

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK VE KRİZ
YÖNETİMİ DAVRANIŞI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsa YALDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Sevdâ ÇİFTÇİ

Nisan 2023

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK VE KRİZ
YÖNETİMİ DAVRANIŞI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsa YALDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 24/04/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ersin ESKİLER	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Tuba CANVAR KAHVECİ	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

İsa YALDIZ
24/05/2023

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans çalışmam süresince bana yol gösteren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sevdâ ÇİFTÇİ hocama çok teşekkür ederim.

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinden değerli hocam Doç. Dr. Ersin ESKİLER'e destekleri için teşekkür ederim.

Bu süreçte tez çalışmama katkı sağlayan spor yöneticilerimize samimi olarak bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları için teşekkür ediyorum.

Bilecik Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde birlikte çalıştığım yöneticilerime ve tüm mesai arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ediyorum.

Eğitim ve öğrenim hayatım boyunca bütün öğretmenlerime; maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Teşekkürlerin en büyüğü şüphesiz ki her anlamda katkısını esirgemeyen, bana her şartta destek veren çok değerli eşim Fatma YALDIZ'a sonsuz teşekkürler.

Canım kızlarım Miray ve Erva sizleri çok seviyorum, en karşılıksız duyguyla sizlere teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Önemi	2
1.2. Çalışmanın Amacı	3
1.3. Problem.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4

BÖLÜM 2.

KURAMSAL TEMELLER VE LİTERATÜR TARAMASI.....	5
2.1. Spor Kavramı.....	5
2.2. Spor Yönetimi ve Spor Yöneticiliği Kavramı	5
2.3. Spor Yöneticiliğinde Kademeler	6
2.4. Liderlik	7
2.4.1. Liderlik olgusunun tarihsel temelleri ve liderlik teorileri.....	7
2.4.1.1. Büyük adam teorisi	8
2.4.1.2. Özellikler teorisi	9
2.4.1.3. Davranışsal liderlik teorileri	10
2.4.1.4. Ohio State üniversitesi araştırmaları.....	10
2.4.1.5. Michigan üniversitesi araştırmaları	11
2.4.1.6. Blake ve Mouton'un yönetsel şebeke modeli	13
2.4.1.7. McGregor'un X ve Y teorileri	14
2.4.1.8. Likert'in 4 modelli sistemi.....	16
2.4.1.9. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli	17
2.4.2. Durumsal liderlik teorileri	19
2.4.2.1. Fiedler'in etkin liderlik teorisi	20
2.4.2.2. House ve Evans'ın yol-amaç teorisi	21
2.4.2.3. Vroom ve Yetton'un karar ağacı modeli	21
2.4.2.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi.....	22
2.4.2.5. Hersey ve Blanchard'ın liderlik modeli.....	23

2.4.2.6. Liderlikte alternatif yaklaşımlar	24
2.4.2.7. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik.....	24
2.4.2.8. Transformasyonel-dönüşümcü- liderlik.....	25
2.4.2.9. Otantik liderlik yaklaşımı	27
2.4.3. Spiritüel (ruhsal) liderlik yaklaşımı	28
2.5. Çevik Liderlik.....	30
2.5.1. Çeviklik kavramı	30
2.5.2. Çevik liderliğin tarihçesi	31
2.5.3. Çeviklik kavramı ve örgütsel çeviklik.....	31
2.5.4. Çevik liderlik ve özellikleri	32
2.5.5. Çevik liderliğin 3c'si.....	33
2.5.6. Çevik liderliğin dokuz ilkesi.....	33
2.5.7. Çevik liderlik paradigmasının alt boyutları	36
2.5.7.1. Duygusal çeviklik	36
2.5.7.2. Dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği.....	37
2.5.7.3. Sinerji çevikliği.....	38
2.5.7.4. Paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği.....	39
2.5.7.5. Yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği	40
2.6. Kriz ve Yönetimi	40
2.6.1. Krizin özellikleri.....	43
2.6.2. Krize neden olan faktörler	43
2.6.3. Krizin gerçekleşme evreleri.....	44
2.6.4. Kriz yönetimi süreçleri	45
2.6.5. Kriz yönetimin özellikleri.....	45
2.6.6. Kriz yönetiminde 4R kuralı	45
2.6.7. Kriz döneminde lider	46
2.6.8. Sporda kriz yönetimi	47
BÖLÜM 3.	
YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırmanın Modeli.....	49
3.2. Evren ve Örneklem	49
3.3. Araştırmanın Etik Yönü.....	51
3.4. Veri Toplama Araçları.....	51
3.5. Verilerin Toplanması	52
3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Güvenirlilik.....	53
BÖLÜM 4.	
BULGULAR.....	54
BÖLÜM 5.	
TARTIŞMA	63
BÖLÜM 6.	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
6.1. Sonuçlar	67
6.2. Öneriler.....	67

KAYNAKLAR	69
EKLER.....	78



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Likert'in 4 Modelli Sistemi	16
Tablo 2.2: Kriz Kavramına Yönelik Tanımlamalar	42
Tablo 3.1: Katılımcıların Bireysel ve İş Özellikleri Verilerine Göre Dağılımı	50
Tablo 3.2: Güvenirlik Analiz Sonuçları	53
Tablo 4.1: Çevik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanları İçin Tanımlayıcı İstatistikler..	54
Tablo 4.2: Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanları İçin Tanımlayıcı İstatistikler..	54
Tablo 4.3: Çevik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	55
Tablo 4.4: Kişisel Bilgilere Göre Çevik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi	57
Tablo 4.5: Kişisel Bilgilere Göre Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi	60

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞI

ÖZET

Bu araştırmada “Spor Yöneticilerinin Çevik Liderlik ve Kriz Yönetimi Davranışı”nın farklılaşan parametrelere göre araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’den kamu ve özel sektörden uygun örneklem yoluyla seçilen alt ve orta kademe yöneticilerimiz oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 550 adet anket doldurulması amacıyla talepte bulunulmuş olup; geri dönüş sağlayan 347 (kadın=89, erkek=258) spor yöneticisi olmuştur. Çalışma spor yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri ile ilişkisine yönelik olmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Spor yöneticilerine Kişisel Bilgi Formu, Çevik Liderlik Ölçeği ve Kriz Yönetim Ölçeği uygulanmıştır.

Araştırma sonucuna göre spor yöneticilerinin cinsiyet değişkene göre çevik liderlik boyutlarında ve kriz yönetimi dönemlerinde kadın ve erkekler arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Yaş, medeni durum, öğrenim durumu görev yapma süreleri ve yöneticilik hizmet süreleri bakımından ise çevik liderlik boyutlarında ve kriz yönetimi dönemlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir ($p<0.05$).

Sonuç olarak, spor yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor yöneticiliği, liderlik, çevik liderlik, sporda kriz, kriz yönetimi.

AGILE LEADERSHIP AND CRISIS MANAGEMENT BEHAVIOR OF SPORTS MANAGERS

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate “Agile Leadership and Crisis Management Behaviors of Sports Managers” according to differentiating parameters. The sample of the research consists of our lower and middle level managers selected by random sampling from the public and private sectors in Turkey. Within the scope of the study, a request was made to fill out 550 questionnaires; 347 (female=89, male=258) returnees were sports managers. The study focused on the relationship between the agile leadership characteristics of sports managers and their crisis management skills. Quantitative research methods were used in the study. Personal Information Form, Agile Leadership Scale and Crisis Management Scale were applied to sports managers.

According to the results of the research, no statistically significant difference was found between men and women in the agile leadership dimensions and crisis management periods of sports managers according to the gender variable ($p>0.05$). A statistically significant difference was found in the agile leadership dimensions and crisis management periods in terms of age, marital status, educational status, duration of duty and managerial service period ($p<0.05$).

As a result, it was concluded that the agile leadership characteristics of sports managers are effective on crisis management.

Keywords: Sports management, leadership, agile leadership, crisis in sports, crisis management.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Her alan için gerekli ve olmazsa olmaz unsur eğitimli insandır. Spor alanında da bu unsur vazgeçilmezdir. Spor kurum ve kuruluşlarının hedefledikleri başarıyı elde edebilmeleri için ek unsurların yanında eğitimli spor yöneticilerine ihtiyaç vardır (Sunay, 2002). Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklı fakat ilişkili kavramlardır. Yöneticilerin liderlik etme ve yol gösterme gibi özelliklerinin varlığı bu iki kavramı birbirinden ayrılmaz yapar. Spor yöneticileri sportif ve yönetsel yaklaşımlar, hedefler ve prensipler açısından son derece anlamlı nitelikleri üstlenen bir görevdir. Emrindeki ve çevresindeki insanlara örnek insan ve lider olması ise görevlerinin başında gelir. Aynı zamanda sahip oldukları liderlik özelliklerini de kullanarak, çalışan ve kurumların başarısını maksimum seviyeye ulaştırır (Yetim, 1996; Sunay, 2002).

Johnson ve Veldsman (2017)'nin yapmış oldukları bir çalışmada; dünyada liderlikte önemli yetenek kümeleri arasında çeviklik kavramına ilk sırada yer vermiştir. Çeviklik her açıdan sürekli kalite iyileştirme fikri ortaya koyar bu bakımdan da çeviklik özelliği taşıyan liderler; takımlarının çalışma stillerini sürekli olarak yeniden tasarlayarak takımın başarılı olması için gerekli en uygun ortamı geliştirmekle ilgilenir. Çevik liderler belirli işlerin tasarlanmasında ilerleyen süreçlerde karşılaşılabilecek veya ortaya çıkacak farklı talep ve gereksinimleri göz önünde bulundurup planlamanın şart olduğunu savunan ayrıca daima yenilik ve fırsata odaklanan kişiler olarak karşımıza çıkarlar. (Henson, 2015; Cestou, 2020). Petry (2018) yapmış olduğu çalışmada, çevik liderliği VUCA ortamında ihtiyaç duyulan bir liderlik tarzı olduğunu saptamıştır.

Fernández'e (2005) göre, yöneticiler beklenmeyen durumlar karşısında hızlı ve esnek olmalıdır. Bununla birlikte, hızlı değişimlere hızlı tepki vermelidir. Diğer bir ifadeyle, değişen kural ve düzenlemeler, rakiplerin beklenmedik hareketleri, pazarın ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda ürün, süreç ve prosedürleri değiştirmek, çalışan

davranışlarındaki kültürel farklılıklar, nitelikli çalışan bulma ve elde tutmak için hızlı tepki verebilen çevik lider olmalıdır.

Lider, idareci demek değildir bu yüzden kriz süreçlerinde örgütsel yapıların idarecilerden çok liderlere ihtiyaç duyarlar. Yönetim benzer uygulamalardan esinlenip ve mevcuttaki akıcı olan durumu devam ettirmeye ağırlık verirken; liderlik yeni uygulamalar, koordinasyon ve çevik olma üzerine ağırlık verir. Krizleri etkin ve başarıyla yöneten liderler kriz sürecinde aldığı kararlar ve bu kararların fiiliyata geçirilmesinde sorumluluğu üstlenmelidir. Kriz sürecinde yapılması şart olan görev ve ödevlerin anlaşılır bir şekilde çevreye ilan etmelidir. Kriz yönetim tekniklerini tatbik etmek için uygun şartları sağlayabilmelidir. Liderler tüm bu başlıkları hayata geçirirken örgüte sistemli düşünme ve yönetsel teknikleri teşvik edecek bir gelenek oluşturmalıdır. Kriz süreçlerinde gereksinimlerde farklılıklar olacağından dolayı liderlerin bu değişiklikleri fırsata dönüştürmesi gerekir (Balaban, 2018).

1.1. Çalışmanın Önemi

Tüm örgütsel yapılar ve organize edilen programlarda en ehemmiyetli görev ve mesuliyeti omuzlayan yetkililer şüphesiz ki yönetici kademesidir. Spor örgütlerinde ve organizasyonlarında da sportif hizmet ve etkinliklerin istenilen amaçlar doğrultusunda organize eden kişiler ise spor yöneticileridir (Yetim, 1996). Spor yöneticilerinin taşınması gereken en önemli özelliklerin başında liderlik gelir. Etkili bir lider kriz öncesi alacağı tedbirlerle kurumun etkilenmemesini veya çok az zararla etkilenmesini, hem de yeni fırsatları yakalayarak kurumuna avantaj sağlar (Balaban, 2018).

Bu araştırmada, spor yöneticilerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Daha önce spor yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine yapılmış çalışmalarla karşılaşılması nedeniyle literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın diğer bir önemi ise literatüre katkı sağlayarak konu hakkında yapılan araştırmalara kaynak niteliği taşıyacak olmasıdır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma Spor Yöneticilerinin Çevik Liderlik ve Kriz Yönetimi Davranışlarını incelemek amacıyla yapılmıştır.

1.3. Problem

Günümüz dünyasında bilginin hızla dönüşerek yeniden yapılandırıldığı, değişkenlerin hızlı bir şekilde yeni kanallar ile aktarıldığı ve güncel kavramının kısa zamanda değiştiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu doğrultuda hızlı değişim ve dönüşüm kavramına uyum sağlayabilmek, çağın en önemli gereksinimlerinden birisi haline gelmiştir. Yönetimsel perspektiften değişimlere uyum sağlama becerisinin kazanılması, oluşabilecek anlık değişkenlerde oluşacak krizlerin minimuma indirgenmesi açısından önem arz etmektedir.

Bilginin hızla değişerek güncellendiği, inovatif yaklaşımların sıklıkla kullanıldığı modern dönemde liderlerin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi açısından "çevik liderlik" kavramının, kriz yönetimi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Liderlerin inovatif değişim ve dönüşüm olgusu karşısında ortaya çıkabilecek olgulara yönelik çevik liderlik özellikleri ve kriz yönetimi davranışı ile ilişkisinin araştırılması çalışmanın problemi oluşturmaktadır.

• Alt problemler

Katılımcıların çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi davranışları arasında ilişki var mıdır?

Bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi ve görev yaptığı kurum tipi (Kamu-Özel) katılımcıların çevik liderlik özelliklerinde farklılık var mıdır?

Bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi ve görev yaptığı kurum tipi (Kamu-Özel) katılımcıların kriz yönetimi üzerinde farklılık var mıdır?

1.4. Varsayımlar

Belirlenen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Örnekleimde yer alan spor yöneticilerinin anket ve ölçeklere samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek formlarının araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma yüksek lisans tez süresi ile sınırlıdır.

Çalışma 347 alt ve orta kademe spor yöneticisi ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Spor Kavramı

T.D.K.'nın tanımında spor; “vücudu ya da düşünceyi geliştirmek amacıyla bireysel veya toplu olarak gerçekleştirilen, bazı kurallara göre uygulanan hareketlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2006). Spor, hayatın bir parçası olup kişinin gündelik ve sosyal yaşamıyla ilişkili ve amacı kendisinden olan bir eylemdir. (Çiftçi, 2020). Türkçede "antrenman" sözcüğünde anlam bulan spor kavramı; beden ve ruh sağlığını iyileştirirken aynı zamanda kişide heyecan, rekabet, performans geliştirme ve kişilikte zirveye ulaşmayı hedefler (Yıldız, 1979; Aracı, 1999). Sporun kendine has fiziksel becerileri vardır. Temelinde oyun ve eğlence gibi içgüdüsel duyguları barındırır ve insana has becerileri ile mücadele içeren hareket becerisidir (Şahin, 2009).

2.2. Spor Yönetimi ve Spor Yöneticiliği Kavramı

Spor yönetimi; hiyerarşik bir otoriter düzenleme ile spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir. Toplum genelinde kurumsallaşmış yöneten-yönetilen ayırımını, spor özelinde “yönetici-sporcu “olarak sürdürür (Fişek, 1983). Spor yönetimi, kendisini oluşturan unsurların kuruluş ve işleyişini daha iyi sürdürülebilirliği ve idare etmesi için gereken yönetim yeteneğini kullanmaya çalışan spor biliminin bir dalıdır. (Demirci, 1986). Yönetim bilimi konu ve yöntem ile farklı disiplinlerden farklı alternatifler bulması gerekir. Yönetim biliminin bir alt birimi olan spor yönetimi ise; kendine has iç dinamiklerinden yola çıkarak spora olan kısa-uzun zamanlı yararı ve sonuca katkı vermesi esastır (Mirzeoğlu, 2003).

Spor yönetimi; sosyal bir kurumdur. Doğrudan ve dolaylı olarak insanı ilgilendirir. Spor yönetimlerinin başlıca temel esasları; insanın fiziki, ruhen ve sosyal davranışlarını geliştirme, sağlıklı ve mutlu bir hayat yaşamalarına spor aracılığıyla toplumsal anlamda destek vermektir. (Sunay, 2009). Yönetimsel anlamda spor, beden eğitimi ve spor

aktivitelerinin geliştirilmesi ile beraber, personel tedariki, denetleme ve spor esaslı tesislerin yönetilmesi ile sportif faaliyetler, spor organizasyonları, spor politikaları, spor mevzuatı, sportif teşkilatlanma ve spor yönetimi gibi konuları incelemektedir (İmamoğlu, 1992).

Spor yöneticisi; sporla ilgili politikaların ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanmasında ve yürütülmesinde hizmet veren ve bu sürecin işleyişinde önderlik yapan, kurum içi ve kurum dışında insan ilişkilerinin sistematik olarak yürütülmesini de sağlayan kişilerdir (Yetim 1996, İkizler edt.,2000). Evrensel anlamda “Avrupa Konseyi Spor Gelişim Komitesi “ise spor yöneticisi kavramını “ilgili yetkililerce hazırlanan ve gerekli kaynakların temin edilebilmesi ölçüsünde, ekonomik ve diğer hedefler doğrultusunda kaynakların idamesinden sorumlu olan kimse” olarak tanımlanmıştır (Sunay, 2009).

Spor Yöneticileri; diğer görevliler ve sporcularla iyi ilişkiler kurabilen, donanımlı bir eğitime sahip, yabancı dil bilen ve öğrenmeye çalışan, başkalarını dinleyebilen, dürüst ve çalışkan kişilik özelliklerine sahip kişilerdir. Bu özelliklerinin yanında spor yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin olması da önem arz etmektedir. Çünkü spor organizasyonları, kuruluşları ve etkinliklerini yönetmek ve idare etmek için iyi bir organizatör olmaları gerekmektedir (Ekmekçi, 2009; Çiftçi, 2020).

2.3. Spor Yöneticiliğinde Kademeler

Sportif hizmet ve faaliyetlerinin sevk ile idaresinde sorumlu olanlar kişiler resmi spor yöneticileri olarak gruplandırırken, herhangi bir maddi beklentisi olmadan gönüllü olarak görev yapan kişiler ise gönüllü spor yöneticileri olarak adlandırılır. Bu tanımlardan yola çıkılarak spor yöneticiliği resmi ve gönüllü olarak sınıflandırılabilir. Fakat resmi spor yöneticilerini sadece sporla alakalı devlet kurumlarında faaliyet gösteren personellerle sınırlı tutmak uygun bir ifade olmaz. Kulüp ya da özel kuruluşlarda sporla alakalı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ücret alanlar da resmi spor yöneticisi olarak kabul edilmelidir (İkizler C edt.,2000; Cankalp 2002).

En alt seviyede diğer elemanlarla çalışan yöneticiler *birinci kademe yöneticiler* olarak sınıflandırılır. Antrenörler ve teknik direktörler bu grupta yer alır. İşin içinde aktif rol alırlar; fakat diğer yöneticilere yaptırımları yoktur. Hem üst hem birinci kademedeki yöneticilerden sorumlu olup fonksiyon bakımından en geniş faaliyetleri sürdüren

yöneticiler ise; *orta kademe yöneticiler*dir. Spor kulüplerindeki şube kaptanları orta kademedeki yöneticilerdir. Kulüpte dış ilişkilerden sorumlu, organizasyondaki tüm yöneticilerin yetkilerine sahip en az sayıda fakat en çok icra kabiliyetine sahip olanlar ise *üst kademe yöneticiler*dir. Spor kulüplerinde başkan ve yönetim kurulu bu yönetici grubunda yer alır (Çiftçi, 2020).

2.4. Liderlik

2.4.1. Liderlik olgusunun tarihsel temelleri ve liderlik teorileri

Lider kavramının tarihsel gelişim süreci M. Ö. 400'lü yıllara dayanmaktadır. Örgütsel yapılar için liderlik kavramı 1300'lü yıllarda fenemolojik olarak değerlendirilirken, bilimsel olarak ele alınması ise 1930-1940'lara dayanmaktadır (Badshah, 2012; Cohen ,2010).

Liderlik kavramını ilk olarak Platon “çevreyi dolaşarak yönetmek” şeklinde ifade eder. Ksenophon'un yazdığı “Cyropaediaise” ise; liderlik üzerine kaleme alınmış en detaylı kitaptır. (Cohen, 2010). Liderlik kavramının farklı araştırmacıların, farklı bilim dallarında yapılan çeşitli tanımlamaları bulunmakla beraber, üzerinde uzlaşmaya varılmış sabit, genel geçerli bir liderlik tanımı söz konusu değildir (Bakan, 2009). Liderlik; yol göstericilik, rehber, öncü ve kılavuzluk yapmak gibi terimlerle tanımlanmıştır (Şişman, 2002).

Tahminen 2500 yıl öncesinde Konfüçyüs, liderlik ile ilgili hiçbir tanım yapmamasına karşılık liderlerin “erdemli” olmalarını ve insanlık için hizmet sunmaları gerektiğini savunmuştur. Platon'a göre ise iyi bir lider “bilge” özelliği taşımalıydı. Eflatun ise ideal yönetiminin akıl ve sağduyulu liderliği sağlayan filozof krallar aracılığı ile gerçekleşeceğini savunmaktadır. (Silva, 2016; Donuk, 2016).

Sosyal bir varlık olan insan için liderlik konusu yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu konuda çok sayıda araştırma yapılmış ve liderlik konusu çok farklı yönlerden tanımlanmıştır. Liderlikle alakalı gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar liderliği; “özellikler, süreç, etkileşim, güç ilişkisi, yöneticiden ayrıldığı yönler ve etkinlik” gibi çok farklı açılardan ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Bununla birlikte üzerinde en

fazla araştırma yapılan yönü “liderliğin etkinliği” konusu olmuştur (Saylı ve Baytok, 2019).

