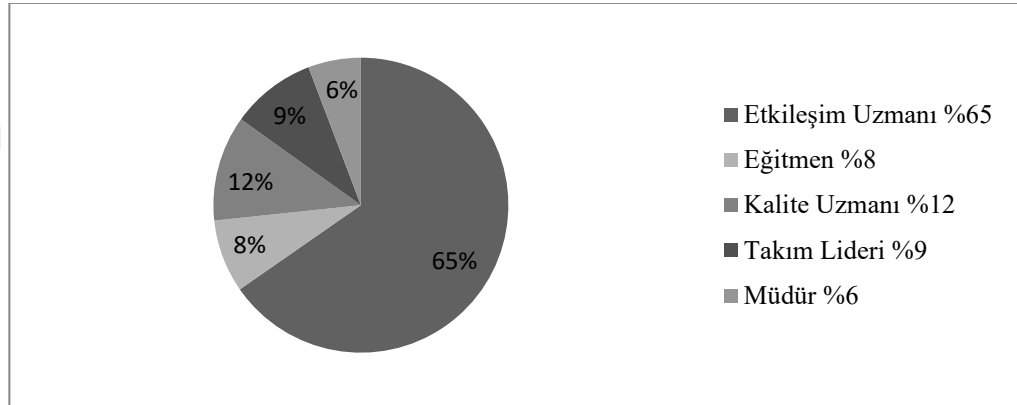


Şekil 5.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların %40,44'ü 1-2 yıl arasında, %24,22'si ise 0-6 ay arasında çalıştığı gözlemlenmiştir. %20,67'si 6-12 ay, %10,89'ü 3-4 yıl ve %3,78'i 5 yıl ve üzerinde kurumda var olduğu gözükmemektedir. Süre olarak kıdemin az olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Kurumda ki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Şirketteki Görevi	N	Yüzde
Etkileşim Uzmanı	294	65,33
Eğitmen	36	8,00
Kalite Uzmanı	52	11,56
Takım Lideri	42	9,33
Müdür	26	5,78
Toplam	450	100



Şekil 5.6. Katılımcıların Kurumda ki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Yapılan araştırmada katılımcıların %65,33'ü etkileşim uzmanı, %11,56'sı kalite uzmanı, %9,33'ü takım lideri, %8,00'ı eğitimci ve son olarak %5,78'inin de müdür pozisyonunda görev aldığı gözlenmektedir. Katılımcıların çoğunun kıdem olarak alt düzeyde olduğu açıkça görülmektedir.

5.8. Normallik Testi

Tablo 5.6. Normallik Testi Tablosu

Normallik Testi						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kriz Yönetimi Ölçeği	,164	450	,001	,870	450	,000
Etik Liderlik Ölçeği	,157	450	,000	,911	450	,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,057	450	,001	,984	450	,000

Tabachnick'e göre değerler -1.5 + 1.5 arasında ise veriler normal bir dağılım göstermiştir (Pearson, 2013). Bu duruma göre değerlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

5.9. Kriz Yönetimi Ölçeğine İlişkin Temel İstatistikler

Yapılan araştırmada, kriz yönetim ölçeği 5'li likert tipiyle incelenmiş ve Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 5.7. Kriz Ölçeği Güvenirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha Katsayısı
Kriz Yönetim Ölçeği	0,959

Tablo 5.8. Kriz Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,948	16

Cronbach's Alpha katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir(Özdamar, 2004)

$0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Dolayısıyla kriz ölçeğinin tamamı yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Ölçek 5'li Likert tipi olup her dönem ilgili maddelerin ortalama puanları ile ifade edilmiş, ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Ortalamaların 5'e yakın olması yöneticilerin kriz yönetiminde başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.9. Kriz Yönetim Ölçeğine İlişkin İstatistik

	Kriz Yönetim Ölçeği
Ortalama	4.3710
Standart Sapma	0,94

Yukarıda ki tabloda kriz yönetim ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Yapılan araştırmaya verilen cevaplamalara göre ortalama 4,37 oranında yüksek değerde olduğu gözlemlenmiştir. Standart sapma değeri ise 0,94 yani çok düşük düzeyde gözlemlenmiş ve temsil durumunun yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5.10. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 1

		1	2	3	4	5	6	7	8
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450	450
	Missin g	24	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,277 8	4,293 3	4,680 0	4,326 7	4,528 9	4,657 8	4,428 9	4,128 9

SS	,9947 3	,9093 4	,6837 6	,8022 5	,6808 3	,6424 1	,8231 4	1,123 28
----	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

Tablo 5.11. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 2

		9	10	11	12	13	14	15.
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450
	Missing	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,3733	4,3356	4,3911	4,4044	4,4733	4,3778	3,8822
SS		1,04815	1,04927	1,04803	,86040	,87042	,95998	1,4914 4

Tablo 5.12. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 3

		16	17	18	19	20	21	22	23
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450	450
	Missin g	24	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,424 4	4,0644	4,540 0	4,2556	4,408 9	4,4289	4,582 2	4,200 0
SS		,8675 4	1,0669 5	,7978 0	1,1400 9	,9013 3	1,0660 0	,6764 5	1,108 78

Tablo 5.13. Kriz Yönetimi Analiz Sonuçları 4

		24	25	26	27	28	29	30	31
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450	450
	Missin g	24	24	24	24	24	24	24	24

Ort	4,493 3	4,2644	4,428 9	4,3222	4,513 3	4,1867	4,535 6	4,293 3
SS	,8448 5	1,1689 5	,7786 5	1,1050 4	,8809 0	1,1091 0	,6115 6	1,180 09

Veriler incelendiğinde (%1' in altı değerler yoruma alınmamıştır);

Ankete katılanların “Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.” sorusuna %4,4’ü (21 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,7’si (13 kişi) katılmıyorum %2,5’i (12 kişi) kararsızım %37,6’sı (178 kişi) katılıyorum %47,7’si (226 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %47,7 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.” sorusuna %1,1’i (5 kişi) kesinlikle katılmıyorum %5,3’ü (25 kişi) katılmıyorum %7,2’si (34 kişi) kararsızım %32,7’si (155 kişi) katılıyorum %48,7’si (231 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %48,7 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.” sorusuna %1,1’i (5 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3,6’sı (17 kişi) kararsızım %17,1’i (81 kişi) katılıyorum %72,6’sı (344 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %72,6 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.” sorusuna %18,8’inin (89 kişi) kararsızım %25,1’inin (119 kişi) katılıyorum %50,6’sı (240 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %50,6 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Krizle neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.” sorusuna %1,9’unun (9 kişi) katılmıyorum %35,2’sinin (167 kişi) katılıyorum %56,5’i (268 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Krizle neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %56,5 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.” sorusuna %1,3’ü (6 kişi) katılmıyorum %3,8’i (18 kişi) kararsızım %20,3’ü (96 kişi) katılıyorum %69,4’ü (329 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %69,4 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.” sorusuna %17,9’u (85 kişi) kararsızım %15,8’i (75 kişi) katılıyorum %60,3’ü (286 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %60,3 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” sorusuna %4,4’ü (21 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,8’i (32 kişi) katılmıyorum %7,6’sı (36 kişi) kararsızım %29,5’i (140 kişi)

