

### LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

Hayriye Şenkal \*

Dr.Öğ. Üyesi Metin OCAK \*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmelerde kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde yöneticilerin liderlik tiplerinin etkisini incelemektir. Bu maksatla Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdüren KOBİ'lerde kolayda örnekleme yöntemiyle çeşitli kademelerde çalışan 337 çalışandan anket tekniği kullanılarak toplanan veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda sürdürümcü liderlik tipinin liderlerin kriz algılama düzeylerini etkilemediği, dönüştürücü liderlik tipinin kriz algılama düzeylerini pozitif yönde, serbest bırakıcı liderlik tipinin ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik tipinin krizle başa çıkmada öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejilerin kullanımını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tipine sahip yöneticilerin sadece savunmacı strateji üzerine olumlu etkisi görülürken sürdürümcü liderlik tipine sahip yöneticilerin kullanılan krizle başa çıkma stratejileri üzerine herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen tüm sonuçlar alan yazını bulguları ışığında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz, Krizle Başa Çıkma, Liderlik, Strateji.*

**Jel Sınıflandırması:** M10

**DOI:** 10.29131/uiibd.686493

**Geliş tarihi:** 07.02.2020/ **Kabul Tarihi:** 26.05.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### THE EFFECT OF LEADERSHIP TYPES ON ORGANIZATION'S CRISIS PERCEPTION AND CRISIS STRATEGIES

**ABSTRACT:** The aim of this study is to investigate the effect of leadership types on crisis perception and coping strategies of SMEs operating in Mersin Tarsus Organized Industrial Zone. For this purpose, regression analyzes were executed on the data gathered with convenience sampling technique from 337 employees working at various levels in SMEs operating in Mersin Tarsus Organized Industrial Zone. As a result of the regression analysis, it was determined that the transactional leadership type did not affect the crisis perception levels of the leaders, the transformational leadership type affected the crisis perception positively and the Laissez-Faire leadership type negatively. When the effects of leadership types on the strategies to deal with the crisis were evaluated, it was seen that the transformational leadership type positively influenced the use of pioneer, analyst, reactive and defensive strategies. In addition, it was found that managers with releasing leadership type had a positive effect only on the defensive strategy, while managers with subscriber leadership type had no effect on the coping strategies used. Acquired results were discussed within the literature.

**Key Words:** *Crisis, Coping with Crisis, Leadership, Strategy,*

**Jel Classification:** M10

**Received:** 07.02.2020/ **Accepted:** 26.05.2020/ **Published:** 20.06.2020

\* Berdan Cıvata A.Ş. MTOSB Mersin, [hayriye.senkal@berdancivata.com](mailto:hayriye.senkal@berdancivata.com), ORCID:0000-0003-0768-4911.

\*\* Toros Üniversitesi, İİSBF Dekanlığı, İşletme Ana Bilim Dalı, [metin.ocak@toros.edu.tr](mailto:metin.ocak@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1142-3661.

**Kaynak gösterimi için:**

ŞENKAL, H. ve OCAK, M. (2020), LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (2), 1-22. DOI: 10.29131/uiibd.686493

<sup>1</sup>Bu çalışma "Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyette Bulunan Kobi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" isimli tezden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Kriz, bir örgütün ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yüksek hedef ve beklentileri tehdit eden, bazen de örgütün yaşamsal durumunu tehlikeye sokan ve acil olarak liderler ve çalışanlar tarafından tepki gösterilmesini gerektiren, liderlerin ve örgüt yönetiminin kriz durumunu tahmin etmede yetersiz kaldığı, psikolojik baskı ve gerilime sebep olan bir durumdur (Can, 1997: 312). Yöneticilerin ve liderlerin krizlere bakış açısı, örgütlerin krizler ile mücadele edebilirliğinde oldukça önemli bir etmendir. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız yaklaşımları, kendi örgütlerinin başına geleceğine ihtimal vermemesi, örgütlerin kriz sinyallerini görmezden gelmesi, çevresel değişimler konusunda duyarlı davranmayıp gerekli bilgileri toplamak için herhangi bir çaba sarf etmemesi gibi durumlar örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakmaktadır (Atay ve Tanrısevdi, 2008: 437). Ayrıca gelişmelere uyum sağlamayan ya da bu konuda inatçı davranan yönetimler de önemli birer kriz faktörüdür (Meyers ve John, 1988: 21-22). Krizlerin önceden sezilmesi, kriz dönemlerinde çalışanların doğru yönlendirilmesi ve hedef kitlelerde istenilen algının oluşturulması krizlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında hayati öneme sahiptir. Bunu başarabilmenin yolu bilinen, saygı duyulan, güven veren ve sözü dinlenen bir liderin bu sürecin başında olmasıdır (Tüz, 2014: 149). Bu kapsamda stratejik düşünceye sahip, vizyonu olan, değişimi yönetebilen liderlerin günümüzde önemi gittikçe artmaktadır (Eren, 2010: 477).