Liderliğin sonradan elde edilen bir özellik olduğunu savunan bilim adamlarının yanında doğuştan geldiğini savunan bilim adamları da vardır. Liderlik sadece doğuştan gelen bir özellik değildir. Kişi doğuştan gelen liderlik özelliklerini çalışarak geliştirmesi gerekmektedir. (Yatkın 2007, Efeke, 2007). Liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde; araştırmacıların yapmış oldukları tanımlarda liderlik, grup süreçlerinin odağı olarak görülmüştür. Lider grup faaliyetlerinin ve değişiminin merkezindedir ve grubun arzu ve iradesini temsil eder. Liderlikle ilgili tanımların bir diğer bileşeni ise kişiliktir. Liderlik bireyin sahip olduğu kişisel ve karakteristik özelliklerin birleşimi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir yaklaşım ise liderliği örgütte değişim meydana getirmek için sergiledikleri davranış ve eylemler olarak tanımlar. Liderlik, grup üyelerinin onlardan beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönelten bir dönüşüm süreci olarak da değerlendirilmiştir. Bazı akademisyenler ise liderliği yetenek perspektifiyle incelemişlerdir (Northouse, 2010).

Geleneksel liderlik teorileri ilk defa 1960 ve öncesi yıllarda literatürde yer edinmiştir. Teori; lider ve astlarının ilişkilerine önem verip performans ve sonuç ne olurdu ön görmekle ilgilenir. (Bush, 2010). Bryman (1992), geleneksel liderlik teorileri ile 1980’li yıllarda ilk defa ileri sürülen yeni liderlik teorileri arasında ayırım yapmaktadır. Liderlerin doğuştan sahip oldukları özelliklere dikkat çeken geleneksel liderlik teorileri günümüzün örgütsel beklentilerini karşılayan modern teorilere kadar uzanan farklı ama birbirini etkileyen bir dizi liderlik teorisi bu bağlamda ele alınmıştır. Yerli literatürde liderlik kuramları birçok teorisyen tarafından da kategorize edilmiştir. Literatürde bazı yönlerden benzerlik olsa da geliştirilen kuram isimleri ve dikkat çeken konuları açısından farklılıklar ortaya koymaktadır (Bryman, 1992).

2.4.1.1. Büyük adam teorisi

Liderlik kavramıyla ilgili ilk yazılı çalışmalar henüz 20. Yüzyıl başlarında, olağanüstü yetenekleriyle ve taşıdıkları özelliklerle toplumlarına ve tarihin akışına yön veren “Büyük Adamların” (Great Man) incelenmesiyle başlamıştır. (Bass,1990). Büyük Adam teorisi “Genetik teori” olarak da isimlendirilir. Buna göre; yönetim, sanat, bilim ve

özellikle de savaş, din gibi alanlarda başarı sağlayan erkeklere; kahraman, kurtarıcı, öncü unvanları verilirdi. Teori bu kahramanların bazı özelliklere doğuştan sahip olduklarını kabul etmektedir. (Bass, 1990, Northouse, 2010, Zaccaro, 2007).

İlk defa felsefi yaklaşımla 1841’de yayımlanan “Kahramanlar Üzerine (On Heroes)” adlı eseriyle Thomas Carlyle incelemiştir. Carlyle’e göre; dünyada mükemmel ve hazır görünen her şey maddi bir varlık gibi görünse de kaynağını büyük adamların beyninden almıştır (Şahin, 2012). Bu liderlik teorisi kadınların liderlik özelliği taşımadığı fikrini kabul görmüş, liderlik çalışmalarında sadece erkeklere ağırlık vermiştir. Bu durum ise teorinin eleştirilmesine sebep olmuştur (Jogulu & Wood, 2006).

2.4.1.2. Özellikler teorisi

Liderlerin doğuştan getirdikleri özelliklerine dikkat çekerek liderlerin taşınması gereken kişisel özelliklerine yoğunlaşmıştır. Bu durum “Özellikler Yaklaşımı” nı ortaya çıkarmıştır. Özellikler teorisi yaklaşımına göre; liderlerin bulunduğu toplulukta – örgütte ön plana çıkması örgüt veya topluluğu hedeflere yönelik yoğunlaşmasının sağlaması liderlerin doğuştan barındırdığı özelliklere bağlıdır (Koçel, 2010). 1920’li yıllardan itibaren ise; kuramla ilgili araştırma yapanlar, liderlerin yüksek zekâ, farklı etki yaratma gibi kişiyi başka bireylerden ayırıcı özellikleri taşımadıkları fikri üzerine yoğunlaşmaya başladılar (Daft, 2014). Bu teoriye göre; alan çalışmalarında liderlik başarısını ortaya koyacak özellikler ile ilgili bir listeleme ortaya konulmasa da kavramsal olarak incelediğinde liderin taşınması gereken özellikler; “Fiziki anlamda enerji sahibi olma, sağlıklı ve aktif olma, baş edeceği sorunları, olayları doğru analiz ederek değerlendirebilme, bilgi yönünden donanımlı olma, ifade yeteneği anlamında anlaşılır. Karşısındakileri etkileyebilme ve akıcı bir üslubu olma, nezaket sahibi olma, açık ve anlaşılır olma, dürüst ve güven konusunda sıkıntısız olma, azimli olma, sorumluk sahibi olma, iş birliği yapabilme, özelliklerine sahip olmaktır” (Daft, 2014).

Liderlikte kişisel özelliklerin önemini vurgulayan bu teori, etkili bir liderin fizyolojik, demografik, zekâ, görev odaklılık ve sosyal karakteristikler gibi nitelikleri ayrıntılı bir şekilde ele alır (Buluç, 2016). Fakat; kuram takipçilerinin beklentilerini karşılamaması, başka kavramların, farklı özelliklerin göreceli olarak önemini yansıtmaması, durumsal faktörlere değer vermemesi de başka araştırmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur

(Yörük, Dündar, Topçu, 2011). Özellikler teorisinin dar kapsamlı olduğu düşüncesi teorisinin eleştirilmesine sebep olmuştur. Bir diğer eleştiri nedeni ise liderliği etkileyecek çevresel ve durumsal faktörlerin dikkate alınmamasıdır (Daft, 2014).

Sonuç olarak özellikler teorisi, liderin kişilik, mizaç, ihtiyaçlar, motifler ve değerler gibi çeşitli niteliklere sahip olduğunu savunmaktadır (Buluç, 2016). Özellikler teorisi sporda liderliği tanımlamada açıklamada kısıtlıdır. Bunun sebepleri; liderlerin sporda liderliklerini tanımlamada zorluklarla karşı karşıya kalması ve baskın kişisel özellikteki antrenörlerin var olması olarak açıklanabilir (Çiftçi, 2020).

Sporda özellikler yaklaşımı liderin sporda özelliklerini tanımlama da güçlükle karşılaşması ve etkili antrenörlerin çoğunun aynı özellikleri taşıması nedeniyle sporda liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür (Çiftçi, 2020).

2.4.1.3. Davranışsal liderlik teorileri

Liderlik teorisyenleri 1950-1970 tarihleri arasında liderin kişisel özelliklerinden çok davranış biçimleri ile etkili bir şekilde tanımlanması fikri üzerinde durmuşlar. Teori; liderin davranışlarının iş ve kişi odaklı olarak irdelenmesi ilkesine dayanır. Davranışlar üzerinde duran teori; lideri başarılı kılan, liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli nedenin yine liderin davranışları olarak gösterir (Daft, 2014).

Liderin yetki devri yöntemi, iletişim yöntemi, plan ve kontrol yöntemi hedefini ortaya koymada seçtiği yöntem gibi sergilediği davranışları, liderin etkinliğini ortaya koyan ana faktör olarak kabul görmektedir (Koçel, 2010).

2.4.1.4. Ohio State üniversitesi araştırmaları

Çalışmanın ismini aldığı Ohio State Üniversitesine bağlı olan, 1945 yılında başlayan ve İş Araştırmaları Bürosu tarafından yürütülen araştırmalar; Davranışsal Liderlik Kuramı çalışmalarına ciddi katkı sağlamıştır. Bu çalışmalar 1960 yılına kadar sürdürülmüştür. İlk aşamada 1800 civarında oluşturulan liderlik rolleri 150'ye kadar indirilmiştir (Thompson, 1981).

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ana bulguları özetle: “Liderin astlarını önemseme düzeyinde artış oldukça personel devir hızı ve devamsızlık oranı azalmakta, liderin

inisiyatif alma kullanımı özelliği artıkça üyelerin performanslarında doğru orantıda artmaktadır” (Gannon, 1979, akt: Koçel, 2010).

Çalışmanın hedefi; örgütsel yapılarda görülen liderlik davranışını tasvir etmektir. Bunun için yapılan çalışmalar yüzlerce endüstri kuruluşu, askeri yapılar ve eğitim kuruluşları çalışanlarına tatbik edildi (Başaran, 2004). Yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda lider davranışı; *insani faktörüne ilgi* ve *yapıyı eyleme geçirme* olmak üzere iki farklı boyutta toplanmıştır (Young ve Dulewicz, 2006).

İnsani faktörüne ilgi: İnsani ilişkilere yönelik olmak lider ile örgüt üyeleri ilişkisinde karşılıklı saygı, güven ve sıcaklığı belirlemektir. Bu etken kişiler arası ilişkilerin ötesinde liderlerin üyelerin ihtiyaçlarına yakın ilgi ve alaka göstermesini ve bu yönde davranış sergilemesini ifade etmektedir (Chruden, 1980, akt. Koçel, 2010).

Yapıyı eyleme geçirme: Göreve yönelik davranış liderin iş ve sorumlulukları planlayıp örgütlemesini içerir. Diğer bir ifadeyle; liderin belirlenen amaç doğrultusunda ekibi örgütlemesi, iletişim ağını hazırlaması, işlerle ilgili süreçleri saptaması ve bu doğrultuda direktif verme yönünde gösterdiği davranışları ifade eder (Hamner ve Organ, 1978, akt. Koçel, 2010). Özet olarak yetki görev ve mesuliyetleri tanımlama iletişim ağını kurma, organizasyon yapma, kadro belirleme ve iş ile performansları analiz etme süreçleri içermektedir (Dereli, 1985). Çalışmalar liderlik davranışlarının oldukça stabil özellikler gösterdiğini saptamıştır. Bireylerin liderlik davranışlarının, durumunun stabil kaldığı sürece değişmediğini ileri sürmüştür (Gürel, 2014).

2.4.1.5. Michigan üniversitesi araştırmaları

1947 yılında Davranışsal Liderlik kuramına katkı sağlayacak olan bu büyük çalışma Michigan Üniversitesi’nde Rennis Likert’in öncülüğünde icra edilen çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışma örgüt üyelerinin tatminine ve örgütsel yapının verimliliğine katkı sağlayan etkenleri ortaya çıkararak etkili ve etkisiz liderler arasındaki davranışsal farklılıkları bulmayı amaç edinmiştir (Thompson, 1981).

Rennis Likert yönetiminde Prudential Insurance Company’de 20 üst ve 20 alt verimlilikteki takımlar üzerinde uygulanmış ve araştırmalar dört etkene dayandırılmıştır:

1. *Destek*: takım üyelerinin bireysel duygularına gösterilen önemi ve değeri yükselten davranışlar.
2. *Mütekabil ilişkileri Kolaylaştırma*: Takım üyelerinin birbirleriyle yakın ve mütekabil doyumunu sağlayan ilişkilerin ortaya çıkmasına destek davranışlar.
3. *Hedefin Vurgulanması*: takımın hedeflerine ulaşmak ve üst düzey performans sağlamak amacıyla güdüleyici davranışlar.
4. *İşi Kolaylaştırmak*: Araç – gereç, teknik bilgi vb kaynakları temin ederek hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bir ve ikinci maddeler: “Kişiyeye Yönelik “davranışları, üç ve dördüncü maddeler ise “İşeye Yönelik” davranışları ifade etmektedir (Donuk, 2016).

Michigan üniversitesi araştırmaları iki tip liderlik davranışı olduğunu yakalamıştır; *üretim odaklı ve çalışma odaklı lider yaklaşımı*. Üretim odaklı lider amaçları gerçekleştirmeye önem verirken çalışan odaklı öncü tabanları elzem bir unsur olarak görmektedir. Michigan Üniversitesi çalışmalarında ortaya çıkan üretim odaklı lider davranışı Ohio Üniversitesi çalışmalarında geçen yapıyı eyleme geçirme biçimine bağlı lider yaklaşımlarına benzerlik göstermektedir, bunu da şöyle açıklamak mümkündür: Üretim odaklı lider davranışları hummalı çalışma alanı oluştururken belirli çalışma biçiminin takipçisidirler işi itina ile düzenlerler astları denetlerler. Çalışan odaklı liderlerse personellerin kişisel taleplerini ve kişiler arası ilişkilerini geliştirmelerini vurgular (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları incelediğinde, lider davranışını izah etmek ve kategorize etmek için boyutlar geliştirmeyi hedeflemektedir. Bundan dolayı çalışmalar sonucunda geliştirilen boyutların liderlik davranışlarını izah etmede yeterli olduğundan liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmıştır. Bununla beraber, bu teorilere yapılan eleştiriler, kullanılan kavramların ve genellemelerin kullanılan yöntemin güvenilirliği dahi eleştirilmiştir (Zel, 2006). Davranışsal yaklaşımlara yapılan bir diğer eleştiri de bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunun ABD’de yapılmamış olması yani sadece tek bir toplumun sosyo – kültürel özellikleri ile kalmasıdır (Daft ve Steers, 1986).

2.4.1.6. Blake ve Mouton'un yönetsel şebeke modeli

1984 yılında Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen “Yönetsel Şebeke Modeli” liderin ilgi duyduğu iki temel üzerine tasarlanmıştır. Geliştirilen modelin hedefi liderin yönetiminde olan örgüt sınırlarında ne ölçüde üretim etkenine ve ne ölçüde birey faktörüne önem verdiğini göstermektedir (Efil, 2002).

Blake ve Mouton'un yönetsel matriksi başkalarına liderlik yapmada kullanılacak beş temel liderlik stilini tanımlar. Yönetim stili matrisi liderin veya yönetimin uygulaması gereken farklı şartlarda ve bağlamlarda hangi stilin uygun olduğunu göstermeye çalışır. Yönetim matriksi kullanılabilecek liderlik tarzını etkileyen iki temel etken olduğunu öne sürer. Bunlar:

- Görev Açısından İlgi Düzeyi – lider ne derece görev odaklı olmalı; güç ve liderlik etkinliklerini uygun nitelik ile maliyetle zamanlamaya riayet ederek belirli sonuçlara ulaşmada ne kadar odaklanmalı. Tüm bu etkenler hayata geçirilmesi gereken göreve odaklanır.
- İnsanlar için tasalanma düzeyi – lider ne ölçüde süreç odaklı olmalı; kişisel veya takım katkılarını bilen, doğru sosyal ilişkileri özendiren, liderlik yaptıklarının memnun ve doyuma ulaşmış olduğundan emin olan enerji ve liderlik tesirini sosyal süreçlere yoğunlaşması ne kadar gereklidir.

Bu iki faktör matrikse göre belirli bir durumda hangi etkenlerin en gerekli olduğuna bağlı olarak lider veya yönetici tarafından tercih edilebilecek beş farklı liderlik biçiminin olduğunu gösterir. Buna göre görevler konusunda çok yüksek bir ilgi bulunuyorsa, bunun tersine insanların ihtiyaçları için çok az alaka varsa, otoriteye sadakat diye isimlendirilen bir stil kullanılması en doğrusudur. Oysaki hem görev için hem de insanlar için yüksek bir ilgi varsa, o zaman takım diye adlandırılan bir yaklaşım en iyisidir (Akpınar ve Akpınar, 2020).

- *Zayıf Liderlik (Düşük Kişiler Arası İletişim / Düşük Üretim)*: Bu stilde lider astlarına karışmaz. Astlar serbesttir. Bu durumu zayıf liderlerin örgütte ortaya çıkan durumlar karşısında pasif bir tavır sergilemesi ve bir şey yapmamayı seçmesi açıklar (Garg ve Jain , 2013).

- *Şehir Kulübü Liderliği Tipi (Yüksek ilişki düzeyi / Düşük verim):* Lider insan odaklıdır. Astlar, lider için önceliklidir. Astların fikirleri, duyguları ve memnuniyetleri için arkadaşça yaklaşımlar sergiler. Örgüte üretim ve sorumluluk arka plana atılmış durumdadır (Daft, 2014). Çalışanlar mutlu edilirse verim ve üretimin artacağı kabul edilir. Örgütte yenilikçi fikirler cesaretlendirilir. Verim Çalışanların iyi ilişkilerine ve örgütsel çatışmaların yaşanmamasına bağlıdır. Bu yaklaşımın örgütsel başarıyı getirmesi zayıf bir olasılıktır. (Gürel, 2014).
- *Orta Yol Liderliği (Dengeli Kişiler Arası İlişkiler/Dengeli Üretim):* Bu stilde liderin insan odaklı ilişkileri ile üretim odaklı davranışları da orta seviye bir dengedir. Örgütün amaçları ile astların mutluluğunu eşit oranda karşılamaya çalışır ancak verim üst seviyeye çıkarılamaz.
- *Üretim Liderliği (Düşük Kişiler Arası ilişkiler/Yüksek Üretim):* Bu stilde lider örgütsel hedeflere ulaşabilmek için üst düzeyde verimi alacak şekilde hareket eder. Astları ile olabilecek en alt seviyede iletişim kurar. Makamdan aldığı gücü kullanır (Daft 2014).
- *Takım Liderliği (Yüksek Kişiler Arası İlişkiler/Yüksek Verim):* Bu stilde lider ekip çalışmasına ehemmiyet verir, mütakabil güven ve saygı bilincini tercih eder. Bu liderlik stili Blake ve Mouton'un ideal liderlik tarzı olarak ileri sürülse de bu stilin iş verimliliği üstünde olumlu bir katkısının olmadığına dair araştırma sonuçları bulunmaktadır. Yine bu stile yapılan eleştirilerden biri de liderlikten daha çok yöneticilik odaklı olmasından dolayı her örgütsel yapı için elverişli bir stil olamamasıdır (Çetin ve Özdemir, 2020).

2.4.1.7. McGregor'un X ve Y teorileri

Teori Douglas McGregor tarafınca, daha yönetsel metotların tam olarak farkına varılmadığı bir dönemde, yönetsel uygulamaların örgüt üyelerinin davranışları üzerindeki etkisini irdelemiştir. McGregor'un araştırmalarını yaptığı bu zaman diliminde “İkinci Dünya Savaşı” aynı döneme denk gelmiştir. Tarihi bu dönemde ekonomik alanda ve örgütsel yapılara yönelik ciddi gelişmeler ortaya çıkmamıştır (Çetin ve Özdemir, 2020).

McGregor'un "X-Y teorileri "dönemsel anlamda farklı zaman diliminde ortaya çıkarılıp geliştirilmiştir. İlk olarak "X Teorisi; Klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde yönetsel anlayışın örgüt üyelerine hangi nazarla baktığını ortaya koyarken; "Y Teorisi; Neo Klasik Yönetim Yaklaşımı" nın gelişim gösterdiği süreçte ileri sürülmüştür. Genel bir yorumla Y Teorisi; içeriğindeki yaklaşımıyla X Teorisinin zıttı bir içeriğe sahiptir (Russ,2011).

McGregor'un ortaya koyduğu bu yaklaşımda ön plana çıkan bulgulara göre; yöneticilerin davranışlarını etkileyen faktörlerden biri örgüt çalışanlarının yaptıklarına göre liderin çıkarımlarda bulunmasıdır. Yaklaşımına göre liderlerin birbirine zıt X ve Y diye adlandırılan bu teorilere göre örgüt çalışanlarının davranışları şu şekilde sıralanmıştır (Özdemir, 2020):

X teorisine göre;

- İnsan yapısı gereği iş yapmaktan hoşnut olmaz, tembel ve işten kaçmaya çalışır.
- İnsan fıtratı gereği sorumluluk almaz çalışmaya yönelik isteksizdir, hırsı yoktur.
- İnsan güvenliğini her şeyden üstün tutar.
- İnsan hodbindir, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarına tercih eder.
- İnsan maddi çıkarlara daha ilgilidir.
- İnsanı çalıştırmak için baskı ve zorla yönlendirilmeli, ciddi olarak kontrol edilmeli gerekirse tehdit ve ceza uygulanmalı
- İnsan doğası gereği yeniliğe karşıdır, sorunlara kolay ve hızlı çözümler bulamaz.
- *Y teorisine göre;*
- İnsan doğası gereği tembel değildir uygun şartların oluşturulması durumunda iş yapmak onun için zevkli olur.
- İş yapmak insan için eğlenmek gibi doğaldır.
- İnsan yapısı gereği şartlar oluşursa fazla sorumluluk üstlenme ve öğrenme yönündedir.
- İnsan oto kontrolünü yaparak örgütün hedeflerine katkı sağlayabilir.

- Uygun şartlar oluşursa insanın gücü örgüt hedefleri için ciddi yararlar sağlayacaktır.
- Örgüt üyelerine hedefler anlaşılır ve net bir şekilde ortaya konulursa örgüt içerisindeki insanlar iş birliğine yönelik tavırlar ortaya koyar ve hedeflere ulaşmakta katkıda bulunurlar.
- Örgüt çalışanları hedeflerini gerçekleştirecek somut ödüllere göre seçmektedir bundan dolayı; hedefe sadakatleri üyelerin ulaşabilecekleri ödüller ile doğru orantılıdır.
- Sonuç olarak Y Teorisi X teorisinin çağdaş bir değerlendirmesi olarak kabul edilir.

2.4.1.8. Likert'in 4 modeli sistemi

Demokratik ve otokratik liderlik tarzları arasındaki farklılıkları irdeleyen Likert liderlik yaklaşımları alanına “4 Modeli Sistem” kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu sistem üyelerin yönetim sürecine katkı oranını ve lider ile olan iletişimin olması gereken düzeyi belirlemek için görev ve ilişki yönelimi arasındaki ikilemi araştırmaktır (Likert, 1967).

Rensis Likert liderlerin davranışlarını dört ana başlık ile açıklamaya çalışmıştır. Bu dört grup; Otokratik İstismarcı (Sistem 1), Yardımsever Yetkin (Sistem 2), Danışman (Sistem 3), Katılımcı Demokratik (Sistem 4) olmuştur (Yalçın, 2002).