katılıyorum %46,6'sı (221 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların "Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır." sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %46,6 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların "Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır." sorusuna %4,9'unun (23 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,3'ün (11 kişi) katılmıyorum %4,9'unun (23 kişi) kararsızım %23,4'ünün (111 kişi) katılıyorum %59,5'inin (282 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların "Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır." sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %59,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların "Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır." sorusuna %1,1'i (5 kişi) kesinlikle katılmıyorum %11'i (52 kişi) katılmıyorum %2,3'ü (11 kişi) kararsızım %21,3'ü (101 kişi) katılıyorum %59,3'ü (281 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların "Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır." sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %59,3 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların "Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir." sorusuna %2,3'ü (11 kişi) kesinlikle katılmıyorum %7,4'ü (35 kişi) katılmıyorum %4,6'sı (22 kişi) kararsızım %17,1'i (81 kişi) katılıyorum %63,5'i (301 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların "Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir." sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %63,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.” sorusuna %4,6’sı (22 kişi) katılmıyorum %9,7’si (46 kişi) kararsızım %23,2’si (110 kişi) katılıyorum %57,4’ü (272 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %57,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.” sorusuna %6,5’i (31 kişi) katılmıyorum %4,4’ü (21 kişi) kararsızım %21,5’i (102 kişi) katılıyorum %62,4’ü (296 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %62,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.” sorusuna %8,4’ü (40 kişi) katılmıyorum %2,1’i (10 kişi) kararsızım %26,2’si (124 kişi) katılıyorum %57,4’ü (272 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %57,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.” sorusuna %13,3’ü (63 kişi) kesinlikle katılmıyorum %9,1’i (43 kişi) katılmıyorum %4,6’sı (22 kişi) kararsızım %16,5’i (78 kişi) katılıyorum %51,5’i (344 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %51,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.” sorusuna %5,1’i (24 kişi) katılmıyorum %7,6’sı (36 kişi) kararsızım %23,4’ü (111 kişi) katılıyorum %58,6’sı (278 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %58,6 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.” sorusuna %5,9’unun (28 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,5’inin (12 kişi) katılmıyorum %8’inin (38 kişi) kararsızım %41,6’sının (197 kişi) katılıyorum %36,9 (175 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %41,6 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.” sorusuna %2,7’sinin (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %30,8’i (146 kişi) katılıyorum %60,8’i (288 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %60,8 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Örgütün/Kurumun amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.” sorusuna %5,9’u (28 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,7’si (13 kişi) katılmıyorum %8,9’u (42 kişi) kararsızım %21,1’i (100 kişi) %56,3’ü (267 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Örgütün/Kurumun amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %56,3 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.” sorusuna %2,5’i (12 kişi) kesinlikle katılmıyorum %9,9’u (47 kişi) kararsızım %24,’ü (115 kişi) %57,6’sı (273 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %57,6 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.” sorusuna %6,1’i (29 kişi) kesinlikle katılmıyorum %1,1’i (5 kişi) katılmıyorum %2,3’ü (11 kişi) kararsızım %21,9u (104 kişi) %65,5 (301 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %65,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.” sorusuna %8,9’u (42 kişi) kararsızım %20,7’si (98 kişi) katılıyorum %65,0’i (308 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %60 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.” sorusuna %7,0’ı (33 kişi) kesinlikle katılmıyorum %8,2’si (39 kişi) kararsızım %31,0’ı (147 kişi) katılıyorum %48,5’i (230 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %48,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.” sorusuna %1,1’i (5 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3,ü (16 kişi) katılmıyorum %5,5’i (26 kişi) kararsızım %22,8 (108 kişi) katılıyorum %62,2’si (295 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %62,2 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.” sorusuna %6,3’ü (30 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,3’ü (11 kişi) katılmıyorum %10,5’i (50 kişi) kararsızım %16,5’i (78 kişi) katılıyorum %59,3’ü (281 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %59,3 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.” sorusuna %3,4’ü (30 kişi) katılmıyorum %7,0’ı (30 kişi) kararsızım %30,2’si (143 kişi) katılıyorum %54,4’ü (258 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %54,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.” sorusuna %6,3’ü (30 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,5’i (12 kişi) katılmıyorum %1,9’u (9 kişi) kararsızım %27,6’sı (131 kişi) katılıyorum %56,5’i (268 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %56,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.” sorusuna %2,7 (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,5’i (31 kişi) kararsızım %20,3’ü (96 kişi) katılıyorum %64,8 (307 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %64,8 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.” sorusuna %6,1’i (29 kişi) kesinlikle katılmıyorum %11,8’i (56 kişi) kararsızım %26,6’sı (126 kişi) katılıyorum %49,6’sı (235 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %49,6 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.” sorusuna %2,7’si (13 kişi) kararsızım %35,9’u (170 kişi) katılıyorum %55,5’i (263 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %55,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.” sorusuna %8’i (38 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,1’i (29 kişi) kararsızım %20,9’u (99 kişi) katılıyorum %59,3’ü (281 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler

belirlemektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %59,3 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

5.10. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Temel İstatistikler

Yapılan araştırmada, etik liderlik ölçeği 5’li likert tipiyle incelenmiş ve Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 5.14’e göre etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,947 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,947 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,80 < a < 1,00$ arasında olması sebebiyle yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.14. Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach’s Alpha Katsayısı
Etik Liderlik Ölçeği	0,947

Tablo 5.15. Etik Liderlik Ölçeği Cronbach’s Alpha Katsayısı

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	17

Tablo 5.16. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin İstatistik

	Etik Liderlik
Ortalama	4,17
Standart Sapma	0,98

Tablo 5.16 etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Yapılan araştırmaya verilen cevaplamalara göre ortalama 4,17 oranında yüksek değerde olduğu gözlemlenmiştir. Standart sapma değeri ise 0,98 yani düşük düzeyde gözlemlenmiş ve temsil durumunun yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5.17. Etik Liderlik Analiz Sonuçları 1

Sorular		1	2	3	4	5	6	7	8
N	Va lid	450	450	450	450	450	450	450	450
	Mi ssi ng	24	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,0689	4,1289	3,8667	4,0533	4,5156	4,0600	4,3222	4,6289
SS		1,04983	1,01714	1,02746	1,17198	,71321	1,05461	,85506	,81334

Tablo 5.18. Etik Liderlik Analiz Sonuçları 2

Sorular		9	10	11	12	13	14	15	16	17
N	V ali d	450	450	450	450	450	450	450	450	450
	M iss in g	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,4022	4,1667	4,3422	4,4244	4,4022	3,6178	4,0178	3,8600	4,0667
SS		,89318	1,03017	,85639	,76959	,87555	1,28401	,95308	1,28394	1,23966

Veriler incelendiğinde(%1' in altı değerler yoruma alınmamıştır);

Ankete katılanların “Yöneticim söylemlerinde samimidir.” sorusuna %2,7’si (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,1’i (29 kişi) katılmıyorum %14,3’ü (68 kişi) kararsızım %30,4’ü (144 kişi) katılıyorum %41,4’ü (196 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim söylemlerinde samimidir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %41,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.” sorusuna %2,3’ü (11 kişi) kesinlikle katılmıyorum %4,6’sı (22 kişi) katılmıyorum %15,8’i (75 kişi) kararsızım %27,8’i (132 kişi) katılıyorum %44,3’ü (210 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %44,3 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.” sorusuna %21,5’i (102 kişi) kesinlikle katılmıyorum %55,9’u (265 kişi) katılmıyorum %7,2’si (34 kişi) kararsızım %4’ü (19) katılıyorum %6,3’ü (30 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %55,9 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.” sorusuna %4,6’sı (22 kişi) kesinlikle katılmıyorum %8,9’u (42 kişi) katılmıyorum %8,2’si (39 kişi) kararsızım %28,3’ü (134 kişi) katılıyorum %44,9’u (213 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %44,9 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.” sorusuna %1,7’si (8 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,1’i (10 kişi) kararsızım %35’i (166 kişi) katılıyorum %56,1’i (266 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların

“Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %56,1 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.” sorusuna %1,9’u (9 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3’ü (14 kişi) katılmıyorum %29,7’si (141 kişi) kararsızım %13,3’ü (63 kişi) katılıyorum %47’si (223 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %47 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.” sorusuna %2,7’si (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,1’i (10 kişi) katılmıyorum %1,5’i (7 kişi) kararsızım %44,1’i (209 kişi) katılıyorum %44,5’i (211 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %44,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar.” sorusuna %2,5’i (12 kişi) kesinlikle katılmıyorum %1,1’i (5 kişi) katılmıyorum %1,9’u (9 kişi) kararsızım %18,1’i (86 kişi) katılıyorum %71,3’ü (338 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %71,3 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.” sorusuna %1,9’u (9 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3,4’ü (16 kişi) katılmıyorum %4,9’u (23 kişi) kararsızım %29,3’ü (139 kişi) katılıyorum %55,5’i (263 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit

edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %55,5 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.” sorusuna %3’ü (14 kişi) kesinlikle katılmıyorum %25,3’ü (120 kişi) kararsızım %16’sı (76 kişi) katılıyorum %50,4’ü (239 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %50,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.” sorusuna %2,3’ü (11 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,5’i (12 kişi) katılmıyorum %2,5’i (12 kişi) kararsızım %40,5’i (192 kişi) katılıyorum %47’si (223 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %47 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.” sorusuna %1,7’si (8 kişi) kesinlikle katılmıyorum %1,3’ü (6 kişi) katılmıyorum %2,5’i (12 kişi) kararsızım %39’u (185 kişi) katılıyorum %50,4’ü (239 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %50,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.” sorusuna %1,9’u (9 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3’ü (14 kişi)

katılmıyorum %4,6'sı (22 kişi) kararsızım %31'i (147 kişi) katılıyorum %54,4'ü (258 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %54,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.” sorusuna %32,9'u (156 kişi) kesinlikle katılmıyorum %19,2'si (91 kişi) katılmıyorum %24,1'i (114 kişi) kararsızım %11,2'si (53 kişi) katılıyorum %7,6'sı (36 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %32,9 ile kesinlikle katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.” sorusuna %1,9'u (9 kişi) kesinlikle katılmıyorum %4,6'sı (22 kişi) katılmıyorum %16,9'u (80 kişi) kararsızım %38'i (180 kişi) katılıyorum %33,5'i (159 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %38 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.” sorusuna %10,3'ü (49 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,3'ü (30 kişi) katılmıyorum %4,6'sı (22 kişi) kararsızım %38,6'sı (183 kişi) katılıyorum %35'i (166 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %38,6 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.” sorusuna %2,7'si (13 kişi) kesinlikle

katılmıyorum %17,7'si (84 kişi) katılmıyorum %24,1'i (114 kişi) katılıyorum %50,2'si (238 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %50,2 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

5.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Temel İstatistikler

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.19' a göre örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyi, 0,761 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda bulunan 0,751 oranındaki güvenilirlik değeri, ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,60 < \alpha < 0,80$ arasında olması sebebiyle ölçek normal düzeyde güvenilir demektir.

Tablo 5.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,761

Tablo 5.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,761	30

Tablo 5.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İstatistik

	Çalışan Bağlılığı
Ortalama	3,95
Standart Sapma	0,31

Tablo 5.21 örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Yapılan araştırmaya verilen cevaplamalara göre ortalama 3,95 oranında ortalamanın üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Standart sapma değeri ise 0,31

yani oldukça düşük düzeyde gözlemlenmiş ve temsil durumunun yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 1

		1	2	3	4	5	6	7
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450
	Missing	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,4156	4,4356	4,0733	4,0222	3,3133	3,8956	4,3200
SS		,82458	,70099	1,01939	,62212	1,12357	,80379	,66393

Tablo 5.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 2

		8	9	10	11	12	13	14	15
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450	450
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24
Ort		3,6978	3,8422	4,2178	4,2111	3,8933	4,1267	3,9333	3,8067
SS		,59113	,76940	,93277	,94497	1,09349	,84128	,74619	,85493

Tablo 5.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 3

		16	17	18	19	20	21	22
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450
	Missing	24	24	24	24	24	24	24
Ort		4,1978	3,8044	4,0178	3,8267	3,8244	3,9356	4,1511
SS		,88466	,95883	,81174	,77039	,77994	,86908	,83055

Tablo 5.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Analiz Sonuçları 4

		23	24	25	26	27	28	29	30
N	Valid	450	450	450	450	450	450	450	450
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24
Ort		2,9556	3,6000	4,0778	3,8644	3,5644	3,9378	4,3244	4,3400
SS		1,44622	1,21973	,77586	,97717	1,04746	,74058	,85552	,79947

Verileri incelendiğinde(%1'in altı değerler yoruma alınmamıştır);

Ankete katılanların “Bu kurumda "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.” sorusuna %58'i (275 kişi) kesinlikle katılmıyorum %19,6'sı (93 kişi) katılmıyorum %15,6'sı (74 kişi) kararsızım %1,3'ü (6 kişi) katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumda "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %58'i ile kesinlikle katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder.” sorusuna %4'ü (19 kişi) kararsızım %39,7'si (188 kişi) katılıyorum %49,6'sı (235 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %49,6 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kurumdan ayrılmama neden olacak kadar seçeneğim yok.” sorusuna %3,4'ü (16 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3,8'i (18 kişi) katılmıyorum %14,3'ü (68 kişi) kararsızım %34,4'ü (163 kişi) katılıyorum %39'u (185 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit

edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumdan ayrılmama neden olacak kadar seçeneğim yok.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %39 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı davranış değildir.” sorusuna %1,3’ü (6 kişi) kesinlikle katılmıyorum %7,8’i (37 kişi) kararsızım %70,3’ü (333 kişi) katılıyorum %15’i (71 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı davranış değildir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %70,3 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da gösterebilirim.” sorusuna %2,3’ü (11 kişi) kesinlikle katılmıyorum %60,3’ü (286 kişi) katılmıyorum %9,1’i (43 kişi) kararsızım %11,2’si (53 kişi) katılıyorum %12’si (57 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da gösterebilirim” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %60,3 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.” sorusuna %13,7’si (65 kişi) kesinlikle katılmıyorum %67,3’ü (319 kişi) katılmıyorum %7’si (33 kişi) kararsızım %4,2’si (20 kişi) katılıyorum %2,7’si (13 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %67,3 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum.” sorusuna %38,8’i (184 kişi) kesinlikle katılmıyorum %49,6’sı (235 kişi) katılmıyorum %4,9’u (23 kişi) kararsızım %1,5’i (7 kişi) katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kuruma duygusal bağlılık

hissetmiyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %49,6’sı ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Şuanda bu kurumda çalışmayı tercih ediyor olmamın dışında burada çalışmaya devam etmem aynı zamanda bir gereklilik.” sorusuna %1,1’i (5 kişi) katılmıyorum %28,3’ü (134 kişi) kararsızım %61,4’ü (291 kişi) katılıyorum %3,6’sı (17 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Şuanda bu kurumda çalışmayı tercih ediyor olmamın dışında burada çalışmaya devam etmem aynı zamanda bir gereklilik.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %61,4 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile bu kurumdan şuan ayrılmak doğru değil.” sorusuna %4,2’si (20 kişi) kesinlikle katılmıyorum %10,8’i (51 kişi) kararsızım %70,9’u (336 kişi) katılıyorum %8,9’u (42 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile bu kurumdan şuan ayrılmak doğru değil.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %70,9 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Burada çalışmayanlara işimden ve işyerinden bahsetmekten keyif alıyorum.” sorusuna %5,5’i (26 kişi) katılmıyorum %12,9’u (61 kişi) kararsızım %29,5’i (140 kişi) katılıyorum %46,4 (220 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Burada çalışmayanlara işimden ve işyerinden bahsetmekten keyif alıyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %46,4 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum.” sorusuna %2,7’si (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,1’i (10 kişi) katılmıyorum %11,6’sı (55 kişi) kararsızım %34,4’ü (163 kişi) katılıyorum %44,1’i (209 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği

tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum. sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %44,1 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.” sorusuna %5,5’i (26 kişi) kesinlikle katılmıyorum %8,2’si (39 kişi) katılmıyorum %4,6’sı (22 kişi) kararsızım %49,2’si (233 kişi) katılıyorum %27,4’ü (130 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %49,2 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni kuruma bağlılığın etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.” sorusuna %2,5’i (12 kişi) kesinlikle katılmıyorum %4’ü (19 kişi) katılmıyorum %1,1’i (5 kişi) kararsızım %58,6’sı (278 kişi) katılıyorum %28,7’si (136 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni kuruma bağlılığın etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %58,6 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışıp emekli olması daha iyidir.” sorusuna %1,5’i (7 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,5’i (31 kişi) katılmıyorum %1,3’ü (6 kişi) kararsızım %73,2’si (347 kişi) katılıyorum %12,4’ü (59 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışıp emekli olması daha iyidir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %73,2 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Ben bir insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.” sorusuna %3,6’sı (17 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,3’ü (30 kişi) katılmıyorum %5,1’i (24 kişi) kararsızım %69,8’i (331 kişi) katılıyorum %10,1’i (48 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Ben bir insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %69,8 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.” sorusuna %37,8’i (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %46’sı (218 kişi) katılmıyorum %6,1’i (29 kişi) kararsızım %2,3’ü (11 kişi) katılıyorum %2,8’si (13 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %46 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağlı hissetmesi bana pek anlamlı gelmiyor.” sorusuna %13,1 (62 kişi) kesinlikle katılmıyorum %67,5 (320 kişi) katılmıyorum %2,7’si (13 kişi) kararsızım %5,9’u (28 kişi) katılıyorum %5,7’si (27 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağlı hissetmesi bana pek anlamlı gelmiyor.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %67,5 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Şuandaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.” sorusuna %20,5’i (97 kişi) kesinlikle katılmıyorum %63,9’u (303 kişi) katılmıyorum %5,7’si (27 kişi) kararsızım %1,5’i (7 kişi) katılıyorum %3,4’ü (16 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Şuandaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en

yüksek çoğunluğun %63,9 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin azalması olur.” sorusuna %4’ü (19 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,3’ü (11 kişi) katılmıyorum %6,8’i (32 kişi) kararsızım %74,9’u (355 kişi) katılıyorum %7’si (33 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin azalması olur.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %74,9 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Şuanda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.” sorusuna %3,6’sı (17 kişi) kesinlikle katılmıyorum %2,5’i (12 kişi) katılmıyorum %9,5’i (45 kişi) kararsızım %70,7’si (335 kişi) katılıyorum %8,6’sı (41 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Şuanda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %70,7 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.” sorusuna %2,7’si (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum %5,5’i (26 kişi) katılmıyorum %6,1’i (29 kişi) kararsızım %61,4’ü (291 kişi) katılıyorum %19,2 (91 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %61,4 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kurumdan şimdi ayrılamam. Çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.” sorusuna %1,7’si (8 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3,6’sı (17 kişi) katılmıyorum %5,7’si (27 kişi) kararsızım %51,7’si (245 kişi) katılıyorum %32,3’ü (153 kişi) kesinlikle

katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumdan şimdi ayrılamam. Çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %51,7 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kurumdan ayrılmak istemeyişim nedenlerinden biri burada sunulan imkanların karşılanmamasıdır.” sorusuna %23,2’si (110 kişi) kesinlikle katılmıyorum %14,8’i (70 kişi) katılmıyorum %16,9’u (80 kişi) kararsızım %23,2’si (110 kişi) katılıyorum %16,9 (80 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurumdan ayrılmak istemeyişim nedenlerinden biri burada sunulan imkanların karşılanmamasıdır.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %23,2 ile hem katılıyorum hem de kesinlikle katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.” sorusuna %8,4 (40 kişi) kesinlikle katılmıyorum %8,4 (40 kişi) katılmıyorum %21,1’i (100 kişi) kararsızım %31,6 (150 kişi) katılıyorum %25,3 (120 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %31,6 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “İstesem bile şuanda bu kurumdan ayrılmam çok zor.” sorusuna %23,8’i (113 kişi) kesinlikle katılmıyorum %62,2’si (295 kişi) katılmıyorum %2,3’ü (11 kişi) kararsızım %5,5’i (26 kişi) katılıyorum %1,1’i (5 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “İstesem bile şuanda bu kurumdan ayrılmam çok zor.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %62,2 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Şuanda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.” sorusuna %4,2’si (20 kişi) kesinlikle katılmıyorum %6,3’ü (30 kişi) katılmıyorum %8,2’si (39 kişi) kararsızım %55,5’i (263 kişi) katılıyorum %20,7’si (98 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Şuanda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %55,5 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Şuanda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz.” sorusuna %9,9’u (47 kişi) kesinlikle katılmıyorum %58’i (275 kişi) katılmıyorum %8,9’u (42 kişi) kararsızım %12’si (57 kişi) katılıyorum %6,1’i (29 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Şuanda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %58 ile katılmıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bir başka kurumdan daha iyi iş teklifi alsam bile buradan ayrılmanın doğru olacağına inanmıyorum.” sorusuna %1,9’u (9 kişi) kesinlikle katılmıyorum %3,4’ü (16 kişi) katılmıyorum %7,6’sı (36 kişi) kararsızım %67,9’u (322 kişi) katılıyorum %14,1’i (67 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bir başka kurumdan daha iyi iş teklifi alsam bile buradan ayrılmanın doğru olacağına inanmıyorum.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %67,9 ile katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Bu kurum benim açımdan çok özel bir anlam ifade etmektedir.” sorusuna %1,7’si (8 kişi) kesinlikle katılmıyorum %1,9’u (9 kişi) katılmıyorum %8,4’ü (40 kişi) kararsızım %34,8’i (165 kişi) katılıyorum %48,1’i (228 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Bu kurum benim açımdan çok özel bir anlam

ifade etmektedir.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %48,1 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

Ankete katılanların “Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.” sorusuna %1,3’ü (6 kişi) kesinlikle katılmıyorum %12’si (57 kişi) kararsızım %33,5’i (159 kişi) katılıyorum %48,1’i (228 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği tespit edilmiştir. Ankete katılanların “Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.” sorusuna katılanlar arasında ki en yüksek çoğunluğun %48,1 ile kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği tespitlere yansımaktadır.

5.12. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

Tablo 5.26. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Durumları

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	SS	T	p.
Kriz Yönetimi	Erkek	253	4,4202	,66417	1,842	,06
	Kadın	197	4,3078	,61276	1,861	
Etik Liderlik	Erkek	253	4,1902	,84844	,550	,56
	Kadın	197	4,1514	,57810	,576	
Örgütsel Bağlılık	Erkek	253	3,92	,0,3509	-2,116	,02
	Kadın	197	3,99	0,26582	-2,189	

Çalışanların yöneticileri hakkında ki kriz yönetimi algısı ve etik liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$). Çalışanların çalışan bağlılığı cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermektedir ($p<,05$)

H1a: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.” Hipotezi RED edilmiştir.