Krizle başa çıkma yollarının başında; krizlerin ortaya çıkabileceği muhtemel durumları önceden görmek ve kriz öncesi hazırlanmış bir stratejik plana sahip olmak gelmektedir (Booth, 1993: 96). Dolayısıyla örgütlerde ileriye dönük bir vizyona uygun bir misyonun gerçekleştirilmesi, kısa vadeli planlarla veya anlık kararlarla ulaşılabilecek bir şey değildir (Leblebici, 2008: 72). Strateji ile tüm örgütsel çabalar birleştirilme imkânı bulmakta ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için örgütler daha iyi yönlendirilme olanağı elde etmektedir (Berry, 1994: 327). Gordon'a (2013: 42) göre strateji ile gerçekleşecek çevresel değişiklikler için bulunulan tahminlerde mükemmel sonuçlar elde edilmese de örgütün ani değişikliklerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olması sağlanabilmektedir. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejiler belirleyip uygulamakla mümkündür (Bahar vd., 2009: 27). Coombs (2006: 246-248) kriz yönetimi stratejilerinin iki bölümde incelendiğini ifade etmektedir. Bunlar; birincil ve ikincil kriz yönetimi stratejileridir. Birincil kriz yönetimi stratejileri krizi reddetme; krizin etkilerini azaltma ve yenilenme stratejileri olmak üzere üç ana maddeden oluşmaktadır. İkincil kriz yönetimi stratejileri mevcut stratejileri destekleme ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Bu süreç geçmişte gerçekleştirilen iyi çalışmaların yeniden şekillendirilmesi ve yeni çalışmaların geliştirilmesini kapsamaktadır. Shama (1993: 62) ise işletmelerin kriz dönemlerinde uygulayabilecekleri stratejilerin reaktif ve proaktif stratejiler olmak üzere iki bölümden oluştuğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde etkisini incelemektir. Çalışmada Shama'nın (1993: 62) krizle başa çıkma stratejilerini reaktif ve proaktif stratejiler olarak sınıflandırmasından hareket edilerek örgütlerin kurumsal stratejilerinin krizle başa çıkma stratejilerini kapsadığı varsayımında bulunularak Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojileri krizle başa çıkma stratejileri olarak ele alınmıştır. Böylece yöneticilerin liderlik stili, kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkmada örgüt stratejilerinin ilişkisine yönelik kuramsal katkılar sağlanması, ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimlerin ortaya konulması ile Mersin OSB'de faaliyet gösteren işletmelere ve yöneticilerine yönelik öneriler getirilmesi hedeflenmektedir.

## Kuramsal Çerçeve

Geliştirilecek hipotezlere kuramsal gerekçe oluşturmak amacıyla çalışmada ele alınan liderlik, kriz ve krizle başa çıkma ve strateji konuları aşağıda tartışılmıştır.

### 1. Liderlik

Örgütlerin üst yönetiminin krizleri algılaması ve krizle başa çıkma stratejilerine sahip olması çok önemlidir. Bu nedenle çağdaş örgütlerde en önemli öğelerden birisi liderliktir. Lider kelimesine ilk defa 19. yüzyılın başında İngiliz Parlamentosu'na ait politik metinlerde rastlandığı bilinmektedir. Akademik olarak ise liderlik 1900'lü yılların başından beri üzerinde çokça çalışılan bir konu haline gelmiştir (Northouse, 2014: 2). Ancak henüz tüm araştırmacıların hemfikir olduğu bir liderlik kavramı oluşmamıştır (Bass, 1990: 11). Stogdill'e göre (1974: 7) liderlik üzerine çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Liderlik tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının sebebi liderlik üzerine çalışan her bireyin bu konuya farklı bir bakış açısı kazandırmasıdır.