Tablo 2.1: Likert'in 4 Modeli Sistemi

Otokratik İstismarcı	Yardımsever yetkin	Danışman	Demokratik-katılımcı
*Kararları yönetici verir	*Kararları yönetici verir	* Hedefleri lider belirler	*Grup katılımına dayanır
*Kimin hangi işi yapacağına lider karar veriri	*İşler yürütülürken astlara kısmen özgürlük ve esneklik tanınır.	* İşler yürütülürken yider astlarla istişare eder.	*Çalışanlar amaç ve karar sürecinde müdahildir.
*Başarısızlık cezalandırılır		*Ödüllendirme	
*Astlara az güvenilir		artarken cezalandırma	

Tablo 2.1’de bakıldığında modelin dört ayrı başlıktan oluştuğu görünmektedir. Modele göre kabul gören lider profilinin “Demokratik Katılımcı Lider “olduğu saptansa da, “Demokratik Katılımcı Lider“profilinin etkin olmadığına dair veriler söz konusudur. Bu da lider profilinin tüm koşullara uygun olmadığını göstermektedir (Özdemir, 2020).

2.4.1.9. Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik doğrusu modeli

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt yöneticilerin liderlik tarzlarını seçeceklerinde bunu etkileyen değişik etmenlerin söz konusu olduğuna inanan ilk kuramcılardır. Liderlik stillerini liderlik davranışlarının yapısını gösteren çift yönlü bir vektör üzerinde göstermektedirler. Vektörün bir ucu otoriter olmayı diğer ucu ise demokrat lider tarzını ifade etmektedir. Otoriter kanatta patronun davranışlarına ağırlık veriyorken diğer kanatta demokratikliği ifade eden kısımda ise astların sergiledikleri davranışları ön plana çıkarılmaktadır (Donuk, 2016). Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt geliştirdikleri bu yaklaşımda liderin tercih edebileceği yedi tip liderlik tarzını ortaya koymuşlardır. Bunlar;

Dile Getiren: Bu tarzı tercih eden liderler yönlendirici olmakla beraber kararları alırlar ve bunu örgüt mensuplarına söylerler, verilen emirlerin ve talimatların örgüt üyelerinden takip etmelerini isterler. Örgüt üyelerinin karar sürecine dahil olma oranı yok denilecek kadar azdır. Liderler yüksek seviyede kontrol yetkisini taşımaktadırlar. Örgüt üyelerine güven azdır. Bu tarz bazen uygun görülse de sürekli tercih edildiğinde örgüt çalışanlarında motivasyon düşüklüğüne neden olabilir bu da örgüt çalışanlarında lidere bağımlı olma eğilimine neden olur.

Pazarlayan: Bu tarzda liderler karar alır fakat bu kararı nedenleriyle örgüte açıklama durumundadır. Liderler kararlar alırken, örgüt üyelerinin fikir beyanı veya soru sorma, açıklama istemeleri söz konusu olsa da karar verme liderlerdedir.

Öneren: Bu tarz liderlikte liderler birden fazla çözüm ve eylem taslağı önerisinde bulunabilirler, tüm bunların arasından en uygun olduğunu düşündükleri yolu önerirler. Çoğu zaman tavsiye edilen yol ve yöntem nedenleriyle beraber ortaya konulur. Lider bu yöntemle kararı almış olsa da bu tarzı tercih ederek ekibin tercihin nedenlerini anlamasına yardımcı olacaktır; bu nedenler örgüt çalışanları bir kararın kendilerine dayatıldığı hissine kapılmazlar. Tannenbaum ve Schmidt’e göre örgüt çalışanları alınan

kararı irdeleme şansını yakalayacak olurlarsa karar sürecine müdahil ve etkili olduklarını düşünürler dolayısıyla alınan kararları daha kolay kabul ederler.

Danışan: Bu tarzda liderler bir çözüm önerisi veya kararı ortaya sunar akabinde olabilecek en iyi çözümün ortaya çıkmasını sağlamak için örgütten tartışılmasını ve bir önerinin sunulmasına imkân hazırlar. Bu yaklaşımla örgüt üyeleri sonuca ve sürece katkıda bulunabilirler. Bu tarzın yaklaşımında örgüt üyelerinin deneyim ve uzmanlıklarının farkına varmalarına ve fikirlerinin değerli olduğunu kabullenirler. Bu liderlik tarzında başkalarının fikirlerine düşüncelerine değer ve güven oluşturacağından iş birliğinin gelişmesine ve uyumlu takım çalışmalarının sonucunda olası problemlerin çözümünde sürecin bir parçası olduklarını düşünerek çözümleri uygularken takım ve örgütte motivasyonu artırır.

Feragat Eden: Liderler bu yaklaşımda sorunları tespiti ve çözümlerin alternatiflerinin geliştirilmesini ve sonucunda çözüm için karar verilmesini örgüt çalışanlarından ister. Çalışanlar sorunların çözümünde gerekeni yapmakta özgür olmalarına rağmen çoğu zaman lider kararlardan sorumludur.

Katılan: Bu tarz liderlik yaklaşımı daha katılımcıdır. Örgüt çalışanları ve lider problemlerin çözümünde iş birliği çerçevesinde hareket ederler. Nihayetinde lider kararı alma ve eylemi başlatmada etkin ve yetkin olsa da örgüt üyeleri kararların alımında ve yerine getirilme yöntemi üzerinde etkili olabilirler. Bu liderlik tarzı örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı güven duymalarını sağlar ve örgüt çalışanlarının güçlü taraflarını, uzmanlıklarını ve sağlayabilecekleri katkıları bilirler.

Yetkilendiren: Bu yaklaşımda liderler örgüt çalışanlarına hareket alanı yaratarak bağımsız hareket etme şansı verir. Hedefleri belirlemede örgüt çalışanları ile mutabakata varılır fakat çalışanları problemin çözümü konusunda özgür bırakır. Ortaya çıkacak sonuçlardan lider sorumludur bundan dolayı yetkilendirme nettir (Akpınar ve Akpınar, 2020).

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalar direkt olarak liderlik davranışından ya da liderin ne olduğundan çok liderin nasıl liderlik ettiği üzerine yoğunlaşmışlardır. Davranışçı yaklaşım liderlerin davranışlarının ve bu davranışların grup üzerindeki etkilerini ya da grubun üretkenliğini ve bunun gruba verdiği doyumu incelemektedir bu tip araştırmalardan liderin otokratik ya da emir vermeyi seven katılımcı ya da

demokratik işlere karışmayan da liderler şeklinde tanımladığı bir sınıflandırma sistemi geliştirmiştir.

Davranışsal yaklaşım spora uyarlandığında sporculara lider antrenörlerinden bekledikleri davranışların neler olduğu sorulduğunda performanslarının artırılması için uygulanacak olan programların, sosyal yönden desteklenmek ve ödüllendirilmek öncelikli olmaktadır. Ancak bir takımda bulunan sporcunun farklı kişilik özelliklilerine sahip olduğu ve farklı beklentiler içinde olduğu düşünülürse, antrenörün göstermiş olduğu davranış biçimi farklı şekillerde algılanabilir. Çünkü bazı Sporcular daha fazla antrenman ve özel ilgi beklerler bazıları ise kendilerine gösterilen ilgiden aşırı şekilde rahatsızlık duyarlar bu durum performansı olumlu veya olumsuz etkiler.

2.4.2. Durumsal liderlik teorileri

Liderlerin kendilerini farklı kılan davranışlarını, ön plana çıkan özelliklerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda liderlerin özelliklerinin davranışsal yaklaşımın bakış açısının yetersiz kalması sonucunda ortaya çıkan liderlerin özelliklerini ve davranışlarını ortaya çıkaracak gerekli makul ortamlar araştırılmaya yönelimler ortaya çıktı (Sabuncuoğlu; Tüz 1998).

Özellikler teorisi ve Davranışsal Yaklaşım teorilerinin liderlik tanımlamalarının yetersiz görülmesi neticesinde liderlere etkisi olan ortamsal faktörlerin incelenmesi gerekliliği görüşü ileri sürülerek “Durumsal Liderlik Teorileri” ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2009). Durumsal liderlik teorisyenleri lideri tanımlarken, liderin özelliklerini ve ortaya koyduğu davranışlarının yanında bulunulan ortamında etkili olduğu dolayısıyla liderlerin tarzlarının etkileneceğini savunmuşlardır. (Çelik, 2003).

Durumsallık yaklaşımı liderliğin ortaya çıkmasındaki süreçlerin sağlandığı koşulların önemine dikkat çekmektedir. Bundan dolayı durumsallık koşulu“Koşul Bağımlılık Teorisi” olarak da adlandırılır. Durumsallık yaklaşımının öz düşüncesi farklı şartlarda farklı liderlik davranışlarının oluşabilmesidir. Liderlikte şartları merkeze koyan bu teoriye göre etkili liderliği ortaya koyan etmenler şöyledir:

- Liderin belirlediği amaçların özelliği,
- Lideri takip edenlerin taşıdıkları meziyetleri ve beklentileri,

- Liderin geliştirdiği örgütsel özellikleri,
- Liderin ve örgütün önceki deneyimleri (Koçel, 2010).

Durumsallık liderlik teorisine göre; liderin davranışlarının niteliği, önceliği çevreye göre farklı olabileceği ve her şartta her ortamda genel geçerli bir liderlik yaklaşımının söz konusu olamayacağıdır. Örgütsel yapılar amacına göre her farklı durum için farklı lider tiplerine gereksinim duyarlar. Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel yapılardaki krizler örgütsel yapılarda yeni yapılanma ve fırsatlara dönüştürülebilir (Can, 2013).

2.4.2.1. Fiedler'in etkin liderlik teorisi

Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi durumsallık teorilerinin ilki olarak 1967 yılında ortaya çıkmıştır. Fiedler'e göre durumsallık yaklaşımı ortamın uygunluğuna bağlı olarak liderlerin ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Fiedler, 1967). Fiedler geliştirdiği teori için yaptığı ölçümler sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır (Çelik, 2003).

- Her zaman geçerliliği olan bir liderlik söz konusu değildir.
- Örgüt üyelerinin karar alma sürecine katılımlarına imkân tanıyan liderler başarılı olma eğilimindedir.
- Liderler örgütün ihtiyaç duyduğu duruma göre liderlik tarzını belirlerlerse başarıyı yakalarlar.
- Örgüt üyeleri gerekli ve uygun durumlarda liderlik rolünü sergileyebilirler.
- Örgütte yetkisi net olan liderler örgütle kötü iletişim kursalar da başarılı olabilirler.
- Örgüt ile iletişimi zayıf liderler etkisi düşük olan liderlerdir.
- Durumsallık yaklaşımında Fiedlerin teorisinde; liderin kişisel niteliklerine liderlik stiline ve lidere ortamın sunduğu şartlara göre farklılık gösterir (Ekici, 2006).

2.4.2.2. House ve Evans'ın yol-amaç teorisi

Evans 1970 yılında, House ise 1971 yılında birbirinden bağımsız olarak çalışmalarını Yol-Amaç Teorisi olarak ortak bir çalışmaya dönüştürerek teoriye son şeklini verirler. Bu teoride gelişiminin ilk aşamasında motivasyona yönelik beklenti teorisinden istifade edilmiştir (Serinkan, 2008).

Beklenti teorisinin liderlik bakımından katkısı şöyledir: Liderlerin örgüt üyeleri veya onları takip edenlerin beklentilerini etkileme gücü yol, liderlerin örgüt üyelerinin veya onları takip edenlerin verdiği değeri etkileme gücü ise amaç olarak kabul eder. Yol-amaç teorisine göre insanların davranışlarına etki eden iki faktör bulunur. Bunlar; kişinin bazı sergilediği davranışların kendisini belirli sonuçlara ulaştıracağına dair beklentiler ve ortaya çıkacak sonuçlara kişinin yüklediği değerdir. (Yalçın, 1993).

Yol-amaç teorisi özünde liderlerin ortaya koyduğu davranışların örgüt üyelerinin ve liderin peşinden gelenlerin motivasyonu, tatmini ve başarı oranları üzerinde yarattığı etkiyi açıklamayı esas almıştır (Güney, 2000). Yol-Amaç teorisi ise dört farklı lider davranışı belirlemiştir:

Başarıya yoğunlaşmış lider: Lider iddialı yüksek ve zorlayıcı hedefleri açıkça ortaya koyar. Astlarına güvenini belli ederek belirlediği hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair onlara yol gösterir (Gürel, 2014).

Destekleyen Lider: Lider astlarına arkadaşça yaklaşımlar ile ilgi gösterir. Takım çalışmasına yönelik ortam oluşturur (Özkalp ve Kırel 2013).

Katılımcı Lider: Lider grup kararı alır bu sırada lider astlarının söylemlerine açıktır ve astlarının karar sürecine katılımlarını ister.

Direktif veren (Yönlendirici) Lider: Lider neyi ne zaman yapacağını belirleyip astlarına dağılımı yapar ve onlardan beklentilerini söyleyerek verdiği direktiflere tamamen uymalarını ister (Sökmen, 2010).

2.4.2.3. Vroom ve Yetton'un karar ağacı modeli

1973 yılında Victor Harold Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen Karar Ağacı Modeli yaklaşımı farklı liderlik tiplerinin olabileceğini ileri sürmektedir (Sökmen, 2013). Ayrıca astlar tarafından desteklenen kararlardan daha iyi sonuç alındığından,

karar alma sürecinde liderin, astların karar sürecine katılım şeklini ve oranını da diğer bir karar ile sağlaması nedeniyle Normatif Karar Modeli olarak da ifade edilmektedir. Karar Ağacı Modeli Teorisi'nde üç ayrı karar verme şekli vardır (Çetin ve Özdemir, 2020):

Otokratik karar verme tarzı: Lider bu tarzda kararların tamamını kendi bilgi dağarcığında değerlendirerek, astlarına danışmadan kararı kendisi alır. Nadirde olsa astlarından tavsiyeler kapsamında bilgi istese de nihai kararı liderin kendisi alır.

Danışmacı Karar Verme Tarzı: Bu tarzda lider astlarıyla beraber karar alınacak konu başlıklarını toplu olarak ya da istişarelerde bulunarak paylaşır ve örgüt üyelerinin fikirlerini ciddiye almaktadır. Sonuç olarak nihai karar yine lider tarafından alınır.

Grup Kararı Verme Tarzı: Bu tarzda kararların ulaşmasından evvel grup seansları şeklinde astlarla görüşmeler organize eder. Örgüt üyelerini karar alım sürecine tam olarak katılım sağlamaları sağlanır. Çoğunluğun uzlaştığı çözümler lider tarafından uygulanmaya koyulur.

Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modelinde her şartta geçerli tek bir liderlik tarzının olmadığı kabul edildiğinden doğru ve etkili kararların alınamayacağı için eleştirilmektedir (Knicki ve Kreitner, 1989).

2.4.2.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi

Bil Reddin tarafından geliştirilen yaklaşımı liderlerde iki boyutlu bakış açısı ister bu da görev ve ilişkilere yönelik olma bakımından elde edilmiştir. Teoride; “*ilgili, bütünlüşmüş, kopuk ve adanmış*” olmak üzere dört teoriden söz edilir. İlerleyen süreçlerde ise üçüncü boyut olarak etkinliği diye işlerin başarılmaları eklenmiştir. Böylece dört yaklaşıma ilaveten “*uzlaştırmacı, otoriter, bürokrat, ilgisiz ve iyi niyetli otokrat*” tarzları ile dört artan ölçüde liderlik teorisi ileri sürülmüştür (Aygün, 2012).

Reddin üç boyutlu liderlik yaklaşımında dört artan ölçüde etkili liderlik tarzları şöyledir:

Görevci: Liderin örgüt üyelerinin rollerini tanımlaması koordine etmesi iyi tanımlanan örgüt modelleri iletişim kanalları ve iş bitirme yolları açmak için uğraş sarfetmek diye söylenebilir. O zaman lider örgüt üyelerinin hangi birim kim hangi işi ne zaman nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağı belirtilmiştir.

Uzlaştırıcı: Bu yaklaşımda sorumluluk veya ilişkiden yalnızca birine önem atfedilmesi gereken bir durumda hem sorumluluğa hem de ilişkiye önem verilir. Uzlaştırıcı lider baskılardan etkilenen yanlış bir karar vericidir.

Otoriter: Bu tarzda liderler kabul edilmeyen durumlarda göreve oldukça fazla, iş yapanlarla ise az ilgi gösterir. Otokrat lider farklı kişilere güven duymaz. Mevcutta bulunan işe ehemmiyet gösterir.

Bürokrat: Bu tarzda lider hem işe hem ilişkilere çok az alakalıdır. Bürokrat tipli lider genel olarak kurallara ehemmiyet ve öncelik verir ve böylece durumu kontrol altında tutarak süreci yürütmek ister.

İlgisiz: Bu tarzda ise lider istenmeyen durumlarda “düşük görev-düşük ilişki” tarzında davranışlar sergiler. Bu tip liderler aktif olmayıp ilgisiz diye görülür.

İyi Niyetli Otokrat: Bu tarzdaki liderler görev için “yüksek düzey” ilişkilere ise “düşük düzey” boyutunda önem gösterirler. Bu tarzı tercih eden liderler ikilemde kalmadan istediğini bilen ve örgüt üyesi arkadaşlarını kırmayacak tavırlar takınırlar (Ateş, 2005)

2.4.2.5. Hersey ve Blanchard’ın liderlik modeli

Paul Hersey ve Kenneth Hartley Blanchard’ın 1969 yılında geliştirdiği modelde, liderlerin başarısı örgüt içerisindeki astların olgunluk ve eğitim seviyesine göre liderlik yapmasıdır. Olgunluksa örgüt içerisindeki astların görevleri konusundaki istek düzeyleri, tecrübeleri eğitim düzeyleri ve sorumluluk alma isteklerindeki düzey seviyesi ile açıklanmaktadır (Ergeneli, 2006).

Paul Hersey ve Kenneth Hartley Blanchard liderliğin kapsamını “görev davranışı ve ilişki davranışı” olarak belirlemişlerdir. Lider için en iyi eylemin hangisi olduğunu belirlemeye çalışan kuramcılar, liderlik eylem biçimlerinde “en iyi “olanından söz edilemeyeceğini dile getirmişlerdir. İyi liderin hem örgüt içindeki insanlarla hem de üretimle alakadar olması gerektiğini vurgulamışlardır. Hem örgüt çalışanlarına hem de üretime gösterilecek ilgi farklı eylem şekilleriyle gösterilebilmektedir. Bu modele göre liderin sergileyeceği davranış şeklinde en önemli unsur mevcut koşullardır. Bu modelde örgüt içerisindeki astlar için ise dört olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Astlar, isteksiz ve yetersiz ise burada liderler ne yapılması gerektiğini net bir dille ifade ederek

“söyleyen” liderdir. Astlar yetersiz fakat istekli olursa lider yol gösterip destek vererek “satan” liderdir. Astlar yeterli düzey fakat isteksiz ise lider karar alma sürecini paylaşan “katılımcı” liderdir. Astlar hem yeterli hem de istekli ise lider kısmen yönlendiren “delege edici” lider olarak tanımlanır (Ergeneli, 2006).

2.4.2.6. Liderlikte alternatif yaklaşımlar

Liderlik kuramlarının tarihi gelişimine bakıldığında yaklaşımların teorilerin her biri bir sonrakine basamak olduğunu ve her birinin gelişimi amaçladığını bunu yaparken de kendisinden öncekini yok saymadığını açıkça görmek mümkündür (Çetin, 2017).

Liderlik kavramını geleneksellik tarafından ele aldığımızda esas olan kitleleri veya örgütleri arkasına alarak amaçlara taşımak olduğu görülse de 21. Yüzyılda beklentileri karşılamadığı da bir gerçektir (Çetin ve Özdemir, 2020). Bu bölümde yetersiz bulunan geleneksel yaklaşımların dolduramadığı boşluklara yönelik geliştirilen güncel liderlik yaklaşımları verilecektir.

2.4.2.7. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik

1978’de James MacGregor Burns’un ileri sürdüğü Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik yaklaşımı sonraki süreçlerde alan araştırmacıları tarafından geliştirilmiştir. Burns Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik kuramını bir işin başarıyla sonuçlandırılması için örgüt çalışanları ile lider arasında müteakabil bir iletişimin kurulması diye tanımlamaktadır (Burns 1979).

Bass’a göre liderler örgüt çalışanlarına tevdi edilen görevleri tamamlamaları için çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmektedir ayrıca görevi tamamlamaları veya tamamlamamaları halinde nasıl bir cevap alacaklarını ortaya koyabilmektedir. Örgüt lideri öncelikle yapılacak işi ve organizasyonunu yapar. Sonraki aşamada örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilenir ve belirlenen işin olması gerektiği şekilde yapılabilmesini sağlamak amacıyla örgüt çalışanlarının tatmin olmalarını sağlar. İşin hedeflendiği zaman ve şekilde başaran çalışanlar ödüllendirilir. Aksi durumda ise yetersiz performans sebebiyle cezalandırılırlar. Bu süreçte lider ve örgüt çalışanları arasında etkileşim söz konusu olmaktadır dolayısıyla bu dönem Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik olarak adlandırılmaktadır (Bass, 1990).

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlikte Avalio ve Bass (1993) üç farklı tarz vardır. Bunlar:

Koşullu ödüllendirme: Lider ve örgüt üyeleri karşılıklı motive edici pozitif yaklaşımlarla gerçekleşen liderlik tarzında lider; örgüt çalışanlarından beklentisini ve başarılı olduğunda nasıl ödüllendireceği ile ilgili bilgi verir. Lider örgüt çalışanlarını gözlemler geri bildirimlerde bulunur ve takdir eder.

- *İstisnalarla Yönetim:* Lider ilk önce yapılacak iş ile ilgili kuralları aktarır ve bir sorun yaşanmadıkça örgüt çalışanlarına müdahalede bulunmaz. Yönetim tarzı aktif ise lider örgüt çalışanlarının performansını gözlemler hata olursa düzeltir. Yönetim tarzı pasif ise lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, bu süreçte bir şey yapmaz.
- *Tam Serbestlik ile Yönetim (Laissez-faire liderlik):* Lider iş için hedeflerini ölçütleri belirlemeyi örgüt üyelerine bırakır ve liderlik tavrı sergilemez. Etkileşimde bulunmayan lider örgüt üyelerine destek vermez, kaçınma tavrı sergiler (Çetin ve Özdemir, 2020).

Etkileşimci (Transaksiyonel) lider, şu teorilere göre hareket eder; “Net anlaşılır direktifleriyle yol gösterdiği takdirde, örgüt üyeleri üst seviye performans sergileyebilir, örgüt çalışanlarını ödül ve cezalar motive eder, liderin direktif ve görüşlerine riayet etmek istenilenleri karşılamak örgüt çalışanlarının asli amacıdır, umutların karşılandığını netleştirmek amacıyla astlar takip edilip kontrol edilmelidir (Özdemir, 2020). Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik her şartta başarılı değildir. Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider örgüt üyelerinden kendi amaçlarını kendisinin belirlediği imkanlar içerisinde yapmalarını ister ve karşılığında örgüt çalışanlarını ödüllendirir. Yaptıkları karşılığında ödüllendirilmeyen örgüt çalışanlarının liderlerine karşı saygıları azalır. Saygınlığını yitiren lider etkili bir liderlik icra edemez. (Kanungo, 1996).