H2a: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir” hipotezi RED edilmiştir.

H3: “Çalışan bağlılığı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.”
Hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.27. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık Durumları

	18-20	21-25	26-30	31-40	F	P
Kriz Yönetimi	4,31	4,36	4,34	4,51	1,29	,27
Etik Liderlik	4,03	4,28	4,08	4,24	2,82	,03
Örgütsel Bağlılık	3,94	4,04	3,89	3,89	3,06	,00

Çalışanların yöneticileri hakkında ki kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve örgütsel bağlılık yaşa bağlı olarak farklılık göstermektedir ($p<,05$)

H1b: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.”hipotezi KABUL edilmiştir.

H2b: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H3a: “Çalışan bağlılığı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.28. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Durumları

	Lise	ÖnLisans	Lisans	Lisansüstü	F	P
Kriz Yönetimi	4,08	4,42	4,41	4,62	7,87	,00
Etik Liderlik	3,91	4,26	4,18	4,49	6,01	,00
Örgütsel Bağlılık	4,05	3,96	3,89	4,14	5,24	,00

Çalışanların yöneticileri hakkında ki kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<,05$)

H1c: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H2c: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H3b: “Çalışan bağlılığı, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.29. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Farklılık Durumları

	0-6 Ay	6-12 Ay	1-2 Yıl	3-4 Yıl	5 Yıl ve Üstü	F	P
Kriz Yönetimi	4,18	4,42	4,42	4,58	4,07	7,87	,00
Etik Liderlik	4,04	3,91	4,29	4,65	3,73	6,01	,00
Örgütsel Bağlılık	3,93	3,88	3,93	3,75	3,95	5,24	0,00

Çalışanların yöneticileri hakkında ki kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkları çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. ($p<,05$)

H1d: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H2d: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H3c: “Çalışan bağlılığı, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 5.30. Kriz Yönetimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Katılımcıların Pozisyonuna Göre Farklılık Durumları

	Etkileşim Uzmanı	Eğitmen	Kalite Uzmanı	Takım Lideri	Müdür	F	P
Kriz Yönetimi	4,25	4,54	4,55	4,72	4,54	8,58	,00
Etik Liderlik	4,05	4,42	4,28	4,65	4,15	8,05	,00
Örgütsel Bağlılık	3,89	3,94	4,06	4,18	4,02	1,92	0,00

Çalışanların yöneticileri hakkında ki kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$).

H1e: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin kriz yönetimi becerisi, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H2e: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H3e: “Çalışan bağlılığı, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.” hipotezi KABUL edilmiştir.

5.13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizleri

Bu kısımda değişkenler arasındaki ilişki analiz edilerek ve Pearson korelasyon analiz yöntemi kullanılarak hipotezler kabul veya red edilmiştir.

Tablo 5.31. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi				
		Kriz Yönetimi Ölçeği	Etik Liderlik Ölçeği	Örgüt Bağlılığı Ölçeği
Kriz Yönetimi Ölçeği	Pearson r	1	,654**	,388**
	P		,000	,000
	N	450	450	450
Etik Liderlik Ölçeği	Pearson r	,654**	1	,220**
	P	,000		,000
	N	450	450	450
Örgüt Bağlılığı Ölçeği	Pearson r	,388**	,220**	1
	P	,000	,000	
	N	450	450	450
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				

Korelasyon ($p < ,05$) düzeyinde anlamlıdır.

H1: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H2: “Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin etik liderlik anlayışı ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

SONUÇ

Çalışanların organizasyona olan bağlılıkları organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığını birçok faktör etkilemektedir. Çalışanların yönetim şekli ve krizlerde çalışan bağlılığını etkileyen faktörlerin bir parçasıdır. Yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve kriz yönetimi ile aralarında ki ilişkiler incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde;

Ankete katılanların %56,22'si erkek (253) %43,78'inin (43,78) kadın olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların verilerinden yola çıkıldığında çoğunluğunun %39,33'u (177) 26-30 yaş ve %34,89'u (157) 21-25 yaş olduğu görülmekte ve 21 ile 30 yaş arasının %74,22'sini (334) oluşturduğu görülmektedir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğun %55,33 (249) olmak üzere lisans eğitimini tamamlamış olduğu görülmektedir. Ankete katılanların genel olarak eğitim düzeyi yüksektir.

Ankete katılanların iş yerlerinde çalışma süreleri incelendiğinde büyük çoğunluğun %40,44'ü (182) olmak üzere ve 0-6 ay ile 6-12 ay çalışma sürelerinin de toplamının %44,89 (202) olduğu görülmektedir. Ankete katılan katılımcıların büyük çoğunluğu işlerine yeni başladığından ve katılanların yaş aralığının düşük olmasından dolayı çalışan bağlılıklarının pozitif yönde olsa da diğer faktörlere göre düşük çıkması bu nedenlerden dolayı söylenebilmektedir.

Ankete katılanların ve en büyük grubu oluşturanların %63.33'ünün (294) etkileşim uzmanı pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Etkileşim uzmanlarının ankette büyük çoğunluğu oluşturmaları ve diğer pozisyonlara göre alt düzeyde olması birçok yöneticiyi değerlendirme imkânı sağlamıştır.

Yapılan çalışmaya göre cinsiyete bağlı olarak kriz yönetimi algısı ve etik liderlik algısı farklılık göstermezken çalışan bağlılığı farklılıklar

göstermektedir. Bu bağlamda H1a ve H2a hipotezi red edilmiş H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre yöneticilerinin kriz yönetimi becerisini daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre yöneticilerinin etik davranışlarını daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha pozitif yönde çalışan bağlılığı olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaya göre yaşa bağlı olarak kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve çalışan bağlılığı farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda H1b H2a ve H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda 31-40 yaş arasında ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin kriz yönetimi becerisini daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda 21-25 yaş arasında ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin etik davranışlarını daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda 21-25 yaş arasında ki katılımcıların diğer katılımcılara göre daha pozitif yönde çalışan bağlılığı olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaya göre öğrenim durumuna bağlı olarak kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve çalışan bağlılığı farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda H1c H2c ve H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda lisansüstü öğrenim düzeyinde ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin kriz yönetimi becerisini daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda lisansüstü öğrenim düzeyinde ki katılımcıların katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin etik davranışlarını daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda lisansüstü öğrenim düzeyinde ki katılımcıların diğer katılımcılara göre daha pozitif yönde çalışan bağlılığı olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaya göre çalışma süresine bağlı olarak kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve çalışan bağlılığı farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda H1d H2d ve H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda çalışma süresi 3-4 yıl arasında ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin kriz yönetimi becerisini daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda çalışma süresi 3-4 yıl arasında ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin etik davranışlarını daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda çalışma süresi 5 yıl ve üstün katılımcıların diğer katılımcılara göre daha pozitif yönde çalışan bağlılığı olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaya göre çalıştıkları pozisyona bağlı olarak kriz yönetimi algısı, etik liderlik algısı ve çalışan bağlılığı farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda H1e H2e ve H3e hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda takım lideri pozisyonunda ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin kriz yönetimi becerisini daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda takım lideri pozisyonunda ki katılımcıların diğer katılımcılara göre yöneticilerinin etik davranışlarını daha pozitif yönde algıladığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda takım lideri pozisyonunda ki katılımcıların diğer katılımcılara göre daha pozitif yönde çalışan bağlılığı olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaya göre kriz yönetimi, etik liderlik ve çalışan bağlılığı anlamlı bir şekilde pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H1 ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmamızdaki hipotez sonuçları incelendiğinde;