Liderler ve liderlik üzerine bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar öncelikle liderin tanımı ve özellikleri üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşımın liderlik etkinliğini açıklamak için yeterli olmadığını fark ettikten sonra, liderlerin davranışları ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanan davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu tür yaklaşımlardan sonra, liderlik biçiminin durumsal olarak değişeceğini savunan bir durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Lider odaklı bu üç yaklaşımı takiben, karizmatik veya modern liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan diğer yaklaşımlar, lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almıştır (Çömez, 2007: 27). Burns, (1978: 115) liderlik tiplerini sürdürümcü (etkileşimci) ve dönüştürücü liderlik olarak tasnif etmiştir. Sürdürümcü liderler takip edilecek standartları belirlemekte ve bu standartları takip etmeyenleri cezalandırabilmektedir. Dolayısıyla bu liderler risk almaktan kaçınan ve görevi bitirmeye odaklı olup ceza ve ödül sistemini bu maksatla kullanmaktadırlar (Sabir vd., 2011: 155). Dönüştürücü liderler Groves ve Larocca'ya (2012: 197) göre çalışanlarını iş sözleşmelerinde belirtilenlerden daha fazlasını yapmaya ve daha yüksek ihtiyaçlarına odaklanmaya motive etmektedir (Çalışkan vd., 2014). Bu maksatla karizmalarını kullanmakta, ilham vererek motivasyon sağlamak, yaratıcı çözümler üretilmesine yardımcı olmakta ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ilgi göstermektedirler. Serbest bırakıcı liderlik stili Hoy ve Miskel (2012) tarafından ayrı bir liderlik stili olarak değerlendirilmiştir. Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği, liderliğin olmadığı veya liderin takipçileri ile etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Serbest bırakıcı liderliğin faydası çalışan merkezli eylemlerin başlatılmasının sağlanmasıdır. Dezavantajı örgüt içerisinde kargaşa çıkma olasılığıdır çünkü çalışanlar yalnızca kendi amaçlarına yönelebilmektedirler (Warrilow, 2012: 123).

### 2. Kriz ve Krizle Başa Çıkma

Kriz, örgütün hedeflerini ve misyonunu tehdit eden, örgütün önceden aldığı önlemlerin yetersiz kalmasına sebep olabilen, örgütün acil tepkisini zorunlu kılan, tepe yönetimini olumsuz etkileyen, gerilimli bir durumdur (Demirtaş, 2000: 359). Bir örgütün karşılaştığı olumsuz durumlara kriz denilebilmesi için krizin bazı özelliklerinin belirgin olarak ortaya çıkması gerekmektedir (Tüz, 2014: 11). Bunlar; belirsizlik, gerilim ve zaman baskısıdır.

Belirsizlik, hem yöneticilerin hem de çalışanların neye odaklanmaları gerektiği konusunda karar verememelerine neden olmakta (Pira ve Sohodol, 2015: 26), yanlış kararlar

verilmesi durumunda ise örgütlerin yok olmasıyla sonuçlanabilmektedir. Diğer bir deyişle belirsizlik ne kadar yüksek olursa krizin çözümü o kadar zorlaşmaktadır (Tutar, 2016: 7). Gerilim ise örgütün hedeflerinin, imajının, insan ve doğal kaynaklarının, finans yapısının hatta varlığının tehdit edilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Baran, 2012: 26). Diğer taraftan örgütlerin krizden başarılı bir şekilde çıkabilmesi için yöneticilerin hayati öneme sahip adımları çok kısa sürede atmaları gerekmektedir.

1990 yılında Times dergisinde yayınlanan en büyük 1000 şirketin üst düzey yöneticilerinin de içinde bulunduğu büyük çaplı bir araştırmada örgütlerde krizlerin en çok ortaya çıkma sebepleri çevre kirliliği, hatalı ürün, istenmeyen devralma teklifi, sabotaj, üst düzey yönetim üyelerinin ölümü, üst düzey yönetim üyesinin kaçırılması, bilgisayarların çökmesi, endüstriyel anlaşmazlıklar ve dolandırıcılık gibi faktörler ifade edilmiştir (Regester ve Larkin, 2000: 164). Pearson ve Mitoff, (1993: 50) tarafından ise bu faktörler şiddetliden normale, teknik/ekonomikten, insan/toplum orijinine göre sınıflandırılmaktadır. Bazı kaynaklarda krize neden olan faktörler örgüt dışı ve örgüt içi faktörler olmak üzere incelenmektedir (Tutar, 2007). Örgüt dışı faktörler, dünyanın sürekli değişen yapısı, küreselleşme sebebi ile meydana gelen zincirleme sorunlar, dünyanın jeolojik yapısı sebebi ile gerçekleşen felaketler, ülkeler arası meydana gelen siyasi gerilimler ve bunların politikalara yansımaları gibi makro düzeydeki olaylardır. İç faktörler ise örgütsel ve yönetsel sorunlar, örgütlerin içinde bulunduğu yaşam evrelerine bağlı gerçekleşen sorunları kapsamaktadır.