2.4.2.8. Transformasyonel-dönüşümcü- liderlik

Transformasyonel liderlik kavramsal olarak ilk defa 1973 yılında James Victor Downton tarafından dile getirilmiş fakat bir teori olarak kullanımı siyaset bilimi uzmanı James MacGregor Burns’un 1978 yılında yazdığı “Liderlik” kitabıyla literatüre kazandırılmıştır (Gül, 2022).

İlerleyen süreçte Bass Burns'ün teorisini örgütsel yapıların yönetimine uyarlamaya çalışmış ve “Etkileşimci Liderlik” kavramını genişleterek “Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik” kavramını literatüre kazandırmıştır (Rafferty ve Griffin 2004).

Burns dönüşümcü liderin kişilik yapısında bulundurduğu ileri görüşlülüğü ile örgüt adına iyi bir gelecek tasarlayabileceğini ileri sürmektedir. Burns dönüşümcü liderleri örgüt için ciddi bir vizyon belirleyip bu vizyonu aynı zamanda örgütsel yapının bileşenlerine kabul ettirip inandırarak hayata geçirmek için, örgütte istek uyandırabilecek kişiler olarak yorumlamaktadır (Çetin ve Özdemir, 2020).

Dönüşümsel liderlik örgütün hedeflerine etkili şekilde yönelmesini sağlamak, örgütte denge ile uyumu mümkün kılacak liderlik tipidir. Dönüşümsel liderliğin bakış açısında lider örgüt çalışanlarının değer yargılarında ve ihtiyaçlarında dönüşüm sağlayan ilham veren sıra dışı kişidir (Başaran, 2004). Bernard Bass dönüşümcü liderleri yapılarında barındırdıkları ilham verici, bireysel destekleyici, idealleştirilmiş karizmatik etki ve entelektüel teşvik özelliklerine göre dört başlıkta toplar (Luthans, 2011)

İlham Verici: Liderler inandıkları misyonu ve vizyonu örgüt üyelerinin de inanmalarını sağlayacak ilham kaynağı konumundadır (Northouse, 2007).

Bireysel Destekleyici: Liderler örgüt içerisinde bulunan birbirinden farklı kişilerin sahip oldukları potansiyelleri ve becerilerini tam olarak fark etmelerini sağlayıp örgütsel hedeflerin yakalanması yönünde kullanmalarını sağlar (Özdemir, 2020).

İdealleştirilmiş Karizmatik Etki: Liderler örgüt tarafından kabul edilen, saygı gören ve hedeflenen misyon ve vizyonu barındıran kişidir. Yol gösterir ve örgüt için ideal kişidir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Entelektüel Teşvik: Liderler mevcut durumu paradigmaya meydan okuma ve örgüt üyelerinin sorum çözme yeteneklerini ve yaratıcılıklarını özendirme eğilimindedir (Akpınar ve Akpınar, 2020).

Dönüşümcü liderler doğuştan ya da sonradan ulaşılmış bilgilerle lider unvanını kazanmazlar. Örgütün onlara ihtiyacı olduğunda ortaya çıkarlar (Şimşek ve Aytemiz, 1997). Dünya kriz sürecine girdiğinde dünyayı girdiği krizden kurtaracak alışılmışın dışında liderlere gereksinim duymaktadır; bunun sonucunda da durumu devam ettirmek “statükonun devamına” isteyen insanlar kriz yönetimi için yeterli değildirler. Kriz

dönemlerinde örgüt üyelerinin itimat ettiği, yenilikçi, farklı fikir ve görüşleri astlarına sunan; kimsenin aklına gelmeyen çözümler bulan, alanına hâkim, rakiplerini bilen, cesaret sahibi ve risk almaktan korkmayan liderlere ihtiyaç söz konusu olacaktır. İşte tüm bu özellikleri barındıran kahramanlar “*Dönüşümcü Liderlerdir*” (Aydoğmuş, 2004).

2.4.2.9. Otantik liderlik yaklaşımı

Otantik liderliğin açıklanması için “otantiklik” kavramına bakmakta fayda vardır. Otantiklik ikiyüzlü olmamak, güvenilir olmak ve özgünlük demektir (Özdemir, 2020). Otantiklik kendini bilmektir, kendisini ifade etmektir. Kişi tercihlerine, duygularına, kişiliğine ve öz değerlerine ilişkili olduğu ölçüde otantiktir. Otantik lider ise sergilediği davranışları ve düşünceleri sonucunda yaptıklarının diğer kişiler tarafından nasıl algılandığını bilmesi, farkında olması, kendisinin ve çevresindekilerin değer yargılarını, ahlaken yorumlarını, bilgi düzeylerini ve güçlü taraflarının farkında olandır. Otantik lider olduğu her ortamı tanıyan öz güven sahibi, umutlu, iyi düşünen ve karşı karşıya kaldığı problemleri hızlı çözüme kavuşturan “ahlak” sahibi kişidir (Ünnü, 2009).

Otantik liderler örgüt üyelerine; etik, güven esaslı, yardım sever bir üst çatı oluşturmaktadır. Otantik liderler kendini tanımanın değer yargılarına göre hareket etmenin, ön yargıdan uzak dengeli kararlar almanın ve güven odaklı ilişkiler ağının önemliliğine vurgu yapar. Bundan dolayı otantik liderler günümüzde destek görmemekte ve uygulamalarda desteklenmektedir (Kiersch ve Peters, 2017).

Otantik liderlikte dört temel boyut bulunmaktadır bunlar;

İlişkisel Şeffaflık (Relational Transparency): Tüm ilişkilerde yapay davranışlarda bulunmaksızın kendine has özelliklerini net olarak yansıtmasıdır (Walumbwa vd., 2008). İlişkilerde şeffaflığın özünde liderlerin gerçek benliklerini örgüt üyeleri ve diğer takipçiler tarafından görünmesine olanak sağlama çabasıdır (Tabak vd, 2012).

Otantik lider düşündüklerini, duygularını ifadelerinde şeffaftır “Gizli Ajandaları” yoktur. Otantik lider şeffaf olmayı tercih ettikleri için örgüte güven verirler ve örgüt çalışanlarına güvenirler. Bu düzeyde yaklaşımlarla otantik lider hatasını kabul eder, özür diler ve telafi için zorluk çekmezler (Gardner vd, 2005).

Öz Farkındalık (Self Awareness): Otantik liderlerin iç dünyalarındaki çelişkili yönlerinin, duygularına düşüncelerine, davranışlarının kararlarına etkisi oranını bilmesi, güçlü taraflarını ve zayıflıklarına içsel bir yorum bir bakış açısı ile yaşamı, olayları anlamlandırma biçimlerini izah etmektedir (Kernis, 2003). Dolayısıyla bu durum otantik lider ile örgüt arasında olumlu ilişkiler kurmasını sağlayacaktır (Çetin ve Özdemir, 2020).

İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı (Internalized Moral Perspective): Liderin çevresinden etkilenecek veya baskıyla değiştirilmeyen ahlaki anlayışa sahip olmasıdır (Ahmad ve diğ, 2015).

Liderin yönetimde ahlak ve etik kuralları sınırları içerisinde davranmasıdır. Liderin karar ve davranışlarında kendisine ait ahlaki standartlara bağlı kalmasıdır (Yurtsever, 2000). Otantik liderlerin kararlarını evrensel değerlerden hareketle belirler ve ana unsur olarak başkalarının ne düşüneceği değil kendi ahlaki ölçü ve standartları temel alırlar (Kernis 2003).

Dengeli İşleme- Düşünebilme (Balanced Processing): Otantik liderlerin kendilerini olduğu gibi görmeleri ve kendilerini kabul etmeleri neticesinde hem kendilerine hem diğer kişilere yönelik “nesnel “düşünebilme özelliklerine vurgu yapar (Çetin ve Özdemir, 2020). Tarafsız düşünebilme dürüst olmanın ve sağlam karakterli olmanın özüdür. Lider ne kadar fazla tarafsızlık ile değerlendirme yaparsa o kadar da az hata ile verileri değerlendirecek, yeteneklerini daha iyi değerlendirme imkanına sahip olacaktır (Tabak vd, 2012).

2.4.3. Spiritüel (ruhsal) liderlik yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderler örgüt çalışanlarının ruhsal gereksinimlerine yoğunlaşmaktadırlar. Ruhsallık evresi global ve birleştirici olma değerleri ile bir bütün olarak ele alınmaktadır. Spiritüel liderlik modeli “*ben merkezilik, belirsiz psikolojik sorunlar, yalnızlık ve bunalım, ruhsal boşluk, izolasyon ve anlamsızlık*” durumlarını yapısında bulundurur (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Ruhsal liderlik yaklaşımı vizyon, adanmışlık ile umut ve inanç olarak üç temel dayanağa oturtulmuştur (Fry, 2003).

Vizyon: Hedeflenen uzak veya yakın geleceği ifade eden vizyon için birey evrenle birlikte kendini çok iyi tanıyıp yaşamın amacını bulmalıdır. Örgütte çalışanlar için

uğruna çalışmaya değecek hedef ve vizyona sahip olduklarında potansiyellerini yüksek düzeyli performansa dönüştüreceklerdir.

Adanmışlık: Bir karşılık beklemeksizin sahiplenme duygusuyla hareket edip bireysel olarak iç dünyasıyla ve çevresiyle uyumlu olmaktır.

Umut ve İnanç: Manevi alemde kişinin bugüne ve geleceğe dair umut ve o beklentilere sahip olması belirlediği vizyona ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin ve çalışanın sonuca ulaşacağına yönelik bir inancının var olması demek, çözüme kavuşturmak istediği sorunların çözümünü bilmesi anlamına gelmektedir (Akduman, 2019).

Ruhsal liderliğin uygulanabilirliği için öncelikle bireyin kendisinin iyi ve kötü taraflarının farkında olması, kendisine ve çevresindekilere güvenmesi, saygı duyması gerekir. Ayrıca kendisini ruhsal açıdan mutlu kılacak etkinlikler (kitap okuma, yürüyüş, dua etmek vb.) yapmalı. Sürdürülebilirlik ve kazancını artırma amacındaki örgütler ruhsal liderlik yaklaşımını uygulamak istediklerinde ilk olarak örgüt üyelerinin mutluluklarını amaçlamaları gerekir (Akduman, 2019).

• Etik liderlik yaklaşımı

“Etik ve liderlik” birbirine bağlı birbirini etkileyen kavramlardır. Örgütsel yapılarda örgüt çalışanlarının etik değerleri ve etik standartları yakalaması liderlerin sorumluluğundadır. Liderin bu yükümlülüğü, kendisinin etkin liderliğinin uzun sürecek örgütsel başarısı açısından kayda değer bir önem arz eden etik lider yönünü göstermektedir (Turhan, 2007). Aynı zamanda etik lider örgüt çalışanlarının kişisel olarak beklentileriyle örgütsel beklentileri arasında dengeyi sağlar. Liderler aldıkları kararlarda etik ölçütlere ve etik ilkelere göre hareket etmelidir. Tersine bir durumda liderlerin konumu örgüt içerisinde sorgulanacaktır (Gürel, 2014).

De Hoogh ve Den Hartog’a (2008) göre etik liderlik üç boyutta açıklanmaktadır.

Etik ve Adalet Boyutu: Etik liderlerin güven veren, adaletli, dürüst yaklaşımlar sergileyen ve örgüt üyelerine ilgi gösteren davranış ve eylemlerini ifade eder.

Görevlerin ve Rollerin Açıklığı: Liderlerin bu boyutta açık iletişim yolunu seçmesi, örgüt üyelerinin beklentilerini açıkça dile getirebilmesi gibi yaklaşımları içerir.

Güç Paylaşımı: burada lider örgüt üyelerini karar alma merkezi olarak görme düşüncesine dayanmaktadır.

Etik liderlik yöntemini seçen lider örgüt üyelerinin eylemlerini etik açısından irdelemeyi sorgulamanın önemli bir etki yaratacağını düşünerek hareket eder. Etik sadece liderlik tarafıyla yeterli kalmayacaktır tüm yetkinliklerin etik tutumlarla bütünleşmesine gerek vardır (Buluç, 2009).

2.5. Çevik Liderlik

2.5.1. Çeviklik kavramı

Ekonomi dünyası ve tüm örgütsel yapılar son yıllarda çalışma hayatının etrafını saran karmaşık, kaotik ve körelmeden (atalet) oluşan durumu; değişken (votality), belirsiz (uncertainty), karmaşık (complexity) ve muğlak (ambiguity) sözcüklerinin İngilizce baş harflerinden oluşan “VUCA” akronimi ile ifade etmeye başlamıştır. (Bennett ve Lemoine, 2014). 21 yüzyıl çalışma hayatının yeni standardı olan “VUCA” liderlik yeteneklerini ciddi oranda değiştirdiğini ifade etmiştir “VUCA” dünyasında başarının yakalanması için “ÇEVİK”, vizyoner ve anlayış sahibi liderlere ihtiyaç olduğu dile getirilmiştir (Lawrence, 2013). Tartışmasız ki çevik yapılar için ihtiyaç duyulan gayret ve emek, organizasyonun paydaşlarının tamamı ile sağlanabilir, fakat burada örgüt liderlerinin devamlı olarak değişim ve karmaşa ile sabote edilen küresel ekonomilerde, yeni teknolojik gelişmeler yeni pazarlar ve yeni rakiplerle mücadele mecburiyetinde olduklarını unutmamaları gerekir. Tersine bir durumda mevcut olan çeviklik açığı giderilemeyecektir. Bu çeviklik açığı daha çevik liderler yaratılması ihtiyacını doğurmaktadır. Günümüzün karmaşık çalışma aleminin beklentisi, çeviklik donanımı taşıyan ekiplere sahip olmak için örgütsel yapılar bu taleplerini çözüme kavuşturacak çevik lidere gereksinim duyarlar (Çetin ve Özdemir, 2020). Öngörülemeyen değişim süreçleri gölgesinde varlığını sürdürmek zorunda olan modern çağ örgütlerinin eski geleneksel yönetim metotları ile küresel anlamda rekabete ayak uydurmaları ve öngörülemeyen belirsizlikleri yönetmeleri mümkün görülmemektedir (Thompson, 1967).

2.5.2. Çevik liderliğin tarihçesi

Çevik liderliğin tarihsel sürecine bakıldığında kavramsal anlamda temelini 2. Dünya Savaşı sonrasında güç kaybeden Japonya'nın yeniden toparlanma ve teknoloji alanına hâkim olma çalışmalarında benimsediği yalın (lean) yönetim anlayışı için temel olarak aldığı Kaizen felsefi görüşüne dayandığı düşünülmektedir. Burada çeviklik kelimesinden bir terim olarak söz edilmemesine rağmen ilk olarak Toyota fabrikalarının kurulmasında işlemsel olarak esin kaynağı rolünü üstlendiği düşünülmektedir (Özdemir, 2020). Çevik liderliğin kaynağı ile ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılmış çevik manifestosunun ortaya çıkmasıyla beraber çevik yazılım bunun beraberinde de çevik liderlik yönetsel alanda yerini almıştır. Çevik liderlik örgüt üyelerine işlerini nasıl yapmaları konusunda bir şey söylemekten çok örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlayan örgüt üyelerine, başarılı olmanın en doğru yolunu bulmalarına yardımcı olan bir yönetim metodudur. Evrensel iletişim ağların gelişmesiyle beraber hızlı cevaplama ve hızlı geri bildirim alma genel geçerlilik haline gelmiştir. Bundan dolayı, çevik liderlik günümüz beklentilerine üst düzeyde cevap vermektedir (Breakspear, 2017).

2.5.3. Çeviklik kavramı ve örgütsel çeviklik

Çeviklik kavramını örgütsel çevikliğe değinmeden açıklamaya çalışmak eksik olacaktır. O zaman çeviklik kavramının özünü meydana getiren olgu ve olayların ciddiyle incelenmesi gerekir.

Çeviklik genel olarak değişim göstermeyen bir özellik olarak diye kabul edilir bu da örgütsel yapıların sürekli bir dönüşüm durumunda olmaları gerektiği izlenimini verir. Doğal olarak bu tür dönüşümler örgütsel yapılar için çoğu zaman gerekli olsa da örgütsel yapılar bunun bir bedeli olduğunu görmezden gelir. Çeviklik her zaman gerekli değildir ve hatta mümkün olmayabilir. Bu, inovasyon ekonomisinde her yerde bulunan derin belirsizliği anlamının öncelikli olduğunu göstermektedir. Belirsizlik, geleneksel araçlar ve yaklaşımlar kullanılarak yönetilebilen riskten çok farklıdır. Güçlü dinamik yetenekler, inovasyon ve ilgili dinamik rekabet tarafından yaratılanlar gibi derin belirsizlikleri ele almak için gerekli olan organizasyonel çevikliği teşvik etmek için gereklidir (Teece, 2016).

Çeviklik ürün ve hizmetlerin yön verdiği pazarlara süratli ve etkili bir şekilde reaksiyon göstermeleri; devamlı ve önceden kestirilemeyen değişimlerin görüldüğü rekabetçi bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürmekle beraber başarı gösterme düzeyleridir. (Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Çeviklik; teknolojik gelişmelerle paralel olarak gelişen örgütsel ve yönetsel uygulamaların bir ürünü olarak kabul edilmekte ve üyelerin yetenekleri ve becerileri ile harmanlanmaktadır. Örgütsel çeviklik ilk olarak 1990'lı yıllarda öne çıkmaya başlamıştır. 2000'li yıllara gelindiğine ise “bir örgütsel yapının hızlıca değişim gösteren şartları ön görebilmesi ve bunlara cevap verebilmesi “ayrıca “komplike ve birbiriyle ilintili ilişkileri doğru olarak yönetebilecek örgütler “şeklinde anlam bulmuştur. (Çetin ve Özdemir, 2020).

Çeviklik, örgütün çevresindeki yeni fırsatları gözlemleyerek pazarda oluşacak değişikliklere uyum sağlayıp başarılı ve etkili reaksiyonlar göstere bilme ya da pazarda oluşan durumlardan yakalanan fırsatların enerjik bir hamle ile ele geçirip kontrol edebilme hamlesi olarak ifade edilmektedir (Swafford vd., 2006). Çeviklik “agility”, üretim amaçlı örgütlerin değişkenlik gösteren müşteri ihtiyaçlarına süratle cevap vermeleri ve bu değişime ayak uydurma tarzlarını ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Wendler, 2016).

Gyemang ve Emeagwali'nin 2020 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel çevikliğin pazara uyum ve pazarda rekabet üstünlüğü ile olumlu bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu şartlar içerisinde gerekli kaynakların elde edilmesinde farklı yolların bulunması ve örgüt için esnekliğin sağlanması yönetsel bağlamda çevik olmayı gerekli kılmaktadır (Özbay, 2020).

2.5.4. Çevik liderlik ve özellikleri

Çevik liderlik süratli esnek eylem ile davranışlarıyla çalışma ortamında olan değişimleri hızlı olarak algılayıp cevaplama becerisidir (Horney vd., 2010). Çevik liderlik çevik düşünme prensibine sahip olan ve bu çevikliği örgütsel yapının tamamında uygulanabilir hale getiren lider profili olarak tanımlanmıştır (Hayward, 2018). Hizmet sektöründe yapılan bir çalışma sonucunda çevik liderlerin sekiz temel davranış sergilediğini belirlemişler. Bunlar: “Çevik liderler yön belirler, çevik liderler hesaplanan hızda yürür ve takip eder, kaynakları etkili bir şekilde nasıl hizalayacaklarını bilirler,

çevik liderler, imkânsız gibi görünen hedeflere ulaşmak için başkalarına ilham verir, dikkatleri başkalarına yöneltirler, çevik liderler stratejik düşünmeyi bilirler, yetenek geliştirme sürecini anlarlar, çevik liderler içeriden liderlik eder” (ByTrestles, Construction Solutions, 2017).

Büyük bir çevik lider değişime açıktır, çalışanlarına güvenir ve çevikliğin getirdiği değeri anlar. Vizyona odaklanarak, ekiplerin bu vizyonu hayata geçirmek için girişmesi gereken yol haritasını destekleyerek çevik gündemi doğru yönde yönlendirirler. Yapıcı eleştirilere açık ve suçlama kültürünü ortadan kaldırmak ve güzel çıktılar ve hizmetleri ortaya çıkarmak için gerekli zeminleri sağlamak için kendi yollarından çıkarlar (Thaker, 2020).

2.5.5. Çevik liderliğin 3c'si

Çevik liderliğin 3C'si yani İletişim (Communication), İş birliği (Collaboration) ve Bağlılık (Commitment) yoluyla çalışmasını sağlayabilen bütünsel bir çalışma yaklaşımıdır (HKR Trainings, 2022);

İletişim (Communication): Çevik liderlerin, sürekli deney ve beceri gelişimini kucaklayan bir iş kültürünü uyarlamalarına ve beslemelerine yardımcı olmak için ekipleriyle iletişim kurmaları gerekir.

İş birliği (Collaboration): İş birliği, liderlerin şirketin diğer departmanlarıyla birlikte çalıştığı ve şirketle sonuçlanan ekipler için uzun vadeli hedefler belirlemeye çalışması çevik liderliğin önemli bir parçasıdır.

Taahhüt (Commitment): Bu liderler, örgütsel yapıların amaçladıklarını elde etmesi için işgücü arasında daha iyi iletişim ve iş birliğine yol açan bir organizasyon yapısı oluşturmak için çalışmaya karardır (HKR Trainings, 2022).

2.5.6. Çevik liderliğin dokuz ilkesi

İngiltere ve Galler merkezli “Agile Business Consortium Limited” grubunun bir incelemesine göre; çevik liderlik, bir kuruluşun gerçek çevik iş değişimini etkilemesi için çok önemlidir. Kültür ve liderlik üzerine yaptıkları makalelerinde, iletişim, bağlılık ve iş birliği kavramlarının nasıl anahtar olduğunu açıklayan Agile Business Consortium

“Çevik Liderliğin Dokuz İlkesi” ile bu kavramları geliştirmiş ve buna göre "Çevik Liderliğin Dokuz İlkesi" şöyle sıralanıp açıklanmıştır.

İlke 1- Eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşur.