Tablo 5.32. Hipotez tablosu

Kabul / Red	Hipotezler
Kabul	H1: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Kabul	H2: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin etik liderlik anlayışı ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Kabul	H3: Çalışan bağlılığı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H1b: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H2a: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H3a: Çalışan bağlılığı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H1c: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H3b: Çalışan bağlılığı, öğrenim durumuna bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H1d: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H2d: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H3c: Çalışan bağlılığı, çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H1e: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin kriz yönetimi becerisi, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir
Kabul	H2e: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.
Kabul	H3e: Çalışan bağlılığı, çalıştığı pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.
Red	H1a: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerin kriz yönetimi becerisi, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
Red	H2a: Çalışanlar tarafından algılanan, yöneticilerinin etik liderlik algısı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
Toplam Kabul	H1, H2, H3, H1b, H2a, H3a, H1c, H2c, H3b, H1d, H2d, H3c, H1e, H2e, H3e
Toplam Red	H1a ve H2a

H1, H2, H3, H1b, H2a, H3a, H1c, H2c, H3b, H1d, H2d, H3c, H1e, H2e, H3e hipotezleri KABUL edilmiştir.

H1a ve H2a hipotezleri RED edilmiştir.

Araştırma sonucunda çalışanlar yöneticilerinin kriz yönetim sürecini yüksek oranda pozitif bulmuştur.

Araştırma sonucunda çalışanlar yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yüksek oranda pozitif bulmuştur.

Araştırma sonucunda çalışanların kuruma olan bağlılığının pozitif yönde olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak yapılan araştırmada çalışanların algıladığı kriz yönetimi ve etik liderlik algısının yüksek düzeyde etkilemediğini görülse de ilişkilerinin pozitif yönde etkileşim içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kriz yönetimi süreçleri ne kadar başarılı sürdürülürse ve yönetim bakımından etik liderlik anlayışı ne kadar benimsenirse çalışanların bağlılığı da pozitif yönde artacaktır. Önermemizde ki H1 ve H2 hipotezlerinin kabul edilmesi bu durumu desteklemektedir.

Odabaşıoğlu (2020) tarafından yapılan araştırmada göreceğimiz üzere anlamlı ve yüksek düzeyde etik liderliğin, çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma eğitim sektöründe olması ve çalışanların daha uzun yıllar araştırma yapılan kurumda çalışması sonuç itibarıyla farklılıklara neden olduğu gözlemlenmiştir.

Tekin vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada ise kriz dönemlerinde çalışan bağlılığın az ve bu bağlılığın devamlılık bağlılığı olarak gözlenmiştir. Farklı il ve sektörde olmasıyla beraber araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyinin çoğunlukla lise olması sonuç itibarıyla farklılıklara neden olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma Balıkesir’de faaliyet gösteren bir çağrı merkezi çalışanları ile sınırlıdır. Çağrı merkezinin sadece Balıkesir ilinde yapılmış olması çağrı

merkezinin tüm çalışanlarına ulaşamama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır. Yapılan bu çalışmada diğer bazı çalışmalardan farklı olarak çalışanların aldığı maaş üzerinden değerlendirilmemiştir. Farklı lokasyonlarda veya diğer çağrı merkezlerinde farklı sonuçlar görülebilir. Bu sebeple farklı örneklem sayıları ya da farklı demografik özellikler ile beraber yeni çalışmaların yapılması tavsiye edilmektedir.



KAYNAKÇA

- Aksu, A, Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. Education Sciences. 4(2), s.448-464
- Alpugan, O. (1996). İşletme Bilimine Giriş, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Augustine, N. R. (1995). “Business Crises: Guaranteed Preventatives - and What to Do After They Fail”, Executive Speeches. 9 (6), s.28-42
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, Cilt 3, Sayı 2, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. s.125-126
- Bakan, İ. (2011). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balay, R. (1999). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 32(1), s.237-246.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bannink, D. ve Resodihardjo S. (2006). The myths of reform. Reform in Europe: Breaking the Barriers in Government.
- Barney, J. B. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York: Addison- Westley Company.
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, The Free Press.
- Bayram, L. (2005). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme. Sayıştay Dergisi. 1(62), s.135.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American journal of Sociology. 66(1), s.32-42.
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. Leader to Leader, mretrieved from.
- Bernard J. Jaworski ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, The Journal of Marketing. 57(3), s.53-70.

Blanchard, K, Carew, D. ve Carew, E. P. (1990). *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, Harper Collins, London.

Boin, A. (2004), “Lessons from Crisis Research”, *FORUM- Managing Crisis in the 21. Century* (ed. Bruce W. Dayton), *International Studies Review*. 1(6), s.165-194.

Boin, A. P. ‘t Hart, E. Stern and B. Sundelius (2005). *The politics of crisis management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boin, A. P.‘t Hart, E. Stern and B. Sundelius (2005). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press, New York.

Boin, A. ve 't Hart, P. (2003). *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? Public Administration Review*.

Boin, A. ve't Hart, P. (2006). *The Crisis Approach*. In Quarantelli, E.L., Dynes, R.Rodriguez, H. (Eds.) *Handbook of Disaster Management*. New York: Springer.

Boin, A., Stern, E., ve Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.

Brown, M. E. ve Treviño, L. K (2006). *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*. *Leadership Quarterly*. s.595–616.

Budak, G. Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteleri Kitabevi.

Buller, P. F. McEvoy, G. M. (1999). *Creating and Sustaining Ethical Capability In the MultiNational Corporation*. *Journal of World Business*. 34, s.326-344.

Burnett, J. A. (1998) *Upper Cretaceous*. In: Bown, P. R. Ed. *Calcareous Nannofossil Biostratigraphy* (British Micropalaeontological Society Publications Series), London: Chapman and Kluwer Academic Publishers. s.132-199.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row.

Cafaoğlu, Z. (1996). Eğitim’ de Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını.

Carley, K. M ve Harrald, J. R. (1997). Organizational Learning under Fire: Theory and Practice, American Behavioral Scientist. 40(3), s.310-332.

Cavanaugh, J. C. (2006). Effectively managing major disasters. The Psychologist- Manager Journa. 9(1), 3-11.

Cep Yönderi Dizisi (2008). Kriz Yönetimi, Pocket Mentor, Massachusetts: Harvard Business School Pres.

Coombs, W. T. (2007). “Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”. Corporate Reputations Review. 10(3), s.163-176.

Coombs, W. T. (2009). Conceptualizing crisis communication. In R. L. Heath ve H. D. O’Hair (Eds.). Handbook of crisis and risk communication New York: Routledge.

Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22(2), s.157- 174.

Davis, K. (1987). Human Behavior at Work, Organizational Behavior. New Delhi: Tata Mcgraw Hill.

De Hoogh, A. H. B. ve Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially responsible use of power. In D. Tjosvold ve B. M. V. Knippenberg (Eds.), Power and interdependence in organizations Cambridge: University Press. s.338-354.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki ve kavramsal yaklaşım. İstanbul: Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8(15), s.115-132.

Demirel, Y. (2009).“Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8(15), s.116,

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (1979), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, Academy of Mangement Journal. s.869–884.

Dhammika, K. A. S. (2014). “Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference”. Proceedings of the first middle east conference on global business, economics, finance and banking. (Me14 Dubai Conference) Dubai.

Dinçer Ö. ve Fidan, Y. (1999) İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayın, İstanbul. s.108

Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9. (Baskı). Alfa Yayım, İstanbul.

Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. s.37-61.