Krizler her zaman aniden ortaya çıkmamakta, çoğunlukla zamanında tedbir alınmayan ve gittikçe büyüyen sorunlar neticesinde derinleşmektedir. Eğer sorunlar zamanında dikkate alınmaz, göz ardı edilirse gün geçtikçe büyümekte ve kısa sürede kriz boyutuna ulaşmaktadır. Kriz öncesi dönem üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Narbay, 2006: 28-29): Körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem dönemleridir. Kriz öncesi dönemde çözümlenemeyen sorunlar krize dönüşmekte ve birçok olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaktadır. Bunlar (Devecioğlu, 2002: 98-99; Çelik ve Devecioğlu, 2002: 58-59); örgüt içi iletişimin bozulması, yetkinin merkezileşmesi, alınan kararların niteliği bozulması, örgütsel değişim eğiliminin azalması, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa yaşanması, örgüt çalışanları arasında panik ve korkunun artması, karar sürecinin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaşanması, mali sıkıntıların artması, hedeflere ulaşamaması, örgütsel imajın zedelenmesi, hata eğiliminin artması, çevreye uyum yeteneğinin azalması, sosyal sorumluluklardan uzaklaşılması gibi olumsuz sonuçlardır.

Krizin tüm yıkıcı ve olumsuz etkilerine rağmen sürecin doğru yönetilmesi halinde krizlerin bazı olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunlar (Doğanalp, 2009: 133-134): Rekabet avantajında yeni fırsatlara imkân vermesi, çalışanların performanslarının yükselmesi, örgüt değerleri ile toplumsal değerler arasındaki uyumun artması, örgütün maliyetlerinin azaltılması yönünde farkındalık artması, çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılığının artması, yöneticilerin liderlik yeteneklerinin yükselmesi, örgüt yapısında yeni düzenlemelere gidilmesi, iletişim ve ekip çalışmasının ağırlık kazanmasıdır.

Tuğcu (2004: 20) krizlerin önceden algılanması kapsamında liderlerin her zaman krizlere hazırlıklı, krizi sezebilen, doğru yöneten, kriz sonrası her türlü sonuca hazırlıklı olması gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte örgütlerin çevresel değişimlere uyum yeteneğinin geliştirilmesi maksadıyla geliştirilen stratejiler krizle mücadelede önemli bir rol oynamaktadır (Bahar vd., 2009: 27). Eren (2010: 477) örgütlerde stratejilerin belirli amaçları gerçekleştirmek için seçilmesi ve uygulanması beceri ve yeteneğine sahip liderlerin önemine vurgu yapmaktadır.

### 3. Strateji

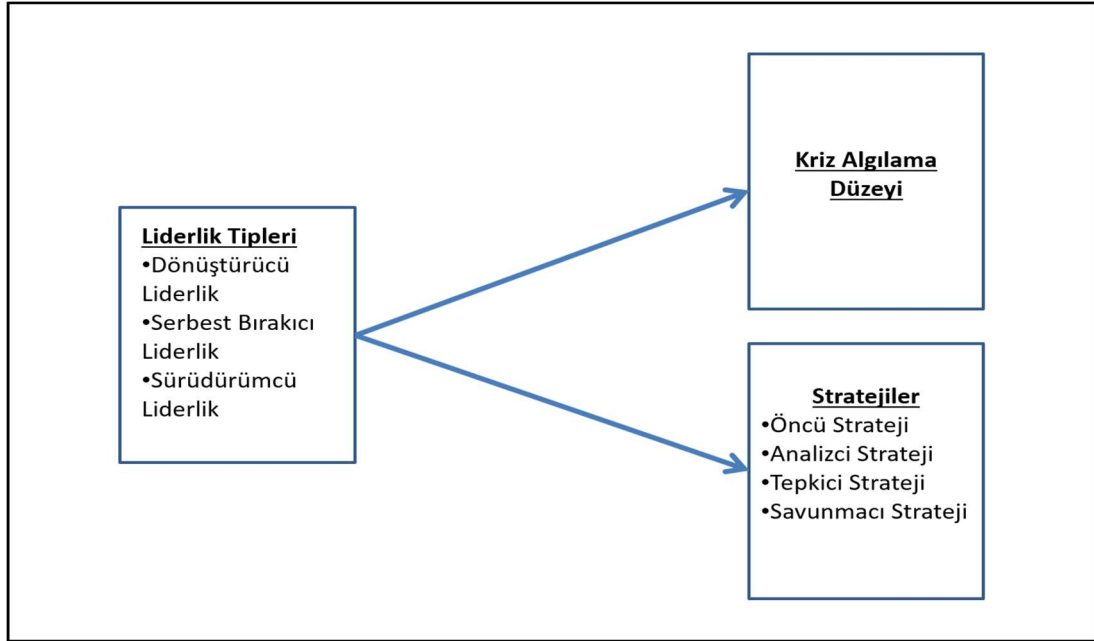
Ansoff'a (1980: 136) göre stratejiler örgütün değişen koşullara rağmen çevresiyle olan bağıni ve uyumunu korumasına katkı sağlayan düzenlenmelerdir. Daha geniş bir tanıma göre strateji; işletmeler ile içerisinde yer aldıkları çevre arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi, hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin tespiti ve iş bölümünün yapılması, ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1999: 7). Bu tanım ile strateji, işletmeye yön veren, işletmenin elindeki kaynakları, kullanacağı araçları ve hedefine ulaşmak için izleyeceği yolu göstermektedir. Bununla birlikte işletmenin dış çevreye olan bağımlılığı ve çevresel değişimlerle birlikte örgütte de değişikliklerin yapılmasının gerekliliği karşımıza çıkmaktadır (Oral, 2004: 2).