Çevik liderlik sadece değişimi yönlendirmek ve teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda değişimin kendisini yaşamakla da ilgilidir. Örnek olarak liderlik eden ve kendi gelişimlerine aktif olarak katılanlar, insanlara ilham verir. Bu, kelimelerden ziyade eylemle olur; Gandi'nin dediği gibi, "Görmek istediğiniz değişim olun". Çevik liderler, meslektaşlarına şefkat, nezaket ve özen gösterme gibi erdemleri göstererek kendilerini alçakgönüllü ve empatik olacak şekilde geliştirirler. İlham veren liderler, başkaları üzerinde çalışmadan önce kendileri üzerinde çalışırlar.

İlke 2- İyileştirilmiş düşünme kalitesi, daha iyi sonuçlara yol açar.

Çevik liderler, anlamlı eylemlerle fikir ve aksiyonları önemser. Çevik liderler sorunlara birçok farklı açıdan bakarlar. Soruna en yakın olanlardan girdi alırlar ve bu, karar vermelerini bilgilendirmek için yalnızca elektronik bilgilere güvenmek yerine gerçeklikle temas halinde olmalarını sağlamanın bir yoludur. Aynı zamanda bu, düşünmeye fırsat tanıma ve herhangi bir zamanda en yüksek önceliklere odaklanmak anlamına gelir.

İlke 3- Kuruluşlar etkili geri bildirimlerle gelişir.

Geri bildirim almak genellikle olumsuz bir deneyim olarak algılanabilir, bu nedenle Çevik Liderler, akranlarından ve diğer meslektaşlarından cesurca anlamlı, yararlı ve zamanında geri bildirim isteyerek öncülük eder. Geri bildirim istemek önemli olsa da çevik liderler geri bildirim döngüsünü kapatmak için meslektaşları tarafından yapılan önerilere gözle görülür bir şekilde yanıt verdiklerinden emin olmak için zaman ayırırlar. Çevik liderler, açık, dürüst ve saygılı etkili geri bildirim vermeyi modeller.

İlke 4- İnsanlar işi yerine getirmek için anlam ve amaca ihtiyaç duyarlar.

Çevik liderler ortak bir anlayış ve amaç oluşturmaya ve paylaşmaya odaklanırlar. Organizasyon için anlamlı ve uygulanabilir bir değişim vizyonu vardır. Çevik liderin işi, meslektaşlarının kalplerinde ve zihinlerinde ne olduğunun farkında olmak ve daha sonra bu değerleri ilham verici eylemde birleştirmek ve hizalamaktır.

İlke 5- Duygu, gelişmiş yaratıcılık ve inovasyonun temelidir.

Çevik liderler, başkalarına işlerine en iyi benliklerini getirmeleri için ilham verir. Duyguların insan deneyiminin önemli bir parçası olduğunu ve bireyler duygularıyla çalıştıklarında, potansiyellerinin daha fazlasını elde ettiklerini anlarlar. İnovasyon ve yaratıcılık, çevik liderin erişilebilir, açık, dürüst ve şeffaf olmakla teşvik ettiği saygıya dayanırken, başkalarından da aynısını bekler.

İlke 6- Liderlik, organizasyonun her yerinde yaşar.

Çevik liderlik, bir organizasyonun veya değişim girişiminin tüm yönlerine nüfuz etmelidir. Tüm çalışanlarının liderlik potansiyelini gerçekleştirmek, kuruluşun öğrenme ve uyum sağlama yeteneğini hızlandırmaya yardımcı olur. Çevik bir liderin işi, çalışanlarına liderlik etme fırsatları sağlayarak kuruluşun liderlik kabiliyetinde derinlik geliştirmektir. Hizmetkar liderliğin ilkeleri ve uygulamalarında yarının liderlerine rehberlik etmek, çeviklik kültürünün gelişmesi için tohumları eker.

İlke 7- Liderler uygun güç ve otoriteyi devrederler.

Çevik liderler, insanların etkin, meşgul ve enerjik olduklarında en iyi şekilde çalıştıklarının farkındadır. Bireyleri güçlendirmek, çevik liderin ortaya çıkan ihtiyaçlarını ve organizasyonun gerginliklerini dengeledikleri için gerekli bir beceridir. Çevik liderler, güçlendirmenin "ya hep ya hiç" kavramı olmadığını kabul eder. Bunun yerine, değişim için mevcut bağlama cevap veren liderlik davranışının bir sürekliliğidir.

İlke 8- İşbirlikçi topluluklar bireylerden daha fazlasını başarır.

Çevik liderler, yüksek güven, saygı ve anlamlı çalışma ilişkilerine dayanan topluluklar oluşturur. Rollerini, bu topluluklara verimli bir şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları her şeyi sağlamak, ancak daha sonra kendi sınırları içinde özerk bir şekilde işlev görmelerine izin vermektir. Çevik Lider, affetmenin, pozitifliğin, cömertliğin ve minnettarlığın sağlıklı bir çalışma ortamının önemli parçaları olduğunu bilir. Psikolojik güvenliğin korunmasıyla birlikte grubun sağlıklı işleyişi, çevik liderin öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmesini sağlarken, aynı zamanda kuruluşun yararına sürdürülebilir çıktı ve performansı dengelemesini sağlar.

İlke 9- Harika fikirler organizasyonun herhangi bir yerinden gelebilir.

Bir soruna yakın olan insanlar genellikle nasıl çözüleceği konusunda en iyi fikirlere sahiptir. Çevik liderler, statüleri veya konumları ne olursa olsun, başkalarının etkisine

ve fikirlerine açık olmalarına izin verir. Bu amaçla, çevik lider durur, dinler ve meslektaşlarından iyileştirme için düşünce ve fikirleri gerçekten duymak için zaman verir. Bazı fikirler kullanılsa bile, çevik lider, insanların hangi fikirlerin yararlı olduğunu ve hangilerinin olmadığını anlamalarına yardımcı olarak sürekli bir yaratıcılık akışını teşvik eder (Agile Business Consortium, 2022).

2.5.7. Çevik liderlik paradigmasının alt boyutları

Çevik liderliğin alt boyutlarına dair kurumsal dayanıklarla ilgili literatür taramasında çevik liderlik ile konumlandırılan kavramların oldukça fazla olduğuna tanıklık edilmektedir. Söz konusu olan alt boyutlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.7.1. Duygusal çeviklik

Örgütsel yapı dünyalarında mutlak hal olan değişim süreçlerinin ortaya çıkardığı belli olmayan şartlara ayak uydurmakta zorluk yaşayan duygu dünyaları için çeviklik kavramı yol gösterici ve yönetim sürecinde karar alma evrelerinde güvenle hareket edilmesine olanak sağlamaktadır. Duygusal çevikliğini temelinde duygu yönetiminin özünün duygusal farklılık ile duygusal farklılık ve duygusal dayanıklılık gibi kavramlarının liderlerin deneyimlerinin yüksek duygusal zekâ ile etkileşimi birlikteliğiyle oluşturduğu kabul edilmektedir (David, 2016).

Duygusal çeviklik, liderin değişmeye ileri gitmeye açık olduğunun en belirgin belirtisi durumundadır. Duygusal çevikliği üst düzeyde olan liderlerin değişimin kendileri adına hangi manayı taşıdığını sorgularken dar alanda kalmak yerine bakış açılarında esneklik ve yaratıcılık olmaktan onur duymaktadırlar (Mulhbauser, J.A. 2018).)

Duygusal çeviklik iş dünyasının sert ve rekabetçi koşullarında dayanıklılık kabiliyeti kazanımını esas alan, duygusal zekâ seviyesi yüksek bireylerde daha çok rastlanan bir yetenek olarak yeni yeni alinyazında tartışılmaya başlanmış bir kavramdır. Duygusal dayanıklılık kavramı ile de özdeşleştirilen duygusal çeviklik boyutu, bireysel bir özellik olarak hayat boyu karşılaşılan güçlükler karşısında benlik uyumunu yitirmeden işlevde bulunabilme yeteneğini kullanarak dengede kalabilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Kaplan, Turner, Norman ve Stillson, 1996).

Duygusal Çevikliğini Temel İlkeleri

- Bulunulan sürecin net ve ayrıntılı olarak analiz ederek geçirme,
- Temel değer yargılarını kabul ederek eylem ve söylemde bulunmak,
- Netice isteyen süreçlerde en doğru cevapları verebilmek,
- Duygusallığın insan oğlunun doğasını özgürleştirir olduğunu kabul etmek,
- Şahsını diğer bireylerle mukayese etmemek,
- Yeni değer yargıları yaratmak ve bunu kararlarına dahil etmek,
- Dışarıdan yöneltilen mesajlardan çok öz güce itaat etmek,
- Gerçekleşmesi mümkün olmayan amaç ve hedeflerden kolayca vazgeçmek,
- Cesaretinin yanında korkuları ile 100 yüze gelebilmek (David, 2016).

Karmaşık ve hızlı değişim gösteren bilgi ekonomimizde, birinin düşünce ve duygularını yönetme yeteneği olarak tanımlanan duygusal çeviklik kavramı iş başarısı için çok önemli görülmektedir. Londra Üniversitesi Profesörü Frank Bond tarafından yapılan çok sayıda çalışma, duygusal çevikliğin insanların stresi ve hataları azaltmalarına, daha yenilikçi olmalarına ve iş performansını artırmalarına yardımcı olabileceğini göstermektedir (Goleman vd., 2017).

2.5.7.2. Dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği

21 yüzyılda önümüze gelen yenilikler uygulamalar iletişim ağının genişliği ve hızı ile ortaya çıkan istenilmeyen hallerde farklı örgütsel perspektifleri gerekli kılmaktadır. Etkili bir çevik performans için liderlerin olayları takip eden değil olayların akış yönünü belirleyen etkili kişi olması beklenir (Hayward, 2018).

Çevik olma yaklaşımı modern iş hayatında örgütsel yapıların yenilenme (yenilikçi olma) ile rekabet ederek performansı ile avantajlı konuma geçmek adına oldukça ciddi bir öneme sahiptir. Örgütler çeviklerinin süreç, bilgi ve iletişim teknolojileri dahil her türlü teknoloji zenginliğine giderek artan bir şekilde ihtiyaç duymaktadırlar. Detaylı olarak açıklamak gerekirse dijital okur yazarlık ve teknoloji çevikliği teknik dünyada

yaşanan gelişmeler bakımından rekabet üstünlüğü sağlayan en etkili bileşenlerden biri durumundadır (Sambamurthy vd., 2003).

Dijital okur yazar çevik lideri örgütünde çevik döngüyü başarabilmesi adına taşıması zorunlu olan temel 3 prensip vardır bunlar;

- Bilgi teknolojileri birimini güncel olarak yapılandırabilmesi,
- Çevik bir bilgi teknolojisi modellemesi yapabilmesi
- Maddi imkanları çevik dönüşüm için etkili kullanabilmesinden oluşmaktadır

Dijital çeviklik özelliğine sahip bir lider, içinde bulunduğu şartları kabul etmeyen akla gelmeyecek olanı akıl edip düşünüp ve tasarlayan ayrıca ortaya konulmamış olanı bulmaya yatkın olan kimsedir (Hayward, 2018).

2.5.7.3. Sinerji çevikliği

Sinerji kelimesi birlikte çalışmak ve harekete geçmek anlamına gelmektedir. Anlamalı bir tanımlama yapılacaksa parçaların basit toplamından daha büyük olan bir bütünün yaratılmasıdır (Özdemir, 2020)

Çevik liderlik özellikleri arasında en ciddi boyut diye kabul edilen sinerji çevikliği, bütüncül bir yaklaşımla empati yaparak örgüt üyelerini etkileme olarak açıklanmaktadır. Çevik liderin sinerjik tarafı daha fazla sinerji ile alakalı olmakla beraber örgütlerin içerisinde iş birlikteliği yolunu yaratarak ortak amaçlara ulaşabilmeyi ifade etmektedir. Çevik liderlerin görevdaşlarıyla deneyimlerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak hareket edebilmeleri ve ortak amaçlar belirlemek için içsel motivasyona sahip kişilerle kurduğu iletişim ağının tamamına “sinerji oluşumu” denilmektedir. Bu açıyla geleceğe yönelik öngörülerini gerçekçi ve sezgileri güçlü olan sinerjik liderler hedefe yönelik kararlarda inisiyatif alma konusunda başarı sergilemektedir (Joiner ve Josephs 2006).

Sinerjik çeviklik örgütsel yapılarda çevik dönüşümler için uğraş verirken diğer tarafta da özlü bir empati yaklaşımıyla zararlı görünen hareketlilikleri herkes için yararlı çözümlere ulaştıran sezgisel yeteneklerden söz etmektedir. Örgütsel bağlamda fayda ve güven ortamının oluşumu için grupsal enerji dinamiklerinin arttırılması ve yeniden şekil alması ile zorla iletişim süreçlerinde bir bağ oluşturabilme yeteneğini de içermektedir (Valencia, 2013).

Çevik liderler iş ortamında ihtiyaç duyulan bilgi paylaşım takımlarını kurmayı başaran ve farklılıkları sinerci yaratacak şekilde ortak kararlar alabilen kişilerdir (Özdemir, 2020).

2.5.7.4. Paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği

Proaktif davranma, tepki vermekten çok gerçekleşme olasılığı olan bir durum vuku bulmadan önce harekete geçmeyi ifade eder. proaktivitenin temelinde süreç içerisinde olayları akışına bırakmak veya süreçte olması mümkün olanların ortaya çıkmasını beklemek yerine kontrolün merkezinde olma ve aynı zamanda gerekli eylemi ortaya koyma iradesi yaratmaktadır (Grant ve Ashford, 2008).

Bu yüzyılda liderlerin çoğunluğu proaktif lider profilinin yerine reaktif lider profilinin tercih ederek değişime karşı direnç gösterip kaos ve kriz dönemlerinde örgütlerine liderlik yapamamaktadır. Reaktif liderler kaos ve kriz dönemlerinde korkak ve depresif davranışlar sergileyerek bu karmaşık süreçlerin üstünde kontrollerinin olmadığını varsayan, umutsuz ve süregelen durumu korumaya çalışan lider tipi olarak karşımıza çıkarken; proaktif liderlerin süregelen durumu sorgulayan ve içinde bulunulan şartları iyileştirmeye veyahut yeni ortamlar oluşturmak için inisiyatif yetkisini kullanabilen liderler oldukları kabul edilmektedir (Brockbank 1999).

Liderlerden beklenen, kaos ve kriz dönemlerinde dahil kararlar alma ve bu kararları uygulamaya geçirme noktasında esnek düşünebilme becerilerini geliştirerek çevik hareket etmeleridir (Collins N., 2018).

Proaktif lider olası sorun ve krizleri ön görebilen ve bunun için önlemler alabilen kişidir. Proaktiflik; ön görünmeyenleri önceden sezinleyen, planlama yapabilen, süreçte ortaya çıkabilecek fırsatları gören ve yaşananlara cevap verebilirlik oranını yükseltmektir (Hillis, 2014).

Proaktif özelliklere sahip bir liderin günümüz rekabet koşullarında paylaşılmış liderlik rollerine bürünmesi ve katılımlı karar ilkesi ile hareket etmesi ise olağandır çünkü sorumlulukların paylaşılması bir liderin meslektaşları ile birlikte hareket etme, bilgi paylaşma ve onları grup süreçlerine teşvik etme yeteneğini de ifade etmektedir (Doeze Jager-van Vliet, 2017).

2.5.7.5. Yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği

Yeniliklere uyum sağlayabilen liderler hareketli süreçlerde ve ortaya çıkan belirsizliklerin etkin olduğu kaos ve kriz gibi durumlarda dahi ortak hedeflere ulaşılmasını mümkün kılan imkanları yaratabilen kişilerdir. Bu liderler için genel geçerli “evrensel” bir kontrol listesi söz konusu değildir ancak empati “öz düzenleme” yöntemiyle öğrenme ve “kendini geliştirme” gibi yöntemlerle astlarının kişisel gelişimlerine destek vererek, zorlu iş durumlarına daha iyi ve daha etkili olacak şekilde hazırlanmalarına yardımcı olabilirler (Heifetz ve Linsky, 2014). “Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği” rolü ile liderin örgütü el yapılarında yenilenmenin başlatıcısı konumunda olması ve bu değişime uyum sağlayabilme yeteneklerini vurgulamaktadır (Almahamid ve diğ., 2010).

Liderlerin yeniliklere açık olması ve bu yeniliklere uyum sağlama yetenekleri dün ve bugün de yakalanan başarılar arasında bir köprü kurabilmesi ve astlarını yenilenmiş farklı bir geleceğe sürükleyebilmek için teşvik edilmesiyle mümkün kılınabilir.

Çeviklik, değişimle başa çıkma uygulanan değişimi benimseyen ve buna uyum sağlayabilme konusunda açık yaklaşım sergileme özelliğidir (Doeze Jager-van Vliet, 2017).

2.6. Kriz ve Yönetimi

Kriz köken olarak yunanca krino karar anlamındadır, İngilizceye ise Latince'den geçmiş ve Crisis olarak türemiştir. Kriz sözcüğü birden fazla alanda kendini gösteren bir olgudur Ekonomi, finans, tıp ve iktisat gibi alanlardan sonra hayatın her aşamasında yaygınlaşmıştır. Ekonomi ve finans gibi alanda çok sık görülse de global dünya sisteminde toplumsal farklılıklar ve koşullardan kaynaklı sorunlar doğru yönetilmediği zaman tüm krize dönüşebilmektedir. (Balaban, 2018).

Literatürde alan çalışanların kriz kavramıyla alakalı çok farklı teşhis ve tanımlamalar yapmışlardır. Bir grup araştırmacı krizi aniden gelişen ve örgütsel yapının ortadan kalkmasına yönelik bir tehdit olarak izah ederken bir başka araştırmacı grubu ise krizi örgütler veya organizasyonlar için fırsata dönüşen bir süreç olarak değerlendirmektedir. Krizin kavramsal olarak tanımlamaları yapılmıştır tüm tanımların ortak içeriği genel

olarak; ön görülmeyen ve anlaşılamayan, örgütsel yapıların idamesini tehdit eden,  z me kavuşturulması için s ratlı tedbir gerektiren; örgüt  yeleri üzerinde baskı yaratan strese sokan, örgütsel yapıların dinamik sistemlerini etkisiz kılan durum şeklinde olmuştur (Hakşit vd., 2013).

Bu genel tanım dışında literatürde kriz ile ilgili yapılan tanımlamalar aşağıdaki tabloda kaynaklarıyla beraber gösterilmiştir.



Tablo 2.2: Kriz Kavramına Yönelik Tanımlamalar

Kriz Tanımı	Tanımlayan/Kaynak
Kriz; örgüte ciddi kayıplar verebilecek aksiyonları yapısında barındıran ve kararı almak için zamansal bir mobbingi barındıran süreç olarak tanımlanmaktadır.	(Hakşit, G. Edt. 2013)
Kriz; tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir.	(Bozgeyik, 2008: 31)
Kriz kavramı, "bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk" anlamına gelmektedir.	(Akdağ, M. 2005)
Kriz, kapsamlı bir tanımlamayla örgütsel yapıların ön görmediği, sezmediği birden gelişen ve örgütsel yapıları çaresizce içine alan durum olarak görülür. Kavramsal olarak kriz bir işin veya olayın geliştiği karmaşık dönem, üstesinden gelinmesi güç ve birden ortaya çıkan tehlike arz eden durum anlamına gelmektedir.	(Can, H. 2005: 387)
Kriz; bir kişinin, örgütsel sistemin veya organize edilen programlarda ani değişikliklerin yarattığı sorunların, bilindik yöntemleri kullanarak üstesinden gelememesi ile karşılaşılacak bir sorunsal süreç diye tanımlamaktadır.	(Tuğcu, Ş. 2004).
Kriz; önceden beklenmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerici durumdur.	Tağraf, H. ve Arslan, N.T. 2003. 150
Kriz örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilmemesi, sonuçta örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilmemesi durumudur.	Tutar, H. 2000: 17
Kriz; bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur.	(Akdemir, A. 1997: 338)
Kriz; sorunların çözümüne yönelik çözümler bulmaya çalışırken, birden vuku bulan ve sistemi parçalanmakla tehdit eden tehlikeli bir durumdur.	Lagadec, P. 1993.
Kriz; pozitif veya negatif yönünde bir dönüm noktası; net kararların alınması gereken kritik süreçtir.	Webster Dictionary 1982)
Kriz; örgütsel yapıların amaçlarına karşı tehditkâr unsurdur. Krizi önüne geçmek için kısıtlı bir zaman olduğu, meydana geldiğinde yöneticileri telaşlandıran ve bundan dolayı strese neden olan bir süreç anlamına gelmektedir.	(Hermann, 1972:187)

2.6.1. Krizin özellikleri

Kriz; örgütsel yapıların tasarladıkları ile yaşadıkları arasındaki uyumsuzluktur. Yani yaşayacakları planladıkları değildir (Tutar, 2007).

Literatürde örgütsel yapılarını yaşadıkları olumsuzlukların kriz mi? değil mi? sorularına cevap amaçlı genel geçerli temel özellikler ortaya konulmuştur. Sektörel farklılıklar nedeniyle bir olay kriz olarak tanımlanırken aynı olay diğer sektörlerde kriz olarak görülmemiştir (Bozgeyik, 2008). Tüm krizlerin ortak özellikleri olsa da krizlerin temelinde çözümlerinde ve sonuçlarında ortak benzerlikler göze çarpmaktadır. Önem arz eden krizlerin, tam olarak tespiti ve çözümlenmesine yönelik yollar bulmaktır.

Krizin özellikleri;

- Kriz örgütsel yapıların üst düzey hedeflerini, çoğu zaman varlıklarını tehdit eder.
- Kriz sürecinde örgütler zaman baskısı altındadır.
- Krizde örgütsel yapılar riskleri fark etmez sezgi ve öngörülerini noksan kalır.
- Kriz sürecinde ön görülemeyen değişkenlikler ortaya çıkar.
- Lider ve yöneticiler gerilim içinde olur.
- Örgütsel yapıda korku ve panik durumu ortaya çıkar.
- Denetim ve kontrol zorlaşır (Kaya, 2009).

Ayrıca kriz örgütsel yapılar tarafından beklenmeyen öngörülemeyen bir durum konumundadır. Krizin bazı belirtileri söz konusu ancak krizin vuku bulması için söz konusu bu belirtilerin algılanmış olması gerekir. Krize yönelik olarak söylenecek son bir özellikte krizlerin daima örgütsel yapıların hedeflerini tehdit etmediği bazı durumlarda örgütsel yapıların bir devinim ve yenilenme için müthiş fırsatlar getireceğidir (Can, 2005).