Drennan, L. T. McConnell, A. ve Stark, A. (2014). Risk and crisis management in the public sector. Routledge.

Drummond, J. ve Bain, B. (1994). Managing Business Ethics, Butterworth-Heinemann Ltd. Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Eğimli, A. T. (2014). “Kriz İletişimi”, M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), Kriz Yönetimi, Konya: Literatürk Acedemia. s.33-66.

Eren, E, (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. (Baskı) Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eren, E. (1989). “Yönetim Psikolojisi”. İşletme Fakültesi. s.364-451

Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.422-424.

Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. s.53.

Fink, S. (1986), Crises Management: Planning.

Fink, S. (2002). Crisis Management: Planning for the Inevitable. Lincoln, NE, iUniverse Inc.

Gilbert, A. N. ve Lauren, P. G (1980). "Crisis Management: An Assessment and Critique," The Journal of Conflict Resolution. 24(4). s.641-664.

Giulia Villirilli, The importance of being an ethical leader and how to become one. <https://www.betterup.com/blog/the-importance-of-an-ethical-leaderb> (Erişim tarihi: 15.05.2021).

Glueck, W. F. (1980). Business Policy and Strategic Management, New York: Mc-Graw Hill.

Griffin J. M. (2003). Momentum Investing and Business Cycle Risk: Evidence from Pole to Pole. 58(6), s.309

Güçlü, N. (2003), "Stratejik Yönetim", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23(2), s.61-85.

Güneş, M. Beyazıt E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversitesi Dergisi. 1(2) s.2.

Gürsel, M. ve Negiş, A. (2003). Liderlik ve Roller. M. Gürsel, H. Izgar, V. Altınok, Ş. Kesici, H. Bozgeyikli, A. Sürücü, ve A. Negiş içinde, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları. s.58-59.

Güzel, T. Akgündüz, Y. (2011) "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi. 9(2), s.282-296

Hall, R. H. (1977). Organizations: Structure and Process. 2. Edt. Prentice-Hall.

Hamilton, N. W. , (2008). Ethical leadership in professional life. University of St. Thomas Law Journal. 6(2), s.358-396.

Harvard Business Review, October (2013). s.121.

Hosmer, L. T. (1987). The Ethics of Management, Homewood, Illinois.

Ireland, R. D. Ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive. 13(1), s.43-58.

İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara. s.31-34

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: İleri Giden Ofset.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing. 57(3), s.53-70.

Jordan, J. Brown, M. E. Treviño, L. K. ve Finkelstein, S. (2013). Someone to Look Up To Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. Journal of management. 39(3), s.660-683.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review. 33(4), s.499- 517.

Karabay, M. E. (2015). İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Ankara: Nobel Yayınları.

Kent, M. L. (2010). What is a public relations “crisis”? Refocusing crisis research In. s.705-712.

Key, S. ve Popkin, S. (1998). Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. Management Decision. 36(5), s.331-338

Klann, G. (2003). Crisis Leadership. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 9. (Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği 16. (Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Kolb, D. A (1984). Experiential learning experience as the source of learning and development, London: Prentice Hall.

Kuchynkova, L. (2013). Managerial Leadership Style in terms of Gender, Social Research. 4(33), s.18-24.

Lagadec, P. ve Carli, P. (2005). 'Crossing the Rubicon', Crisis Response. 1(3), s.39-41.

Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. Journal of Contingencies and Crisis Management. 12(2), s. 76-88.

Lerbinger, O. (1997). The Crisis Manager. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Litz, R. (1996). A resource based view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. Journal of Business Ethics. 15(12), 1355-1363.

Lockwood, N. R. (2005). Crisis Management In Today's Business.

Luecke, R. (2007). Güç Etki ve İkna. Çev: Turan Parlak. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Lunenburg, A. C. O. (2011). Wadsworth Publishing Co Inc; 5th or later Edition.

Luthans, F. (1992). Organizational Behavior, 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York. s.306.

Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1(2) s.20

Majeed, K. Bhatti, A. M. Nemati, A. R. Rehman, I. U. ve Rizwan, A. (2010). Can cultural change with different leadership styles enhance the organizational performance? *Research Journal of International Studies*. 1(17), s.102–132.

Massey, J. ve Larson, J. P. (2006). Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis. *Journal of Promotion Management*. 12(4), s.63– 97.

Mathews, P. (1998). "SP Carroll and MJ Gannon (1997) Ethical Dimensions of International Management Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc," *Journal of Management & Organization*, Cambridge University. 4(2), s.43-44.

Mayer, D. Kuenzi, M. Greenbaum, R. Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108(1), s.1-13.

McConnell, A. ve Stark, A. (2002). Foot And Mouth 2001: The Politics of Crisis Management, *Parliamentary Affairs*. 55(4) s.664.

McConnell, A. Ve Drennan, L. T. (2006) Mission impossible? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 14(2), s.59–70.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. 1(1), 61-89.

Meyers, G. C. ve Holusha, J. (1986). When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business. Boston: Houghton Mifflin Company.

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

Mitroff, I. I. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: American Governing Association.

Mowday, R. T. Porter, L. W. ve Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Mucuk, İsmet (1993). Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul.

Munson, C. E. (1981). "Style and Structure in Supervision", Journal of Education.

Newson, D. Scott, A. ve Turk, J. V. (1989). This is PR, The Realities of Public Relations. Amerika: Wadsworth Publishing Company.

Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition. Academy of Management Review. 1(2), s.277

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice, 7. (Baskı), Singapore: Sage.

Nystrom, P. ve Starbuck, W. (1984). "To Avoid Organizational Crisis, Unlearn", Organizational Dynamics.

O'reilly, C. A. ve Caldwell, David F. (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", Administrative Science Quarterly. 26(4), s.579-616.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", Journal of Applied Psychology. 71(3), s.492-493.

Odabaşıoğlu, A. (2020) Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkisi.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi. 5(10), s.43-64.

Özer, M. (1999). Finansal Krizler, Piyasa Başarısızlıkları ve Finansal İstikrarı Sağlamaya Yönelik Politikalar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Özkeskin E. (2013). “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı”, Karatekin Edebiyat Fakültesi. 1(1), 25-46.

Özler, D. E. ve Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2002). Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 1(22), s.11

Öztürk, C. (2016). Argyris’in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi. 5(8), s.3085-3098.

Pagan, R. (1986). “The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning”, The Journal of Business Strategy. 1(6), s.4.

Patrick Gleeson, Internal & External Factors That Affect an Organization, <https://smallbusiness.chron.com/internal-external-factors-affect-organization-16641.html> (Erişim tarihi: 12.01,2021)

Pearson, C. M. (2002). “A Blueprint for Crisis Management”. Ivey Business Journal. s.69-73.

Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). “From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management”. Academy of Management Executive. 7(1), s.49-59

Pensore, John M. (2002). “The Role of Perception in Crisis Planning”, Public Relations Review. s.159.

Petak J. W. (1985). Special Issue: Emergency Management: A Challenge for Public Administration. 45(1), s.3-7

Porter, L. W. Steers, R. M. ve Mowday, R. T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. In K. G. Smith and M. A. Hill (Eds.), Great minds in management. New York: Oxford. s.171-189.

Rawls, J. (1971). Bir Adelet Teorisi. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press’in Belknap Press.

Regeester, M. ve Larkin, J. (2005). Risk Issues and Crisis Management

A Casebook of Best Practice, Third Edition, Kogan Page Ltd. London.

Reynolds, B. ve Seeger, M. (2012). Crisis and Emergency Risk Communication, U.S. Department of Health and Human Services, Centres for Disease Control and Prevention.

Robbins, S. P ve DeCenzo, D. (2010). Fundamentals of Management, Second Edition.