Baudrillard (2002: 1), "Çaresiz Stratejiler" kitabında bir stratejiye sahip olmamayı "Kendinden geçme ve tepkisizlik (atalet)" olarak nitelendirmektedir. Strateji olmadan, örgütün bir yol haritası mevcut olmamakta ve daha savruk biçimde hareket eder bir hale gelmektedir. Belirli bir stratejinin kuruluşta yürürlükte olmasıyla, örgütsel eylemler stratejik yön doğrultusunda koordine edilebilmektedir (Kloot ve Martin, 2000: 241). Bu yüzden örgütlerde liderlerin geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak strateji geliştirmeleri hayati öneme sahiptir. Gerçekleşecek çevresel değişiklikler için bulunulan tahminlerde mükemmel sonuçlar elde edilmese de örgütün ani değişikliklerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olması sağlanabilmektedir (Gordon, 2013: 42). İşletmeler, çevre şartları, ürün özellikleri ve arz-taleplerine göre tutarlılık-dinamizm arası seçimlerine bağıli olarak stratejilerini belirlemektedirler. İşletme tipleri, ürün-pazar bileşimi ve davranış biçimlerine göre Miles ve Snow (1978), Ansoff (1987) ile Boston Çalışma Grubu (BCG) çeşitli strateji tiplerini oluşturmuşlardır (Durmuş, 1999: 18).

Araştırmamız kapsamında ele alınan Miles ve Snow'un (1978) tipolojisinin temel varsayımı; "çevresel etkiler, içyapıda güç ve politika, eylem etkileşimine bağıli stratejileri tanımlamaktadır" şeklindedir. (Durmuş, 1999: 19). Buna göre dört tip strateji tanımlanmıştır (Isoherranen & Kess, 2011: 577). Bunlar; savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerdir. Savunmacı stratejiye sahip örgütler; sabit ürünler ve pazar alanına odaklanıp belirli kalitede ve miktarda ürün ile hizmet sunmaktadırlar. Bu yüzden sabit bir çevrede iyi faaliyet göstermektedirler. Değişen çevresel ortamda ölçülü tutuma sahip olan bu örgütler de karar alma oldukça merkezi olarak gerçekleştirilmektedir. Buna karşın öncü stratejiye sahip örgütler, daha dinamik politikalarla hareket ederek pazarda ilk olmayı hedeflemekte ve fırsatçı davranmaktadırlar. Bu örgütlerde esnek bir şekilde ürün seçenekleri sunulmakta ve pazara ilk giren olmak hedeflenmektedir. Karar mekanizmaları ademi merkezîyettir. Analizci stratejiye sahip örgütler savunmacı ve öncü stratejilerin özelliklerini birlikte taşımakta ve her ikisi arasında denge aramaktadırlar. Bu örgütler denenmiş iş kollarında pazara girerek riski minimize etmeye çalışmaktadırlar. Girilen pazarda başarı elde ederlerse yeni ürünler ve pazarlara yönelmektedirler. Tepkici stratejiye sahip örgütler ise kararsızdırlar. Çevresel şartların olgunlaşmasıyla kısa dönemli stratejiler belirlemekte girişimlerde bulunmaktadırlar.

Yukarıda sunulan kuramsal gerekçeler ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**H1:** Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H1a: Dönüştürücü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H1b: Serbest Bırakıcı liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H1c: Sürdürümcü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

**H2:** Liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H2a: Dönüştürücü liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2b: Serbest Bırakıcı liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2c: Sürdürümcü liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2ç: Dönüştürücü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2d: Serbest Bırakıcı liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2e: Sürdürümcü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2f: Dönüştürücü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2g: Serbest Bırakıcı liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2ğ: Sürdürümcü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2h: Dönüştürücü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H2i: Serbest Bırakıcı liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2i: Sürdürümcü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## Yöntem

Araştırmanın evreni ve örnekleme yöntemi, veri toplama araçları ile bu araçların geçerlilik ve güvenilirliği ile yapılan istatistiksel analizler çalışmanın yönteminde açıklanmıştır.