2.6.2. Krize neden olan faktörler

Krize neden olan temel etmenler; *örgüt içi etmenler* ve *çevresel etmenler* diye ikiye ayrılır. *Örgüt İçi Etmenler*: Yöneticilerin yönetim şekli, örgütün kapsamlı hiyerarşik yapısı, merkezli bilgi akışı, gruplaşmalar ve demografik özellikler. *Çevresel Etmenler*:

Finansal, teknoloji, sosyolojik, politikse, kültür, hukuk, ekolojik, rekabet, pazar, uluslararası ilişkiler, sendikalar ve yönetimler.

Ayrıca bu ana faktörlerden bağımsız diğer etmenler de mevzu bahis olabilir. Buna göre örgütsel yapılar çevresel faktörlerden dolayı, krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü örgütün dışındaki her şey dinamiktir ve hep değişkendir (Devecioğlu, 2003).

2.6.3. Krizin gerçekleşme evreleri

Kriz dört ayrı süreçler içermektedir söz konusu dört süreç aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Fink,1986).

Krizin oluşum evresi (Pedromal Crisis Stage)

Krizin ortaya çıkma evresi (Acute Crisis Stage)

Krizin süreklilik evresi (Cronic Crisis Stage)

Krizin aydınlanma evresi (Crisis Resalution Stage)

Krizin oluşum evresi (Pedromal Crisis Stage): Bu evrede olma olasılığı yüksek olan krizlerin belirtilerinin gözlene bilirliği başlamıştır. İpuçları doğru yorumlanıp gerekli reaksiyonlar verilirse olası bir kriz engellenebilir ya da yaşanacak bir krizin etki gücünün azaltılması mümkün olacaktır. Bu proaktif yapıya sahip olan örgütsel yapılar bir krizi tespit etme ve krizin vuku bulmasını önlemede krizden önde olacaklardır.

Krizin ortaya çıkma evresi (Acute Crisis Stage): Bu evrede bazı etkiler krizin zarar veren boyutlarının gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Farklı örgütsel yapıların karşı karşıya kaldığı sarsılmalar maddi, manevi ve fiziksel zararlar korkunç boyutlara ulaşabilmektedir. Bu evrede örgüt üst seviye yöneticilerini çetin bir sınav bekliyor olacak dolayısıyla yapılacak olası bir yanlış karar örgütsel yapının sona ermesine neden olabilir.

Krizin süreklilik evresi (Cronic Crisis Stage): Bu evrede ortaya çıkan etkiler uzun zaman sürecektir. Yasal hareket, medyanın baskı unsuru olması, suçlamalar, deliller ve sorular krizin tesir etme gücünü uzun bir zamana yayabilmektedir.

Krizin aydınlanma evresi (Crisis Resalution Stage): Krizin örgüt ve çevresi açısından bir tehlike unsuru olmaktan çıktığı evredir (Hakşit edt., 2013).

2.6.4. Kriz yönetimi süreçleri

Kriz yönetiminin hedefi krizi ön görebilme, krizin çeşidini belirleyip ona göre önlemler alıp yeniden yapılanıp toparlayabilme örgütü yeniden inşa etmek ve yaşanan krizleri fırsata dönüştürme imkânı yaratabilmektedir. Bu süreçte liderlerin sergiledikleri yaklaşımlar ve yönetsel tercihleri önem arz eder. Kriz yönetiminde olası başarı hem örgütün üst yapısı hem de örgüt çalışanlarının moral ve konsantrasyonunu arttıracaktır. Krizin çözümü mümkündür ama hemen çözüme kavuşması beklentisine girilmemelidir. Çözüm için, krizin şekline göre uygun yönetim ve planlamalar ışığında çözüm yolları aranmalıdır (Ulusoy, 2020).

2.6.5. Kriz yönetimin özellikleri

Kriz yönetimi altı basamakta değerlendirilebilir. Birinci basamak; normal olarak önleme becerisidir, bu basamak en etkili olabilecek basamak olmasına rağmen her nedense göz ardı edilmektedir. İkinci basamak krizi kontrol edilebilirliğe hazırlamak, önlenmesi mümkün olmayan krizlere karşı bir plan hazırlamak gerekir. Üçüncü basamak krizi saptamaktır. Dördüncü basamak krizi olduğu seviyede tutabilmektir. Dondurmak bu basamakta öncelikleri belirleyip seviye kaybının önlenmesi gerekir. Beşinci basamak krizi çözmektir, bu basamakta temel iş hızlı olmaktır. Çünkü; kriz durağanlaşsa da katiyen beklemez. Altıncı basamak ise krizden fayda çıkarma, yaraları sarma ve yaşanan tahribatları onarmaya olanak sağlamaktadır. (Augustine, 2000).

2.6.6. Kriz yönetiminde 4R kuralı

Kriz yönetiminde 4R kuralının en önemli unsuru geleneksel olan dürtü-tepki yönetim şekillerinin tercih edilmeyerek, riskin değerlendirilmesi ve yönetim modeli şeklinin tercih edilmesidir. 4 R modeli aşamaları ise şöyledir;

Azalma- Redaction: Kriz meydana gelmeden olası bir krizin sınırlarını ve yaratacağı tahribatın etkilerini öngörebilmek ve bu tahribatları aza indirmek için çalışmak. Erken ikaz metodu geliştirme ve kriz yönünden gelecek ikazları ciddiye alarak olası riskleri ortadan kaldırmak.

Hazır Bulunma- Readiness: Etkisi kanıtlanmış plan ve sistemlerin bir master plan şeklinde hazır bulunması, yaşanması mümkün olacak senaryoların olması ve denenmesi.

Cevaplama- Response: Etkiye tepki sürecinde; hazırlıksız, umutsuz cevaplar değil, üzerinde çalışılmış, araştırılmış, tamir edici, teşhis odaklı, sorun için umut veren, kurumsal tanınırlığa katkı veren, güvenilir insicamlı-çelişkisiz bir reaksiyon gösterme yöntemi ve süreçte devamlılık esası ile izlenmeli, medyanın doğru kullanımı sağlanmalı (Cener, 2007; Tutar, 2007).

Kurtarma- Recovery : Krizin yarattığı tahribatın ortadan kaldırılması için; zarar gören tüm kaynakların onarımı, bakımı veya yenileme ile yerine konulması. Tüm bunlar için bir SWOT ANALİZİ yapmak ve kökten çözümler bulmak. Sorunların üzeri örtülmemeli, görmemezlikten gelinmemeli (Bozgeyik, 2008; Özer, 2008, Cener, 2007).

2.6.7. Kriz döneminde lider

Krizin gelişim dönemlerinde mevcut veya olası krizlerin yarattığı problemlerin çözüme kavuşturulmaları liderin gerekli önlemleri almaktan sorumlu tutulduğunu göstermektedir. Liderin eylem adamı olması şarttır, ancak eylemler beraberinde risklerini de getirir. Krizin boyutu değişiklik gösterse de küçük ve büyük olmasına bakılmaksızın çözüm istediğinden bu tedbir ve süreçleri uygulayabilecek yetkili tek kişi liderdir (Kent, 1979).

Krizler liderler için boş zamanını ifade eder liderler bu dönemlerde kendini göstererek sahneye çıkarlar. Örgütün önünü açar, kaynak sıkıntısını çözer, izlenecek yolları belirler, etkili kararları alır ve en önemlisi eylemi başlatan ve bu eylem sürecinin yönetmenidir lider. (Gültekin, 2022).

Kriz dönemlerinde örgütsel yapılar ve insanlar özgüven sahibi güçlü yapıda olan ve her zaman ulaşabilir liderlere ihtiyaç duyarlar. (Luecke, 2008).

Krizlerde Liderlerin Taşınması Gereken Nitelikler Şunlardır:

- Krize hazırlıklı olma ve önlem alabilme,
- Krizin habercisi olan uyarıları görme, anlama,
- Kriz yönetimi sürecinde etkin kararlar alma,

- Kriz süresince plan yapabilme,
- İletişim ağlarını etkin kullanma ve yapısında bulunduruyor olma,
- Koordinasyonu sağlama,
- Etkili denetim yapma becerisine sahip olmak,
- Krizden normalleşmeye geçişi sağlamak,
- Tüm kriz süreçlerinde; öğrenilmesi gerekenleri, sebep- sonuç ve olumlu olumsuz bakış açısıyla kapsamlı değerlendirmeyi yapabilmektir (Ulutaş, 2010).

Krizler yöneticilerin gerçek manada bir lider olup olmadıklarını ortaya koyan süreçlerdir. Olağan günlerde kararlar almak ve süreçleri yönetmek kolaydır. Olağan dışı süreçlerde sergilenen başarı ve etkin liderlik örgütsel yapı üzerinde etkili olacaktır. Kriz sürecinde yöneticilerin sergilediği liderlik özellikleri başarılı olmada en etkili faktör konumundadır. Lider özelliğini yapısında bulunduran liderler ve liderlik özelliği bulunmayan sıradan liderler olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre lider vasıflı yöneticiler proaktif yaklaşımlı, krizi önleyen ve krizi denetim altına alan koruyucu yaklaşımlar sergilerler. Kriz önlenemeyecek düzeydeyse krizin etkilerini minimize etmeye çalışırlar. Kriz sonrasında ise liderlik normalleşmeyi sağlayıp, örgütü eski istikrarlı günlerine geri götürmeyi başarmak aynı zamanda kriz kaynaklı fırsatları değerlendirerek örgütü bunun için harekete geçirmektir (Hakşit, 2013).

Etkin ve başarılı bir yönetimi sahaya yansıtamayan hiçbir lider krizleri yönetemez; tüm iyi niyet özelliklerini gösterse de bu mümkün olmayacaktır. Günümüzde geçmiş dönemlere oranla örgütsel yapıların işi çok daha zorlaşmıştır. Değişimin son derece hızlı, rekabetin sert, iş temposunun çok yüksek ve çok daha yoğun olmasından dolayı liderlik hiç kolay değildir (Bozgeyik, 2008).

2.6.8. Sporda kriz yönetimi

Spor endüstrisi, son 20 yılda kamu altyapısına yapılan yatırımlar, kaynakların harekete geçirilmesi ve yeni meslekler ve işler yaratılmasıyla global dünyanın ekonomisi üzerinde ciddi ve etkili bir güce ulaşmıştır. Bugün, spor dünyasında bir gelecek arayan birçok insan için fırsatlar yaratan, en ekonomik ivmeye sahip profesyonel sektörlerden

biridir. Spor yönetimi, sporun ticari yönlerini ilgilendiren bir eğitim alanıdır (Johan Cruyff İnstitute, 2022)

Dünya genelinde spor organizasyonlarını olumsuz etkileyen birçok kriz nedeni bulunmaktadır. Örnek olarak bölgesel veya küresel savaşlar, kötü hava koşulları, terör saldırıları, siyasi çatışmalar ve salgın hastalıklar verilebilir (Balcı, 1999)

Sporda kriz yönetiminin bu denli önem arz etmesinin başlıca faktör olmasının bir nedeni, sporcuların imajının sporun büyük bir parçası olmasıdır. Bir krizin meydana geldiği fikri bile bir sporcunun imajını ve kariyerini mahvedebilir (Zavıcarapıl, C. 2004)

Spor 20. yüzyılda globalleşen dünya toplumları ile doğru orantılı olarak birtakım yeni özellikler edindi bu özellikler; “kitlelilik, farklılaşma, örgütlenme, çeşitlilik, siyasallaşma, sekülerizm, profesyonellik, endüstriyel boyut, ticari kimlik ve bilimsellik olarak sayılabilir.

Bir spor organizasyonu için düzenlenmiş yönetimsel teknikler veri seti ve planlama başka bir organizasyon için geçerli olmayabilir.

Açık örgütlenme modeli olan spor etkinlikleri “organizasyonlar “birden fazla dışsal etmenlerden etkilenebilecek özelliktedir. Sportif etkinliklerin tasarlanması aşamasında, olası problem ve aksamaların çözümüne yönelik uygulamalar hazırlanan sistematik işleyiş şablonunda mutlaka yer almalıdır. Liderlik alanında önemli bir yere sahip olan kriz yönetimi; spor etkinliklerinde de uygulanması konusunda oldukça önemli bilgi ve bulgular içermektedir.

Spor organizasyonlarında karşılaşılan beklenmedik durumlara karşı, kriz yönetimi uygulamaları ile spor organizasyonları, esnek, kaliteli ve verimli hale getirilerek, kitleler tarafından tercih edilmesi sağlanabilmektedir (Devecioğlu, 2003).

Bunun için spor organizasyonları planlamaları yapılacağı zaman düşünülen olası senaryonun yanında, muhtemel potansiyelli tehditlere karşı da hazırlıklı olacak şekilde planlamalar yapılmalıdır (Akşar, 2013).

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri ile ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda ülkemizde çalışan spor yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri ile ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler olarak yazılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu ve özel sektör alanında hizmet veren spor kuruluşlarında çalışan alt ve orta kademe spor yöneticileri oluşturmuştur.

Tablo 3.1: Katılımcıların Bireysel ve İş Özellikleri Verilerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Erkek	258	74,35
Kadın	89	25,65
Toplam	347	100.0
Medeni Durumu		
Evli	216	62,24
Bekar	131	37,76
Toplam	347	100.0
Eğitim Durumu		
Lise	37	10,66
Önlisans	23	6,62
Lisans	248	71,46
Lisansüstü	39	11,23
Toplam	347	100.0
Yöneticilik hizmet süresi		
1-5	144	41,49
6-10	101	29,10
11-15	55	15,85
16 yıl ve üzeri	47	13,54
Toplam	347	100.0
Görev yapılan kurum		
Kamu	240	69,16
Özel	107	30,84
Toplam	347	100.0
Yaş aralığı		
20-29 yaş arası	85	24,49
30-39 yaş arası	158	45,53
40-49 yaş arası	73	21,03
50 yaş ve üzeri	31	8,95
Toplam	347	100.0

f = f değeri , % = yüzde

Çalışmanın örneklem grubunu ise Türkiye'nin her bölgesinde aktif olarak çalışan kamu ve özel sektörlerinin alt ile orta kademe spor yöneticilerinden uygun örneklem yolu ile ulaşılan 347 spor yöneticisi oluşturmaktadır.

Katılımcıların bireysel ve iş özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımlarına göre araştırmaya katılanların %74,35'i erkek, %25,65'i kadın olup, %62,24'ü evli, %37,76'sı

bekardır. Yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların %45,53'i 30-39 yaş aralığındakilerden oluşmaktadır. Diğer yaş aralığı dağılımları ise; %24,49'u 20-29 yaş arası, %21,03'ü 40-49 yaş arası, %8,95'i 50 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %71,46'sı lisans, %11,23'ü lisansüstü, %10,66'sı lise ve %6,62'si önlisans düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların iş özellikleriyle ilgili olan özelliklerde ise katılımcıların, %69,16'sı kamuda, %30,84'ü özel sektörde çalışmaktadır. Bu katılımcıların hizmet süreleri ise %41,49'u 1-5 yıl arası hizmette bulunmuş olduğu, %29,10'u 6-10 yıl, %15,85'i 11-15 yıl, %13,54'ünün ise 16 yıl ve üzeri hizmette bulunmuş olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Etik Yönü

“Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 21.01.2021 tarih ve 1518 sayılı Etik Kurul Onayı İzni” alınmıştır. Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin kimliklerini açığa çıkaracak bir bilgi kesinlikle istenmemiştir. Ayrıca kimlik bilgisini doğrudan ortaya çıkarabilecek sorulara da yer verilmemiştir. Araştırmaya katılan bireylere “gizlilik ilkesi” açıklanmış, kendileri ile ilgili bilgilerin başkalarına açıklanmayacağı anlatılmıştır. Yapılan araştırmada etik ilkelere; ‘Bilgilendirilmiş Onam İlkesi’, ‘Gönüllülük İlkesi’ ve ‘Gizliliğin Korunması İlkesi’ göz önünde tutulmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak; "Kişisel Bilgi Formu", "Kriz Yönetimi Ölçeği" ile "Çevik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcılara gerekli bilgilendirmeler sağlandıktan sonra ölçekler yine katılımcılar tarafından 15- 20 dakikalık bir sürede cevaplandırılmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu: Katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi, görev yaptığı kurum tipi ve yöneticilik pozisyonu) değişkenlerini içeren 6 sorudan oluşmuştur.

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

Ölçek krizden önceki dönemi, krizin yaşandığı dönemi ve kriz hemen ertesi dönemi içermektedir. Toplam 3 bölümden ve 31 maddeden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Kriz öncesi dönemi (Madde 1-Madde 7), kriz dönemini (Madde 8-Madde 15), kriz sonrası dönemini ise (Madde 16-Madde 31) aralığındaki maddeler ifade etmektedir. Ölçek likert tipte olup her dönem ile ilgili 5 madde içermektedir ve maddelerin ortalama puanları 5 üzerinden hesaplanmıştır. Ölçek sorularına verilecek cevaplar; “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum 5- Tamamen katılıyorum” olup ortalamaların 5’e yakın olması yöneticilerin kriz yönetiminde başarılı olduğunu göstermektedir.

Çevik Liderlik Ölçeği: Özdemir ve Çetin’in 2019 yılında geliştirdikleri” Çevik Liderlik Ölçeği” ‘nin 5 boyut “paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği, sinerji çevikliği, duygusal çeviklik, dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği, yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği” olmak üzere 56 ifadeden oluştuğu saptanmıştır. Ölçek maddelerinin 96 maddelik taslak ölçme aracından önce Lawshe tekniği ile her bir maddenin kapsam geçerlik oranı hesaplanmış ve sonuç olarak 8 adet madde ölçekten çıkarılmıştır. Sonrasında analiz aşaması için taslak ölçek açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve bu işlemler sonucunda ölçekte 56 madde kalmıştır. Anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliğinin de kullanıma uygun olduğu yine bu çalışma ile açığa çıkmıştır (Özdemir ve Çetin, 2020).

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket tekniği tercih edilmiştir. Çalışmada Google Formlar aracılığıyla dijital ortamda hazırlanmış anket formları kullanılmıştır. Katılımcılara bilgilendirme amaçlı kısa bir açıklama da yapılmıştır.

3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Güvenirlik

Çalışma verileri 347 kişiden oluşmaktadır. Analizler IBM SPSS Statistics 26 paket programı üzerinden yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için sıklıklar (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) verilmiştir. Sayısal değişkenlerin normallik varsayımları için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve katsayıların $\pm 1,5$ aralığında olması nedeniyle değişkenlerin normal dağıldığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmada parametrik olan istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. İki bağımsız grup arasında puan ortalamalarına göre farklılık olup olmadığı Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında puan ortalamalarına göre farklılık olup olmadığı ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda farklılığın kaynaklandığı grup Tukey çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı ile yorumlanmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık 0,05 düzeyinden kontrol edilmiştir.

Tablo 3.2: Güvenirlik Analiz Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Çevik Liderlik Ölçeği	56	0,991
Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği	17	0,971
Sinerji Çevikliği	15	0,972
Duygusal Çeviklik	9	0,955
Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği	8	0,952
Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği	7	0,949
Kriz Yönetimi Ölçeği	31	0,987
Kriz Öncesi Dönem	7	0,946
Kriz Dönemi	8	0,961
Kriz Sonrası Dönem	16	0,981

Tablo 3.2 incelendiğinde; çalışmada ölçüm aracı olarak kullanılan ölçek ve alt boyutlarının güvenirlilik seviyelerinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür ($\alpha > 0,700$).

BÖLÜM 4. BULGULAR

Tablo 4.1: Çevik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort	SS	Min	Mak
Çevik Liderlik Ölçeği	3,76	0,93	1	5
Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği	3,81	0,93	1	5
Sinerji Çevikliği	3,71	1,00	1	5
Duygusal Çeviklik	3,70	1,01	1	5
Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği	3,80	0,97	1	5
Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği	3,79	0,96	1	5

Tablo 4.1 incelendiğinde; Çevik Liderlik Ölçeği puanlarının ortalaması ve standart sapması $3,76 \pm 0,93$ iken Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanlarının $3,81 \pm 0,93$, Sinerji Çevikliği puanlarının $3,71 \pm 1,00$, Duygusal Çeviklik puanlarının $3,70 \pm 1,01$, Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanlarının $3,80 \pm 0,97$ ve Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanlarının ise $3,79 \pm 0,96$ 'dır.

Tablo 4.2: Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort	SS	Min	Mak
Kriz Yönetimi Ölçeği	3,41	1,01	1	5
Kriz Öncesi Dönem	3,41	1,00	1	5
Kriz Dönemi	3,33	1,10	1	5
Kriz Sonrası Dönem	3,50	1,06	1	5

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların Kriz Yönetimi Ölçeği puanlarının ortalaması ve standart sapması $3,41 \pm 1,01$ iken Kriz Öncesi Dönem puanlarının $3,41 \pm 1,00$, Kriz Dönemi puanlarının $3,33 \pm 1,10$ ve Kriz Sonrası Dönem puanlarının ise $3,50 \pm 1,06$ 'dır.

Tablo 4.3: Çevik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Kriz Yönetimi Ölçeği	Kriz Öncesi Dönem	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası Dönem
Çevik Liderlik Ölçeği	r	,850**	,821**	,786**	,841**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği	r	,817**	,788**	,752**	,814**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Sinerji Çevikliği	r	,832**	,800**	,770**	,825**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Duygusal Çeviklik	r	,814**	,782**	,751**	,812**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği	r	,799**	,773**	,740**	,787**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği	r	,802**	,782**	,744**	,784**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

**p<0,01 r:Pearson Korelasyon Katsayısı

Tablo 4.3 incelendiğinde; uygulanan korelasyon analizleri sonucunda Çevik Liderlik Ölçeği puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,850$). Çevik Liderlik Ölçeği puanları ile Kriz Öncesi Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,821$). Çevik Liderlik Ölçeği puanları ile Kriz Dönemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,786$). Çevik Liderlik Ölçeği puanları ile Kriz Sonrası Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,841$).

Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,817$). Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları ile Kriz Öncesi Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,788$). Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları ile Kriz Dönemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,752$). Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları ile Kriz Sonrası Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,814$).

Sinerji Çevikliği puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,832$). Sinerji Çevikliği puanları ile Kriz Öncesi Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,800$). Sinerji Çevikliği puanları ile Kriz Dönemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,770$). Sinerji Çevikliği puanları ile Kriz Sonrası Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,825$).

Duygusal Çeviklik puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,814$). Duygusal Çeviklik puanları ile Kriz Öncesi Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,782$). Duygusal Çeviklik puanları ile Kriz Dönemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,751$). Duygusal Çeviklik puanları ile Kriz Sonrası Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,812$).

Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,799$). Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları ile Kriz Öncesi Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,773$). Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları ile Kriz Dönemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,740$). Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları ile Kriz Sonrası Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,787$).

Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları ile Kriz Yönetimi Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,802$). Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları ile Kriz Öncesi Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,782$). Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları ile Kriz Dönemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde

pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,744$). Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları ile Kriz Sonrası Dönem puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,784$).

Tablo 4.4: Kişisel Bilgilere Göre Çevik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

	Çevik Liderlik Ölçeği	Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği	Sinerji Çevikliği	Duyusal Çeviklik	Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği	Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Cinsiyet						
Erkek	3,77±0,93	3,84±0,92	3,74±0,98	3,71±0,99	3,81±0,97	3,77±0,97
Kadın	3,73±0,95	3,75±0,96	3,65±1,05	3,66±1,06	3,75±0,99	3,84±0,94
t;p	0,408;0,684	0,793;0,428	0,718;0,473	0,437;0,662	0,543;0,588	-0,543;0,588
Medeni Durum						
Evli	3,62±0,93	3,70±0,93	3,56±1,00	3,54±1,00	3,64±1,00	3,65±0,97
Bekar	4,00±0,89	4,01±0,89	3,96±0,95	3,95±0,97	4,06±0,87	4,02±0,91
t;p	-3,751; <0,001*	-3,096; <0,001*	-3,659; <0,001*	-3,707; <0,001*	-4,051; <0,001*	-3,4971; 0,001*
Eğitim Durumu						
Lise	3,93±0,80	3,98±0,76	3,87±0,82	3,91±0,88	3,95±0,83	3,93±0,83
Önlisans	3,91±1,13	3,98±1,15	3,94±1,13	3,90±1,20	3,84±1,09	3,88±1,16
Lisans	3,76±0,93	3,81±0,91	3,70±1,00	3,68±1,01	3,82±0,98	3,81±0,95
Lisansüstü	3,50±0,93	3,56±0,99	3,49±1,04	3,48±0,97	3,48±0,95	3,49±1,02
F;p	1,621;0,184	1,609;0,187	1,378;0,249	1,529;0,207	1,740;0,159	1,623;0,184
Yöneticilik Hizmet Süresi						
1) 1-5 Yıl	3,92±0,93	3,94±0,96	3,86±1,03	3,86±1,02	3,97±0,94	3,97±0,92
2) 6-10 Yıl	3,54±0,98	3,65±0,93	3,47±0,99	3,45±1,06	3,55±1,06	3,56±1,08
3) 11-15 Yıl	3,62±0,68	3,66±0,71	3,60±0,78	3,56±0,76	3,67±0,76	3,63±0,67
4) 16 Yıl ve Üzeri	3,93±0,98	3,95±1,00	3,91±1,06	3,88±1,03	3,96±0,98	3,95±0,99
F;p	4,412; 0,005*	2,785; 0,041*	3,999; 0,008*	4,257; 0,006*	4,623; 0,003*	4,679; 0,003*
Fark (Tukey)	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2
Görev Yapılan Kurum Türü						
Kamu	3,70±0,98	3,77±0,97	3,67±1,04	3,63±1,06	3,73±1,02	3,72±1,03
Özel	3,89±0,79	3,91±0,82	3,82±0,90	3,85±0,88	3,95±0,83	3,94±0,76
t;p	-1,905;0,058	-1,320;0,188	-1,297;0,196	-2,012; 0,045*	-2,145; 0,033*	-2,137; 0,033
Yaş						
1) 20-29 Yaş Arası	4,12±0,82	4,17±0,81	4,10±0,89	4,07±0,91	4,12±0,82	4,14±0,83
2) 30-39 Yaş Arası	3,62±0,99	3,72±0,99	3,56±1,03	3,54±1,04	3,62±1,05	3,64±1,06
3) 40-49 Yaş Arası	3,71±0,87	3,67±0,88	3,64±0,99	3,70±0,96	3,79±0,91	3,76±0,82
4) 50 Yaş ve Üstü	3,64±0,84	3,67±0,82	3,61±0,92	3,43±0,96	3,83±0,86	3,68±0,87
F;p	5,990; 0,001*	5,847; 0,001*	5,843; 0,001*	6,062; <0,001*	5,064; 0,002*	5,570; 0,001*
Fark (Tukey)	1>2,3,4	1>2,3,4	1>2,3,4	1>2,3,4	1>2	1>2

t:Bağımsız Örneklem T Testi F:Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) *:p<0,05

Tablo 4.4 incelendiğinde; uygulanan istatistiksel analizler sonucunda katılımcıların Çevik Liderlik Ölçeği puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Çevik Liderlik Ölçeği puanları medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Çevik Liderlik Ölçeği puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 1-5 yıl olanların Çevik Liderlik Ölçeği puanları yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Çevik Liderlik Ölçeği puanları 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 1-5 yıl olanların Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Paylaşılan Sorumluluk ve Proaktivite Çevikliği puanları 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Sinerji Çevikliği puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Sinerji Çevikliği puanları medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Sinerji Çevikliği puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 1-5 yıl olanların Sinerji Çevikliği puanları yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Sinerji Çevikliği puanları 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Duygusal Çeviklik puanları cinsiyet, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Duygusal Çeviklik puanları medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, görev yapılan kurum türü, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Duygusal Çeviklik puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 1-5 yıl olanların Duygusal Çeviklik puanları yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Özel kurumda görev yapan kişilerin Duygusal Çeviklik puanları kamu kurumunda görev yapan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Duygusal Çeviklik puanları 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları cinsiyet, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, görev yapılan kurum türü, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 1-5 yıl olanların Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Özel kurumda görev yapan kişilerin Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları kamu kurumunda görev yapan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Çevikliği puanları 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları cinsiyet, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, görev yapılan kurum türü, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 1-5 yıl olanların Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha

fazladır. Özel kurumda görev yapan kişilerin Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları kamu kurumunda görev yapan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Yeniliklere Açıklık ve Uyum Sağlama Çevikliği puanları 30-39, 40-49, 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Tablo 4.5: Kişisel Bilgilere Göre Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

	Kriz Yönetimi Ölçeği	Kriz Öncesi Dönem	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası Dönem
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Cinsiyet				
Erkek	3,41±1,04	3,43±1,02	3,31±1,15	3,49±1,07
Kadın	3,44±0,95	3,37±0,94	3,38±0,97	3,56±1,05
t;p	-0,243;0,808	0,452;0,651	-0,611;0,542	-0,531;0,596
Medeni Durum				
Evli	3,25±1,01	3,28±1,01	3,14±1,10	3,34±1,06
Bekar	3,68±0,96	3,64±0,94	3,63±1,04	3,78±1,01
t;p	-3,913; <0,001*	-3,295; <0,001*	-4,129; <0,001*	-3,781; <0,001*
Eğitim Durumu				
1) Lise	3,70±0,96	3,62±1,00	3,68±0,99	3,81±0,98
2) Önlisans	3,86±1,03	3,86±0,96	3,84±1,11	3,87±1,10
3) Lisans	3,39±1,01	3,39±0,99	3,30±1,10	3,48±1,07
4) Lisansüstü	3,02±0,93	3,08±1,00	2,86±1,01	3,13±0,97
F;p	4,576; 0,004*	3,636; 0,013*	5,480; 0,001*	3,643; 0,013*
Fark (Tukey)	4<1,2	2>4	4<1,2	4<1,2
Yöneticilik Hizmet Süresi				
1) 1-5 Yıl	3,61±0,95	3,58±0,94	3,53±1,04	3,71±1,00
2) 6-10 Yıl	3,13±1,08	3,17±1,09	3,01±1,13	3,20±1,14
3) 11-15 Yıl	3,22±0,88	3,22±0,84	3,09±1,02	3,34±0,91
4) 16 Yıl ve Üzeri	3,67±1,05	3,63±1,03	3,68±1,12	3,71±1,09
F;p	6,439; <0,001*	4,868; 0,002*	7,192; <0,001*	5,816; 0,001*
Fark (Tukey)	2<1,4	2<1,4	2<1,4	2<1,4
Görev Yapılan Kurum Türü				
Kamu	3,33±1,05	3,35±1,02	3,22±1,14	3,40±1,10
Özel	3,61±0,91	3,55±0,93	3,56±0,97	3,73±0,95
t;p	-2,459; 0,014*	-1,757;0,080	-2,650; 0,008*	-2,622; 0,009*
Yaş				
1) 20-29 Yaş Arası	3,82±0,89	3,77±0,85	3,78±1,00	3,91±0,95
2) 30-39 Yaş Arası	3,26±1,05	3,28±1,06	3,14±1,11	3,37±1,10
3) 40-49 Yaş Arası	3,26±0,99	3,27±0,98	3,17±1,08	3,34±1,05
4) 50 Yaş ve Üstü	3,44±0,93	3,44±0,86	3,41±1,07	3,48±0,93
F;p	6,626; <0,001*	5,236; 0,002*	7,303; <0,001*	5,769; 0,001*
Fark (Tukey)	1>2,3	1>2,3	1>2,3	1>2,3

t:Bağımsız Örneklem T Testi F:Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) *:p<0,05

Tablo 4.5 incelendiğinde; uygulanan istatistiksel analizler sonucunda katılımcıların Kriz Yönetimi Ölçeği puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Kriz Yönetimi Ölçeği puanları medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi, görev yapılan kurum türü, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Kriz Yönetimi Ölçeği puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Eğitim durumu lisansüstü olan kişilerin Kriz Yönetimi Ölçeği puanları eğitim durumu lise ve ön lisans olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. Yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerin Kriz Yönetimi Ölçeği puanları yönetici hizmet süresi 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. Özel kurumlarda görev yapan kişilerin Kriz Yönetimi Ölçeği puanları kamu kurumlarından görev yapan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Kriz Yönetimi Ölçeği puanları 30-39 yaş ve 40-49 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Kriz Öncesi Dönem puanları cinsiyet, görev yapılan kurum türüne istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Kriz Öncesi Dönem puanları medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Kriz Öncesi Dönem puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Eğitim durumu ön lisans olan kişilerin Kriz Öncesi Dönem puanları eğitim durumu lisansüstü olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerin Kriz Öncesi Dönem puanları yönetici hizmet süresi 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Kriz Öncesi Dönem puanları 30-39 yaş ve 40-49 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Kriz Dönemi puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Kriz Dönemi puanları medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi, görev yapılan kurum türü, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Kriz Dönemi puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Eğitim durumu lisansüstü olan kişilerin Kriz Dönemi puanları eğitim durumu lise ve ön lisans olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. Yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan

kişilerin Kriz Dönemi puanları yönetici hizmet süresi 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. Özel kurumlarda görev yapan kişilerin Kriz Dönemi puanları kamu kurumlarından görev yapan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Kriz Dönemi puanları 30-39 yaş ve 40-49 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Kriz Sonrası Dönem puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemekte ($p>0,05$) iken Kriz Sonrası Dönem puanları medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik hizmet süresi, görev yapılan kurum türü, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre bekarların Kriz Sonrası Dönem puanları evlilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Eğitim durumu lisansüstü olan kişilerin Kriz Sonrası Dönem puanları eğitim durumu lise ve ön lisans olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. Yönetici hizmet süresi 6-10 yıl olan kişilerin Kriz Sonrası Dönem puanları yönetici hizmet süresi 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha azdır. Özel kurumlarda görev yapan kişilerin Kriz Sonrası Dönem puanları kamu kurumlarından görev yapan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. 20-29 yaş grubundaki kişilerin Kriz Sonrası Dönem puanları 30-39 yaş ve 40-49 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

BÖLÜM 5. TARTIŞMA

Kamusal alan ve özel sektör alanında hizmet veren spor kuruluşlarında çalışan spor yöneticileri (alt ve orta kademe) ile yapılan bu çalışmanın bulgularına göre;

Çalışmada kullanılan Çevik Liderlik ve Kriz Yönetimi ölçeklerinin tüm boyutlarında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu güçlü ilişkilerin kriz dönemlerinin tüm süreci olarak düşünüldüğünde beklenen liderlik özelliklerinin çevik liderlik alt boyutlarında sorgulanan değişim ve belirsizliklere etkin rol alması ve kararlar verebilmesinin önemli görüldüğünün göstermektedir. Dönüşüm, kriz dönemleri, değişik uygulamaların başladığı ve mecburi bu değişimlerin uygulamalarına geçilmesi gereken durumlar gibi belirli süreçlerin yönetilmesinde liderin etkili bir şekilde dönüşüme ayak uydurması yöneticilerin liderleri veya üst yönetim kademesinden beklediği bir eylem olarak görüldüğü söylenebilir.

Çalışmada cinsiyet değişkenine göre, çevik liderlik boyutlarında ve kriz yönetimi dönemlerinde fark önemsizdir, ancak yaş, eğitim ve hizmet süreleri açısından çevik liderlik ve kriz yönetimi dönemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi sosyo-demografik özellikleri ile görev yaptıkları kurum, yöneticilik hizmet süreleri gibi iş özellikleri göz önünde bulundurulduğunda kriz yönetimine karşı algıları farklılık göstermiştir.

Çevik liderlik özelliklerinin çalışılan kurum ve kuruluşta veya işletmede görev yapan bireylerin iş performansı düzeylerini arttırabilecek ve işten ayrılma niyetlerinde azalmaya neden olabilecek etkilerinin olduğu bilinmektedir. Çalışanların üst düzey istek ile çalışması, düşüncelerinin önemsendiği ve çalışmaya teşvik edildiği durumlarda performanslarının da doğru orantılı olarak arttığı bilinmektedir (Turan 2021). Çevik liderlik özellikleri genel olarak yöneticilerin hedefleri doğrultusunda entelektüel yaklaşımlarla, vizyon, teknolojiye ayak uydurma, kriz dönemlerinde ve önemli

noktalarda hızlı ve doğru bir yaklaşımla müdahale etmesi ve çalışma ortamının kalite düzeyine (bulunulan konum, yöneticinin tutumu, harcanan emeğin bir değerinin olması vb.) göre farklılık göstermektedir. Benzer şekilde çeviklik liderlik algısının bireylerin çalıştıkları kurumu benimsemeleri ve iş ortamındaki özdeşleşme üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ayrıca yapılan işe odaklanma üzerinde de önemli role sahip olduğu belirtilmektedir (Cinnioğlu ve Ertoğlu 2022). Bu bağlamda çevik liderlik düzeyinin iyi olması ve kişiler tarafından algılanmasında erkek ve kadınlar arasındaki fark önemsizdir. Çünkü çevik liderlik kadın ve erkek personel açısından olumlu sonuçlar ve mutlu olabilecekleri bir iş ortamı oluşturmaktadır. Benzer şekilde banka çalışanları ile yapılan farklı bir çalışmada çevik liderlik boyutlarının, cinsiyet değişkeninden etkilenmediği görülmüştür. Bunun neticesinde kadın ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (Özgünay 2022). Bizim çalışmamızda da benzer bir durum olduğu ortaya konulmuştur. Buna bağlı olarak çevik lideri düzeyinin iyi olması ve kişiler tarafından da algılanması erkek ve kadınlar arasında farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin her türlü zorluk, kriz ve olumsuz durumlar karşısında çevik liderlik anlayışı ile başa çıkılabileceği vurgulanmaktadır (Turan 2021, Cinnioğlu ve Ertoğlu 2022). Çevik liderlik boyutları ile yaş, eğitim, medeni durum, sosyo-kültürel yapı arasındaki ilişkiyi veya algılama seviyesinin incelendiği araştırmaların literatür de yeteri kadar olmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları ile benzer şekilde Özgünay (2022) banka çalışanları ile yapmış olduğu araştırma sonucunda, çevik liderlik boyutları üzerinde eğitim, medeni durum ve görev yaptıkları kurum açısından anlamlı bir etkinin ve farklılığın olmadığını rapor etmiştir. Benzer şekilde Halk Eğitim Merkezinde görev yapan öğretmenler ile yapılan bir çalışma da liderlik becerilerinin yaş, öğrenim durumu ve çalışma yılı gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği vurgulanmıştır (Beytekin ve Özkanlı 2020). Bu çalışmada, eğitim, medeni durum ve görev yapılan kurum gibi değişkenlerin çevik liderlik boyutları üzerinde farklılaşması, araştırmanın yapıldığı iş kolu, araştırmanın yapıldığı kurumun işleyişi ve yöneticilerinden kaynaklı olabileceği en önemli neden olarak düşünülmektedir.

Araştırmada; eğitim, medeni durum, çalışma tecrübesi gibi değişkenlerde liderlik boyutları taranan literatür bilginin aksine arasında anlamlı farklılık olmasının temel nedeni örneklem grubunun spor yöneticilerinin oluşturması olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi sosyo-demografik özellikleri ile görev yaptıkları kurum, yöneticilik hizmet süreleri gibi iş özellikleri kıyaslandığında kriz yönetimine karşı algıları farklılık göstermektedir.

Araştırmada spor yöneticilerinin cinsiyet değişkene göre kriz yönetimi dönemlerinde kadın ve erkekler arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunamamıştır. (Soysal, A. Paksoy, H.M. & Özçalıcı, M. 2011) yapmış oldukları çalışmada kriz dönemlerinde yöneticilerin cinsiyet değişkeninde, liderlik boyutlarında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuşlardır. İki çalışma arasındaki farkın oluşması bu çalışmadaki yöneticilerin belirli bir bölgedeki üst düzey yöneticilerden oluşmaları bunun sonucunda da çalışma tecrübelerinin ve krizlerle karşılaşmış olma durumlarının daha fazla olacağı öngörülebilmektedir. Aynı şekilde Uzun'un (2005:78) yapmış olduğu banka yöneticileri ile ilgili bir çalışmada da cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Çalışmalar arasındaki farklılıkların nedeni diğer çalışmalardaki yöneticilerin farklı bir iş grubunda bulunan üst düzey yöneticiler olmaları ve buna bağlı olarak uzun süreli mesleki geçmişe sahip olmaları olarak düşünülebilir. Yöneticilerin kariyer edinimlerinde spor yöneticilerinin üst düzey yöneticiler olmamaları cinsiyet değişkeninde diğer çalışmalara göre farklılıkları ortaya çıkarmış olabileceği de düşünülmektedir.

Çalışmada yaş, medeni durum, akademik kariyer ve yöneticilik olarak hizmette bulunma süreleri bakımından ise kriz yönetimi dönemlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür. Kriz yönetimi, yöneticilerin sürekli karşı karşıya kaldıkları kriz dönemlerinde yaş, çalışma tecrübeleri, öğrenim durumları gibi özelliklerin yönetme becerilerini etkilediğini düşündürmektedir. Bu çalışmada yaş, medeni durum, hizmet süresi, görev yapılan kurum değişkenlerinde büyük çoğunlukla anlamlı farklar bulunmuştur. Soysal, Paksoy & Özçalıcı (2011) yapmış oldukları çalışmalar aynı değişkenler üzerinde benzer şekilde anlamlı farkların oluştuğunu ortaya koymaktadırlar. Buradan yola çıkarak, farklı düzeylerde meslek gruplarında çalışan yöneticilerin cinsiyet değişkeni haricindeki değişkenler söz konusu olduğunda anlamlı farklar ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca çalışmanın bulgularıyla örtüşen, Işık (2012) çalışmasında 25-34 yaş aralığının kriz yönetim becerilerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada da da 20-39 yaş aralığında kriz yönetim becerilerinde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu veriler bizlere bu yaş grubundaki yöneticilerin güncel olayları daha iyi

takip ettiği ve girişimci özelliklerinin kriz süreçlerini daha iyi geçirmekte etkili olabileceklerini göstermektedir. Atabay B. (2019) sağlık kurumlarında yapmış olduğu çalışma da kriz yönetim yeteneklerinde 40-44 yaş grubu yöneticilerin diğeri yaş gruplarına göre daha iyi olduğu sonucuna varmıştır. Bu da bize meslek gruplarındaki değışimlerin kriz yönetim yetenekleri söz konusu olduğunda yaş değışkeninde farklı anlamlı sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Eğitim durumu ve görev süresi değışkenlerinde literatürde yer alan bulgularla örtüşen bulgular ortaya çıkmıştır.



BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırmamızın evrenini kamu ve özel sektör alanında hizmet veren spor kuruluşlarında çalışan alt ve orta kademedeki spor yöneticileri oluşturmuştur. Spor yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri ile ilişkisinin incelendiği ve Türkiye’den uygun örneklem yoluyla seçilen 347 spor yöneticisinin verdiği cevaplar neticesinde yapılan istatistiksel analizler birtakım sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmada 89 kadın katılımcı ve 258 erkek katılımcı yer almıştır. Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin; cinsiyet değişkenine göre çevik liderlik boyutlarında ve kriz yönetimi dönemlerinde istatistiksel fark bulunamamıştır. Bunun yanında yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev yaptıkları kurum ve hizmet sürelerine göre çevik liderlik boyutlarında ve kriz yönetimi dönemlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Spor yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerin krizi yönetebilme becerileri araştırılan tüm ölçek alt boyutlarında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

6.2. Öneriler

Çalışmalar sonucunda elde edilen verilere göre; çalışmanın bundan sonra yapılacak çalışmalara destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda çevik liderlik boyutlarında ve kriz yönetimi dönemleri üzerinde etkisi olabileceği düşünülen farklı kavramlarla ele alınmalıdır. Çalışma sonuçlarına göre, genç spor yöneticilerinin ve yöneticilik süresi az olan spor yöneticilerinin iletişim, liderlik, kriz yönetimi ve örgütsel yönetim sistemlerine yönelik eğitimler almaları önerilebilir. Günümüz koşulları düşünüldüğünde ve çalışma sonuçları değerlendirildiğinde spor bilimleri fakülteleri ve spor eğitimi veren programlarda kriz

yönetimi ve liderlik konuları eğitim programı içeriğinde teorik ve uygulamalı olarak yer alması önerilmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığınca proje eğitimleri ile bu konularda spor yöneticileri ve yönetici adayları desteklenmelidir. Kamu ve özel sektör yöneticileri ve çalışanları için olası kriz dönemleri ile ilgili acil eylem planları ve senaryolar hazırlayarak, karşı karşıya kalınan durumlarda daha iyi kararlar verilebilmesi için eğitim ve uygulama programları geliştirilebilir.

Daha farklı spor yönetici grupları ile çalışmaların çeşitlendirilmesi araştırmacılara öneri olarak verilebilir.