Rollo, J. M. ve Zdziarski, E. L. (2007). The impact of the crisis. In the area of EL Zdziarski, Kunkel and JM Rollo (Ed.), Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response and Rescue San Francisco: Jossey-Bas.

Rosenthal, U. Boin, R. A. ve Comfort, L. K. (2001). The Changing World of Crisis and Crises Management in Rosenthal, U. Boin, R. A. and Comfort, LK (eds), Managing Crises: Threats, Dilemmas and Opportunities, Charles C. Thomas: Springfield.

Ruiz, P. Ruiz, C. ve Martinez, R. (2011). Improving the "leader-follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect of follower job response. Journal of Business Ethics. 99(4), s.587-608.

Saadat, V. Saadat, Z. (2016). Organisational Learning as a Key Role of Organisational Success, ProcediaSocial and Behavioral. s.221.

Schneider, S. K. (1995). Flirting With Disaster: Public Management Situations. Armonk, NY: ME Sharpe.

Schultz, H. ve Gordon, J. (2011). Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul. New York, NY: Rodale.

Sergiovanni T. J. (2007). Rethinking Leadership: A Collection Of Articles. Second Edition. Thousand Oaks, Ca: Corwin Press. s.20

Sevim, A. Sürmeli, A. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP, (der.) Sumar, H. Pernsteiner, H. Kriz Yönetimi, 1. (Baskı) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Simone, A. (2003). The effects of gender and marital status on simulated hiring decisions. Masters Abstract International. 42(3), s.1067.

Smits, S. J. ve Ezzat, N. (2003). "Thinking the unthinkable"- Leadership's role in creating behavior for crisis management. Competitiveness Review. s.1-23.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. Journal of Yaşar University. 4(15), s.2381- 2402.

Szilagyi, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). Organizational Behaviour and Performance, Scott Foresman Company.

Şimşek, M. Ş. (1998). Yönetim ve organizasyon. 4. (Baskı), Konya.

Tabak, A. Sığrı, Ü. Eroğlu, A. Hazır K. (2009). “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18(2) s.387-397.

Tağraf, H. Çalman, İ. (2010). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23(2), s.135-154.

Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım,” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 4(1), s.149-160.

Tahaoğlu, F. Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. s.274-298.

Taş, Y. F. (2009). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı.

Tekin, M. Ve Zerenler, M. (2005), Krizi Yönetebilmenin sırları, Konya: Çizgi Kitabevi.

Tekin, Y. Yaman, Z. Tokat, F. (2011). Kriz Dönemlerinde Örgütsel Bağlılık: Bir Market Zinciri Uygulaması

Tengilimoğlu, D. Işık, O. Akbolat, M. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Trevino, L. K. Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations. 56(1), s.5-37.

Trevino, L. K. Hartman, L. P. ve Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review. 42(4), s.128-142.

Trevino, L. K. ve Weaver, G. R. (2003). Managing ethics in business organizations: social scientific perspective: Stanford University Press.

Tütüncü, Ö. Akgündüz, Y. (2012). “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Arasındaki İlişki”, Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 23(1), s.59- 72.

Uğurluoğlu, Ö. Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 12(2), s.121-156.

Ulmer, R. R. Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2007). Effective crisis communication. Thousand Oakes: Sage Publications.

Ülgen, H. Ve Mirze K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2001). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Prentice-Hall International.

William, A. K. (1990). The Academy of Management Journal. 33(4), s.724

Williams, M. (2006). “Mastering Leadership”, United Kingdom: Second Edition, Thorogood Press.

Yaman, A. (2010). “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, Denetışim. 5(9), s. 9.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management. 15(2), s.196

Yukl, G. Taber, T. (1983). The Eggective Use of Managerial Power. New York: American Management Associations.

Zel, U. (2001). “Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi”, Amme Dergisi. 34(2), s.52

Zıllıoğlu, M. (1993). İletişim Nedir? Cem yayınları. s.12



EKLER

Ek-1. Demografik Anket Formu

Değerli Katılımcımız, bu anket çalışması İstanbul Arel Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü bünyesinde yürütülen Kriz Yönetiminde Etik Liderlik Algısının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi tez çalışması için düzenlenmiştir. Bu form bilimsel araştırmalara kaynak teşkil etmek amacıyla hazırlanmıştır. Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bilimsel literatürde yer alacak bu çalışmaya ve oluşacak bilimsel bilgiye katkıda bulunmuş olacaksınız. Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi gerekli olmadığından, anket formlarına isim ve soyadı yazmanız gerekli değildir. Toplanan veriler, kişi veya kurum bazında değil toplu olarak yorumlanacaktır. Cevaplarınızı hiç kimse görmeyecek, kesinlikle gizli kalacak ve anketler sadece bizler tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmamıza katıldığınız ve bilime katkılarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla, Mehmet Kaan Börü (Tez Öğrencisi) Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu (Tez Danışmanı)
Cinsiyetiniz;
Erkek () Kadın ()
Yaşınız;
18-20 () 21-25 () 26-30 () 31-40 () 41-50 Yaş ve Üstü ()
Öğrenim Durumunuz;
Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora ()
İş Yerinde Çalışma Süreniz;
0 - 6 Ay () 6 - 12 Ay () 1 - 2 Yıl () 3 - 4 Yıl () 5 Yıl Ve Üstü ()
Şirketteki Göreviniz;
Etkileşim Uzmanı () Eğitimci () Kalite Uzmanı () Takım Lideri () Müdür ()

Ek-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.					
2. Kariyerimin kalan kısmını da bu işyerinde çalışmak beni çok mutlu eder.					
3. Bu kurumdan ayrılmama neden olacak kadar seçeneğim yok.					
4. İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı davranış değildir.					
5. Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da gösterebilirim.					
6. İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.					
7. Bu kuruma duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
8. Şuanda bu kurumda çalışmayı tercih ediyor olmamın dışında burada çalışmaya devam etmem aynı zamanda bir gereklilik.					
9. Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile bu kurumdan şuan ayrılmak doğru değil.					
10. Burada çalışmayanlara işimden ve işyerinden bahsetmekten keyif alıyorum.					
11. Gerçekten buranın problemleri benim problemim gibi hissediyorum.					
12. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni kuruma bağlılığın etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.					
14. Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışıp emekli olması daha iyidir.					
15. Ben bir insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.					
16. Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.					
17. İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağlı hissetmesi bana pek anlamlı gelmiyor.					
18. Şuandaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.					
19. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin azalması olur.					
20. Şuanda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.					
21. Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.					
22. Bu kurumdan şimdi ayrılamam. Çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.					
23. Bu kurumdan ayrılmak istemeyişim nedenlerinden biri burada sunulan imkanların karşılanmamasıdır.					
24. Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.					
25. İstesem bile şuanda bu kurumdan ayrılmam çok zor.					
26. Şuanda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.					
27. Şuanda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz.					

28. Bir başka kurumdan daha iyi iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum.					
29. Bu kurum benim açımdan çok özel bir anlam ifade etmektedir.					
30. Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					

Ek-3. Kriz Yönetimi Ölçeği

Kriz Yönetim Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kriz Öncesi Dönem						
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
Kriz Dönemi						
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					

	Kriz Dönemi					
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19	Örgütün/Kurumun amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

Ek-4. Etik Liderlik Ölçeği

	Etik Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim söylemlerinde samimidir.	1	2	3	4	5

2	Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, astlarının sorumluluklarını eder/açıklar.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mehmet Kaan Börü

Öğrenim Durumu

2014 – 2018 Lisans: İstanbul Arel Üniversitesi– Siyaset Bilimi ve
Kamu Yönetimi