### 1. Evren ve Örneklem

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan Kobiler’de bulunan tüm çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu evrenden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 337 çalışandan anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların betimleyici istatistikleri (Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleğinde çalışma süresi, işyerindeki statüsü ve bir üst yönetici ile çalışma süresi) Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo’ya göre katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı incelendiğinde; % 73,6’sinin erkek ve % 26,4’ünün kadın olduğu görülmektedir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların medeni durumlarına göre katılımcıların % 59,9’unun evli iken % 40,1’inin bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise katılımcıların % 45,7’inin ön lisans/lisans mezunu, % 45,4’ünün lise ve altı mezunu ve % 8,9’unun lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut statü durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 26,1’i yönetici olarak çalışırken, % 16,9’u idari çalışan olarak, % 29,1’i teknik çalışan olarak ve % 27,9’u diğer branşlarda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 1: Örneklem Ait Demografik Bilgiler**

Demografik Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	89	26,4
	Erkek	248	73,6
Medeni Durum	Evli	202	59,9
	Bekâr	135	40,1
Eğitim Durumu	Lise ve altı	153	45,4
	Önlisans / Lisans	154	45,7
	Lisansüstü	30	8,9
Statü	Üst Düzey Yönetici	14	4,2
	Orta Düzey Yönetici	52	15,4
	Alt Düzey Yönetici	22	6,5
	İdari Çalışan	57	16,9

Ayrıca katılımcıların buldukları pozisyonda ortalama  $9,80 \pm 7,73$  yıl, en az çalışan katılımcının 1 yıl ve en çok çalışan katılımcının 45 yıl çalıştıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan katılımcıların bir üst yönetici ile ortalama çalışma süresinin  $5,73 \pm 4,77$  yıl olduğu, en az çalışan katılımcının 1 yıl ve en çok çalışan katılımcının 30 yıl çalıştığı tespit edilmiştir.

### 2. Veri Toplama Araçları

Yöneticilerin liderlik stillerini ölçmek amacıyla Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen çok faktörlü Liderlik Stili Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “Dönüştürücü”, “Serbest Bırakıcı”, ve “Sürdürümcü” olarak adlandırılan üç alt boyuttan ve 35 maddeden oluşan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Orijinal ölçekte “Dönüştürücü Liderlik (Cronbach's Alpha:

0,96)”; “Serbest Bırakıcı Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,82)”; “Sürdürümcü Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,85)” bulunmuştur. Liderlerin kriz algılama düzeylerini ölçmek için Aksu ve Deveci (2009) tarafından hazırlanan kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 bölümden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeğinin 7 maddelik kriz öncesi dönem bölümü kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi bir ölçektir. Orijinal ölçeğin güvenirlik değeri (Cronbach's Alpha: 0,92) olarak bulunmuştur. Strateji tiplerinin ölçülmesinde öncü, analizci ve tepkici boyutları Doğan (2008) ile savunmacı boyutu Taşgit (2013) tarafından kullanılan ve iki ölçeğin birleşiminden oluşan dört boyutlu 19 maddelik 5’li Likert tipi Strateji Tipleri Ölçeği kullanılmıştır. Daha önce Ocak, Peker ve Nacak. (2017) tarafından kullanılan ölçekte öncü, analizci, tepkici boyutları ile savunmacı boyutlara ait güvenirlik değerleri sırasıyla 0,93; 0,78; 0,78 ve 0,92 ölçeğin toplamı için ise 0,95 olarak hesaplanmıştır.

### 3. Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmamızda ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenirliği için ise güvenirlik analizi yapılmıştır. DFA’da dört ayrı model test edilmiştir. Üç ölçeğe yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri Yaşlıoğlu (2017, 77) tarafından belirtilen iyi derece uyum iyiliği değerlerine göre değerlendirilmiştir. DFA neticesinde Liderlik Stili Ölçeği ve Strateji Tipleri Ölçeği birinci düzey çok faktörlü model, Kriz Algılama Ölçeği ise tek faktörlü model de en yüksek uyum iyiliğini göstermiştir. Üç ölçeğe ilişkin DFA sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Ölçeklerin DFA Sonuçları**

Ölçekler	Model	$\chi^2 / sd$	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Liderlik Stili Ölçeği	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,080	,912	,922	,861	,057
Krizle Başa Çıkma Ölçeği	Tek Faktörlü	2,254	,977	,989	,980	,061
Strateji Tipleri Ölçeği	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,797	,923	,937	,906	,073

\*p<0,01

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda elde edilen güvenirlik değerleri (Cronbach alfa) Tablo 3’te sunulmuştur.



Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

Ölçekler	Cronbach alfa	N
<b>Liderlik Stili Ölçeği</b>	<b>,839</b>	<b>31</b>
Dönüştürücü Liderlik	,944	19
Serbest Bırakıcı Liderlik	,844	8
Sürdürümcü Liderlik	,529	4
<b>Kriz Yönetimi Ölçeği</b>	<b>,913</b>	<b>7</b>
Kriz algılama düzeyi	,913	7
<b>Strateji Tipleri Ölçeği</b>	<b>,895</b>	<b>15</b>
Öncü Strateji	,888	5
Analizci Strateji	,785	4
Tepkici Strateji	,646	3
Savunmacı Strateji	,614	3

Liderlik Stili Ölçeğinin, Kriz Algılama Düzeyi ve Strateji Tipleri Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen bulgular hep birlikte göz önüne alındığında; her üç ölçeğinin geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

#### 4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Veriler SPSS 25 ve AMOS 23 programları ile analiz edilmiştir. Başlangıçta araştırma değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları hesaplanarak betimleyici istatistikleri ortaya konulmuştur. Ölçeklerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını görmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Normal dağılım gösteren değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Müteakiben liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algıları ve öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji üzerindeki etkisini görmek için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyi olarak ele alınmıştır.

#### Bulgular

Araştırmada liderlik tipleri, kriz algılama düzeyi ve strateji tiplerine ait betimleyici istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4'e göre katılımcıların yöneticilerini ortalamının üzerinde dönüştürücü liderlik tipinde algıladığı ve liderlerinin kriz algılama düzeylerini ortalamının üzerinde değerlendirdiği görülmüştür. Diğer taraftan katılımcılar örgütlerini uyguladıkları strateji açısından öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejiler sırasıyla ortalamının üzerinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Min.	Maks.	Ort.	Ss.	Çarpıklık	Basıklık
<b>Liderlik Tipleri</b>							
Dönüştürücü Liderlik	337	1,21	5,00	3,59	,80	-,529	,129
Serbest Bırakıcı Liderlik	337	1,00	4,88	2,47	,83	,408	-,344

Sürdürümcü Liderlik	337	1,00	4,75	2,81	,78	-,128	-,285
<b>Kriz Algılama Düzeyi</b>							
Kriz Algılama	337	1,00	5,00	3,53	,89	-,669	,479
<b>Strateji Tipleri</b>							
Öncü Strateji	337	1,00	5,00	3,74	,88	-,659	,289
Analizci Strateji	337	1,00	5,00	3,55	,80	-,253	,284
Tepkici Strateji	337	1,00	5,00	3,54	,75	-,221	,429
Savunmacı Strateji	337	1,00	5,00	3,25	,81	-,189	,346

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak Tablo 5'te sunulmuştur. Korelasyonlar hesaplanmadan önce katılımcıların ölçeklerdeki maddelere verdikleri puanların boyutlar kapsamında ortalamaları alınmış ve her bir değişken için söz konusu ortalama puan analizlere dahil edilmiştir.

**Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

Boyut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. Dönüştürücü Liderlik	1							
2. Serbest Bırakıcı Liderlik	-,39**	1						
3. Sürdürümcü Liderlik	-,12*	,65**	1					
4. Kriz Algılama	,68**	-,40**	-,15**	1				
5. Öncü Strateji	,54**	-,25**	-,12*	,58**	1			
6. Analizci Strateji	,51**	-,15**	-,02	,54**	,67**	1		
7. Tepkici Strateji	,42**	-,04	,09	,44**	,56**	,65**	1	
8. Savunmacı Strateji	,25**	,22**	,21**	,26**	,31**	,40**	,51**	1

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Pearson korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Köklü, Büyükoztürk ve Bökeoğlu, 2006);

0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.

0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.

0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.

0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.

1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır.

Buna göre korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında ters yönlü ve orta düzeyde ilişki ( $r=-0,39$ ,  $p<0,01$ ) ve sürdürücü liderlik arasında düşük düzeyde ters yönlü bir ilişki ( $r=-0,12$ ,  $p<0,01$ ), serbest bırakıcı liderlik ile sürdürücü liderlik arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,65$ ,  $p<0,01$ ), dönüştürücü liderlik ile kriz algılama düzeyi arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,68$ ,  $p<0,01$ ), serbest bırakıcı liderlik ile kriz algılama arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=-0,40$ ,  $p<0,01$ ) ve sürdürücü liderlik ile kriz algılama arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ( $r=-0,15$ ,  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile öncü ( $r=0,54$ ,  $p<0,01$ ), analizci ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ), tepkici stratejiler ( $r=0,42$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki ve dönüştürücü liderlik ile savunmacı strateji arasında aynı yönlü bir düşük düzeyde bir ilişki ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ), serbest bırakıcı liderlik ile öncü ( $r=-0,25$ ,  $p<0,01$ ) ve analizci strateji ( $r=-0,15$ ,  $p<0,01$ ) ile ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki, savunmacı strateji ( $r=0,22$ ,  $p<0,01$ ) ile aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Sürdürücü liderlik ile öncü strateji ( $r=-0,12$ ,  $p<0,05$ ) arasında ters yönlü düşük düzeyde bir ilişki, savunmacı strateji ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ) ile aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle liderlik tiplerinin liderlerin kriz algılama düzeyleri üzerine etkisi regresyon analizi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: Liderlik Tiplerinin Liderlerin Kriz Algılama Düzeyleri Üzerine Etkisi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
Sabit	1,437	,245		5,867	,000		
Dönüştürücü Liderlik	,683	,049	,610	14,023	,000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,211	,061	-,196	-3,441	,001	104,362	,485
Sürdürücü Liderlik	,059	,061	,051	,967	,334		