Farklı disiplinlerin bir arada yer aldığı spor yöneticiliği kavramı kendi dinamikleri üzerinde Sporda Liderlik kavramının ele alınarak çalışılması gerekliliğini göstermektedir. Diğer alanların spora uyarlanması çalışmaları spor alanında gereken ihtiyacı ve belirlenmek istenen durumların analizinin tam olarak yapılamamasına neden olacaktır. Spor yöneticiliğinde çevik liderlik ve diğer yönetim özelliklerinin kriz ve belirsizlik dönemlerinde spor ortamının nasıl etkilendiği ve ne şekilde yönetilmesi gerekliliği günümüz ve gelecekte alan ile ilgili ayrıntılı çalışmaların yapılması önerilen konular olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 46, 5-19.
- Akduman, G. (2019). Ruhsal liderlik. (A. Güner, Çev.). 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*, İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık, s. 105.
- Akpınar, S., Akpınar Ö. (2020). Liderlik stilleri. (F.P. Bilir, Y.E. Şirin, Çev.) *Sporda Liderlik*. Ankara: Akademisyen Kitapevi, s. 39-42.
- Akşar, T. (2013). *Krizdeki futbol*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Aksu, A. & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *Education Sciences*. 4, s.448-464.
- Almahamid, S., Awwad, A. & McAdams, A.C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in jordan. *International Journal of Management*, 27 (3), 387-404.
- Aracı, H. (1999). *Okullarda beden eğitimi*. Ankara: Bağırğan Yayın Evi.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: hava kuvvetleri komutanlığında uygulama*. (Yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Augustine, R. N. (2000). *Kriz yönetimi*. (Salim Atay Çev.). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004) *Dönüşümcü liderlik ve kayseri emniyet müdürlüğünde dönüşümcü liderlik davranışları üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi*. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Badshah, S. (2012). Historical Study of Leadership Theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1.1, 49.
- Bakan, İ. (2009). *Çağdaş yönetim yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Balcı, V. (1999). *Spor etkinliklerinin planlanması ve yönetimi*, Ankara: Bağırhan Yayınevi, s.15-30.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baytok A. ve Sayılı H. (2019). *Örgütlerde liderlik; teori uygulama ve yeni perspektifler teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). *What vuca really means for you*. Harvard Business Review.
- Beytekin, O.F. ve Özkanlı, A. (2020). Halk eğitim merkezi öğretmenlerinin vuca koşullarında yeni liderlik becerilerinin incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 6 (12), 95-112.
- Bozgeyik, A. (2008). *Krizlerden yükselerek çıkmak*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Breakspear, S. (2017). *Embracing agile leadership for learning-how leaders can create impact despite growing complexity*. Australian Educational Leader, 39 (3), 68.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in hr's contribution to competitive advantage. Human Resource Management: *Published in Cooperation with the School of Business Administration*. The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management, 38(4), 337-352.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Buluç, B. (2016). (Ed. N. Güçlü). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bush, G. W. (2010). *Decision points*. New York : Crown Publishing.
- Can, H., (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Cankalp, M. (2002). *Sporda yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cener, P. (2007). *Kriz Yönetimi*. <http://www.danismend.com/> 20.06.2009.
- Cestou, J. (2020). *The role of gender expression in agile leadership* (PhD thesis). ProQuest Dissertations and Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 27736354)
- Prasongko, A. ve Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan*, 5 (3), 126-133.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.

- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (3. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. ve Özdemir, N. (2020). *Vuca dünyası sarmalında çevik liderlik paradigması ve bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çetin, M.Ö. (2017). *Güncel liderlik kuramları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiftçi, İ. (2020). (Ed. E. Nacar). *Spor Yöneticilerinin Liderlik Sitilleri*. Ankara: Akademisyen Kitapevi, s.20.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. & Steers, R. M. (1986). *Organizations A Micro/Macro Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- David, S. (2016). *Emotional agility: Get unstuck, embrace change and thrive in work and life*. USA: Penguin.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study*. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297-311.
- Demirci N. (1986) *Sporda yönetim- teşkilatlanma ve organizasyonlar*. Ankara. Milli Eğitim Basımevi.
- Dereli, T. (1985). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Devecioğlu, S. (2003). *Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*, Ankara.
- Doeze Jager-van Vliet, S. (2017). *Proactive and Adaptive Agility Among Employees: The Relationship with Personal and Situational Factors*.
- Donuk B. (2016) *Liderlik ve Spor* (2. baskı), İstanbul. Ötüken Neşriyat, ss. 51-52.
- Efehan, H. (2007). *Kara harp okulu olimpiik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının harbiyelilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Efil İ. (2022). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul. Alfa Yayınları s. 166.
- Ekici, K.M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları s 108.
- Ekmekçi, R. (2009). *Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikleri*. *Spor Yönetimi içinde*, Ed.: H. N. Basım, M. Argan. Ankara: Detay Yayıncılık. s.: 6-16.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Fernández, J.A. (2005). *The agile leader: Conditions for succeeding in China*. In W.H. Mobley & E. Weldon (Eds.). *Advances in Global Leadership* (pp. 255-275). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(06\)04017-2](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(06)04017-2).
- Fındıkçı İ. (2009) *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul. Alfa Basım.

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-hill Series in Management.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*, New York: American Management Association.
- Fişek, K. (1983). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Dünyada ve Türkiye’de*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Garg, S., & Jain, S. (2013). *Mapping leadership styles of public and private sector leaders using blake and mouton leadership model*. *Drishtikon: A Management Journal*. 4(1), 48.
- Goleman, D., Langer, E., David, S., & Congleton, C. (2017). *Mindfulness (HBR Emotional Intelligence Series)*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. (2002). *Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and* Guterman, M. & King, D. 2014. *Working la vida VUCA*.
- Gültekin, M. K. (2002). *Krizde yönetim, krizde check-up krizden çıkış yolları*. İstanbul: Alp Yayınları.
- Güney, S. 2000. *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara Nobel Yayın Dağıtım s. 160-161.
- Gürel Altıok P. Yılmaz R. (2014). *Liderlik ve çağdaş boyutları*. İstanbul Derin Yayınları.
- Hakşit G., Tüz, M, İpçioğlu & İ. Suher. (2013) *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri. Eskişehir.
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership. how to create an agile business in the digital age*. New York: Kogan Page.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2014). *Adaptive Leadership: the Heifetz Collection* (3 baskı). Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Henson, C. (2015). *Agile leadership for a changing workplace*. Learning Quest.
- Hillis, W. E. (Ed.). (2014). *Wood extractives and their significance to the pulp and paper industries*. Academic Press.Hkr Trainings.
- Horney, N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010). *Leadership agility: A Business Imperative* ByTrestles Construction Solutions, LLC on Mar 22, 2017.
- Işık, M. (2012). *Hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarının belirlenmesi*. (Yüksek lisans tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- İkizler C. (2000). *Sporda Sosyal Bilimler*. 1.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- İmamoğlu, A. (1992). İki binli yıllara doğru türk sporu üzerine bazı gözlemler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 9-19.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*. 25(4), 236-250.
- Johnson, A. J. & Veldsman, T. H. (2017, October, 2). *The future of leadership*. In A.J. Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). Leadership Agility: Five levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Volume 307. *John Wiley & Sons. Journal of the National Academic Advising Association*, 31(1), 13-20.
- Kaplan, C. P., Turner, S., Norman, E., & Stillson, K. (1996). Promoting resilience strategies: a modified consultation model. *Children & Schools*. 18(3), 158-168.
- Kaya, S. (2009). *Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri*. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kent, S. (1979). *Kriz zamanı yönetim*. Ankara: Ece Yayınları s.24.
- Kernis, M. H. (2003). toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kiersch, C. & Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16 (1), 148-168.
- Knicki, A. ve Kreitner, R. (1989). *Organizational behavior*. Boston: BPI/IRWIN.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği yönetici geliştirme organizasyon ve davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları.
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. *UNC Executive Development*, pp.1-15. for a VUCA World. Human Resource Planning, 33 (4), 32-38.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Luecke, R. (2008). *Felaketleri önleme becerisi, kriz yönetimi* (Ö. Sarıkaya, Çev). İstanbul: Harvard Business Essentials, Yayıncılık Matbaa.
- Luthans, F., (2011). *Organisational behaviour*. USA: McGraw-Hill/Irwin s.2020.
- Mirzeoğlu N. (2003). *Spor bilimlerine giriş*. Ankara. Bağırhan Yayımevi.
- Mulhbauer, J.A. (2018). *What Does It Mean To Be An Agile Leader? Being Resilient and Creative*.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership, theory and practice* (7. baskı). California: CA. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice* (5. baskı). U.S.A: Sage Publications.

- Özbay, M. & M.Koç. (2020). *Yönetim Perspektifinden Pandemi Dönemi Üzerine Düşünceler*
- Özdemir N. A. (2020) *Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı bir analiz.* (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. Akif, (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. S:368.
- Özgünay P. (2022.) *Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma.* (Doktora tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp E. & Kirel Ç. (2013). *Örgütsel Davranış.* Bursa. Ekin Basım.
- Petry, T. (2018). *Digital leadership.* In K. North, R. Maier & O. Haas (Eds.). *Knowledge management in digital change* (pp.209-218).
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A., (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly.* 15, ss. 330.
- Russ, T.L. (2011). Yöneticilerin işe yönelik eğiliminin yordayıcıları olarak x/y teorilerinin varsayımları, katılımcı karar verme. *Yönetim kararı*, 49(5), 823-836.
- Sabuncuoğlu Z. & Tüz M. (1998). *Örgütsel psikoloji.* Alfa Yayıncılık.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly.* 27 (2), 237-263.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1). s.1-5.
- Sökmen A (2010), *Yönetim ve organizasyon.* Ankara Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sunay, H, (2009). *Spor yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sunay, H. (2002). Türkiye’de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi, *7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, s.263–271.
- Swafford, P., Ghosh, S., ve Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24 (2), 170-188.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 13 (1), 141-163.
- Şahin, M, (2006). *Beden eğitimi ve spor sözlüğü.* İstanbul: Morpa Yayınları.
- Şahin, M. (2009). *Spor ahlakı ve sorunları* (2. Baskı). İstanbul: Evrensel Basım Yayınları.

- Şimşek, H. & Aytemiz D. (1997) *Kurumsal değişim ve liderlik: yönetsel liderler ve dönüştürücü liderler*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1.Basım, İstanbul, s. 77.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). *Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması*.
- Teece, D. (2016) Technological imperatives. *International Journal of Production Research*. 40 (6), 1357-
- Thompson, K. R. (1981). *Contemporary readings in organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson,J. *Organization in Action* McGraw-Hill. (1967), New York ABD.
- Turan, Y.H. (2021) *algılanan çevik liderlik davranışının çalışanların performans düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Antalya'daki otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi), İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hatay.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Doktora tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres ortamında yönetim* (2. baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık
- Ulusoy, Z. K. (2020). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi (İzmir örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüştürücü liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ünnü, N. (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1243-1273.
- Valencia, E. (2013). *Three key leadership areas in leadership agility: A study of Head Start Leaders in the state of California* (Doctoral dissertation, University of La Verne).
- Yalçın, A.(1993). Yöneticilikten etkin liderliğe. *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, 9.
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel yönetimi*. İstanbul. Beta Yayınları. S.205.
- Yatkin, A. (2007) Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (1), 126-147.
- Yetim A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3, 85-94.
- Yıldız, D. (1979). *Türk spor tarihi*. İstanbul: Eko Matbaası, s.13.
- Young, M. Dulewicz, V. (2006) Leadership styles, change context and leader performance in the royal navy. *Journal of Change Management*. 6(4), 383-396.

- Yörük D, Dünder S, Topçu B. (2011). Türkiye’deki belediye başkanlarındaki liderlik tarzları ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1): 103-109.
- Yurtsever, G. (2022). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zaccaro, S.J. (2007). Özelliğe dayalı liderlik perspektifleri. *Amerikan Psikolog*, 62 (1), 6-16.
- Url-1<<https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>>, erişim tarihi 09.11.2022.
- Url-2 <[Çevik Liderlik | Çevik Liderliği Öğrenmek için Tam Kılavuz \(hkrtrainings.com\)](http://hkrtrainings.com)>, erişim tarihi 17.11.2022.
- Url-3<<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-mean-to-be-an-agile-leader/?sh=5299ef8d4db4>>, erişim tarihi 05.02.2023.
- Url-4<[Crisis management in athletic public relations \(emich.edu\)](http://emich.edu)>, erişim tarihi 16.11.2022.
- Url-5< <https://johancruyffinstitute.com/en/sport-management/> Erişim Tarihi 20.11.2022.
- Url-6<<http://www.meaningfulcareers.com/working-la-vida-vuca/> Erişim tarihi 25.02.2021.
- Url-7<<https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatility> Erişim tarihi 25.02.2021.
- Url-8<<https://campaignme.com/2017/01/15/112053/year-ahead-2017-planning> Erişim Tarihi 23.02.2021.
- Url-9<<https://blog.trestlescs.com/8-characteristics-of-agile-leaders> Erişim tarihi 16.11.2022. USA.
- Url-10<[Çevik Liderlik | Çevik Liderliği Öğrenmek için Tam Kılavuz \(hkrtrainings.com\)](http://hkrtrainings.com) USA,2022. Erişim Tarihi 15.11.2022.
- Url-11<<https://www.learningquest.com> (https://www.learningquest.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Agile-Leadership_- Learning-Quest-.pdfa) Erişim tarihi 18.06.2022.
- Url-12<<http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world> Erişim tarihi 04.05.2019.
- Url-13<<http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/> Erişim tarihi 08.01.2021.
- Url-14<<http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/> Erişim tarihi 08.01.2021.
- Url-15<<http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/> Erişim tarihi 08.01.2021.

- Url-16<<http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/> Erişim tarihi 08.01.2021.
- Url-17<<http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectivelyleading-change> Erişim tarihi 25.01.2023.
- Url-18<[Dinamik Yetenekler ve Organizasyonel Çeviklik: İnovasyon Ekonomisinde Risk, Belirsizlik ve Strateji - David Teece, Margaret Peteraf, Sohvi Leih, 2016 \(sagepub.com\)](#) Erişim tarihi 15.11.2022.
- Url-19<[Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf \(fmicorp.com\)](#) Erişim tarihi 04.01.2023.
- Url-20<<https://www.studypool.com> erişim 15.11.2022.
- Url-21<<https://www.infoq.com/news/2021/02/characteristics-agile-leaders/> Erişim tarihi: 18.11.2022. (Thaker, S.)
- Url-22<<http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world> Erişim tarihi 09.03.2023.
- Url-23<<https://www.trainingjournal.com> Erişim tarihi 14.09.22022.
- Url-23<<https://hkrtrainings.com/agile-leadership>.

EKLER

Ek A: Çevik Liderlik Ölçeği

Ek B: Kriz Yönetim Ölçeği

Ek C: Etik Kurul İzni

Ek A:

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
3. Yöneticilik hizmet süreniz:
4. Görev yaptığınız kurum: ☐ Özel ☐ Kamu ☐ Şahsi
5. Yaşınız

BÖLÜM II: ÇEVİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular yöneticinizin özellikleri ile ilgilidir.

Her bir ifadede size en uygun gelen yalnızca bir kutucuğa (☒) işareti koyunuz.

- 1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen katılıyorum**

No	Madde	1	2	3	4	5
1	Yöneticimiz, bir problem durumunda farklı çözüm yollarının üretilmesi için çalışanlarını teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Yöneticimiz, paydaş konseylerinin/temsilciliklerinin aktif olarak çalışmasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yöneticimiz, çalışanların girişimciliğini ve yeni projeleri destekler	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yöneticimiz, problem durumlarını zamanında ve doğru olarak tanımlar.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yöneticimiz, yönetsel süreçlerde kendi bilgi ve uzmanlık gücünden yararlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Yöneticimiz, kurumu geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Yöneticimiz, mevcut bilgilerden yola çıkarak yeni bilgiler üretme konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yöneticimiz, başarı artırımı için kurumun fiziki koşullarında iyileştirme ve geliştirme çabalarını ivedilikle yürütür.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yöneticimiz, başarı artırımı için çalışanların profesyonel gelişimini destekleyici tedbirler alır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yöneticimiz, çalışanlar için ihtiyaç halinde hizmet içi eğitim planlamaları yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yöneticimiz, başarısızlık ihtimali söz konusu olduğunda ivedilikle ek tedbirler alır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yöneticimiz, verimlilik için işlerin küçük parçalara bölünerek tatbik edilmesi gerekliliğini savunur.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yöneticimiz, çalışan performansını arttırmak için düzenli olarak geribildirim verir.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Yöneticimiz, zorluklarla mücadele etmede kararlılık sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Yöneticimiz, 'kendi kendine öğrenme' ve 'özdeğerlendirme' konularında başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Yöneticimiz, gelecek senaryolarını gerçekleştirebilmek için geçmiş deneyimlerini gözden geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek A (Devamı):

17	Yöneticimiz, çalışanlarını keşfedilmemiş alanlara (yeni projeler, hizmet içi eğitimler vb.) girme konusunda teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Yöneticimiz, ekibiyle birlikte harekete geçebilmeyi önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Yöneticimiz, çalışanlar arasında empatik iletişimi destekleyen bir ortam yaratılmasını önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yöneticimiz, çalışanların zayıf yönlerini güçlendirme konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yöneticimiz, görev paylaşımını çalışanlar arası iş birliği süreçleri olarak tanımlar.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yöneticimiz, takım ruhunu geliştirmek için çalışma saatleri dışında çalışanlar arası sosyal faaliyetler organize eder.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Yöneticimiz, çalışanlar arası eşgüdümü sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Yöneticimiz, farklı departmanlar arasında bütünleştirici bir köprü görevi üstlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yöneticimiz, bazı proje veya problem durumlarında liderlik rolünü bir ekip çalışanına devretmekten çekinmez.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Yöneticimiz, çalışanların ihtiyaç duydukları koçluk ve mentorluk görevlerini layıkıyla yerine getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Yöneticimiz için paydaşlar ile karşılıklı bağ kurmak çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Yöneticimiz için kurumun hedefleri kadar çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması da önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Yöneticimizle kişisel bir problem durumunda rahatlıkla iletişime geçilebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Yöneticimizin ekibinin ihtiyaçlarına karşı farkındalığı oldukça yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Yöneticimiz için değişim süreçlerinde, yüz yüze iletişim önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Yöneticimiz, değişim hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda ekibini motive eder.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Yöneticimiz, her çalışanını duygu ve düşüncelerini açıkça dile getirmesi konusunda destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Yöneticimiz, kriz durumlarında ekibini bütünleştirici ve yatıştırıcı bir role sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Yöneticimiz, başarısızlık durumunda gerekirse programlamada esneklik sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Yöneticimiz, ekibine karşı samimi ve içten davranışlar sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Yöneticimiz, mücadelenin gereksiz olduğu durumlarda olanı kabullenme yetisine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Yöneticimiz, bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu rahatlıkla söyleyebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Yöneticimiz, yaptığı hataları rahatlıkla kabul edebilecek bir yapıya sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Yöneticimiz, gelecek belirsizliklerine karşı yol gösterici bir role sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Yöneticimiz, çelişkisel durumların yarattığı gerilim süreçlerinde ekibini doğru bir şekilde yönlendirebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Yöneticimiz, iş alanları ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takibini zamanında yapar.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek A (Devamı):

43	Yöneticimiz, yeni teknolojilerin kullanımına kolaylıkla adapte olabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Yöneticimiz, bilgi paylaşımı konusunda elektronik iletişim ağlarını kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
45	Yöneticimiz, bilgi akışının sağlanması konusunda yeterince hızlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Yöneticimiz, kurumumuzda teknoloji ile ilgili programları yürürlüğe koymuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Yöneticimiz, interaktif eğitim içerikleri kullanımına yönelik gerekli fiziksel koşulları eksiksiz sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Yöneticimiz, gerçek ve sanal ortamdaki verilere istenilen amaçta doğru bir şekilde ulaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Yöneticimiz, çalışanları dijital okuryazarlık becerilerine sahip olmaları konusunda destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Yöneticimiz, kurumu yenileşmeye açık hale getirmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Yöneticimiz, yapılan değişikliklerin takibi konusunda hassastır	☐	☐	☐	☐	☐
52	Yöneticimiz, yaşanması muhtemel olan değişim süreçlerini önceden sezebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
53	Yöneticimiz, ekibini değişimin getireceği faydaların geçerliliğine inandırma konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
54	Yöneticimiz, değişim süreçlerini tasarlayarak (değişimin hangi alanlarda yapılacağı, ne kadar süreceği, kullanılacak yöntemler vb.) projelendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
55	Yöneticimiz, değişim ve yenileşmenin olumlu yanlarından sıklıkla söz eder.	☐	☐	☐	☐	☐
56	Yöneticimiz, değişimin getirdiklerine körü körüne bağlanma yerine değişime adapte olma eğilimindedir.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek B: Kriz Yönetim Ölçeği

BÖLÜM III KRİZ YÖNETİM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular yöneticinizin özellikleri ile ilgilidir.

Her bir ifadede size en uygun gelen yalnızca bir kutucuğa (☒) işareti koyunuz.

1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen katılıyorum

No	Madde	HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
	KRİZ ÖNCESİ DÖNEM					
1	Yöneticimiz kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt 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					
	KRİZ DÖNEMİ					
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk 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					
	KRİZ SONRASI DÖNEM					
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19	Örgütün 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.					

Katkılarınız İçin Teşekkür Ederim.

Ek C:



T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-26428519-044-1518
Konu : Etik Kurul İzni

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Madde 1 - Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün **10/12/2020** tarihli ve **100/11939** sayılı Araştırma İzni konulu yazısı yazısı ve eki görüşmeye açıldı

Enstitümüz Spor Yöneticiliği Enstitü Anabilim Dalı öğretim üyesi **Dr.Öğr.Üyesi Sevda ÇİFTÇİ**'nin danışmanlığını yaptığı yüksek lisans programı öğrencisi **İsa YALDIZ**'ın, tez ve bilimsel çalışmalarında "**Kriz Yönetimi Ölçeği**" ile "**Çevik Liderlik Ölçeği**" konulu çalışmasının Etik açıdan **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof.Dr. Yusuf ÇAY
Etik Kurulu Başkanı

Ek: Dilekçe ve Ekleri (11 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BENN4JRB5 Pin Kodu :81422
Adres:Etik Kurulu
Telefon No:0 264 616 00 09 Faks No:0 264 616 00 14
e-Posta:etik@subu.edu.tr Elektronik Ağ:www.subu.edu.tr
Kep Adresi:sakaryauygulamalibilimler@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : https://cbvs.subu.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?V=BENU4JRB5

Bilgi için: Şeyda Atay
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