**Bağımlı değişken: Kriz Algılama Düzeyi**

\*  $p<0.01$

Liderlik tiplerinin katılımcıların kriz algılama düzeylerini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, liderlerin kriz algılama düzeylerinin varyansının % 48,5'ini açıklayabildiği belirlenmiştir ( $R^2=,485$ ;  $F_{(3,333)}=104,362$ ,  $p<0.01$ ). Bulunan sonuçlara göre, katılımcıların algılarına göre yöneticilerin sürdürücü liderlik tipi liderlerin kriz algılama düzeylerini anlamlı yordamazken ( $\beta=0,051$ ,  $p>0.01$ ) dönüştürücü liderliğin liderlerin kriz algılama düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.610$ ,  $p<0.01$ ), serbest bırakıcı liderliğin ise kriz algılama düzeylerini anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0,196$ ,  $p>0.01$ )

belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, çalışma örneklemini oluşturan katılımcıların algılarına göre yöneticilerin sürdürümcü liderlik tipleri kriz algılama düzeylerini etkilemezken, dönüştürücü liderlik tipleri pozitif bir şekilde, serbest bırakıcı liderlik tipleri negatif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H1a, H1b Hipotezleri kabul edilmiş, H1c Hipotezi ise red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin öncü stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Öncü Stratejileri Üzerine Etkisi**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t			
<b>Sabit</b>	1,835	,284		6,457	,000		
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	,579	,056	,523	10,253	,000		
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	-,025	,071	-,024	-,355	,723	45,459	,291
<b>Sürdürümcü Liderlik</b>	-,041	,070	-,036	-,579	,563		

**Bağımlı Değişken: Öncü Strateji**

\* p<0.01

Liderlik tiplerinin öncü stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, öncü stratejinin varyansının % 29,1’ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,291$ ;  $F_{(3,333)}=45,459$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ( $\beta=-0,024$ ,  $p>0.01$ ) ve sürdürümcü liderlik ( $\beta=-0,036$ ,  $p>0.01$ ) öncü stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken; dönüştürücü liderliğin öncü stratejiyi ( $\beta=0.523$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların örgütlerinin öncü stratejiyi uyguladıkları algısı üzerine yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tipleri etkilemezken, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tipi pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H2a Hipotezi kabul edilmiş, H2b ve H2c Hipotezleri red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin analizci stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Analizci Stratejileri Üzerine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t			
Sabit	1,472	,263		5,602	,000		
Dönüştürücü Liderlik	,534	,052	,530	10,216	,000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	,039	,066	,040	,588	,588	40,047	,265
Sürdürümcü Liderlik	,022	,065	,022	,344	,731		

\* p&lt;0.01

Liderlik tiplerinin analizci stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, analizci stratejinin varyansının %26,5'ini açıklayabildiği görülmüştür ( $R^2=,265$ ;  $F_{(3,333)}=40,047$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ( $\beta=0,040$ ,  $p>0.01$ ) ve sürdürümcü liderlik ( $\beta=0,022$ ,  $p>0.01$ ) analizci stratejiyi anlamlı yordamazken; dönüştürücü liderliğin ( $\beta=0.530$ ,  $p<0.01$ ) analizci stratejiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların örgütlerinin analizci stratejiyi uyguladıkları algısı üzerine yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tipleri etkilemezken, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H2ç Hipotezi kabul edilmiş, H2d, H2e Hipotezleri red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin tepkici stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Tepkici Stratejileri Üzerine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t			
Sabit	1,534	,257		5,967	,000		
Dönüştürücü Liderlik	,436	,051	,463	8,534	,000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	,077	,064	,085	1,203	,230	27,52	,199
Sürdürümcü Liderlik	,088	,064	,091	1,377	,169		

\* p&lt;0.01

Liderlik tiplerinin tepkici stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, tepkici stratejinin varyansının %19,9'unu açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,199$ ;  $F_{(3,333)}=27,526$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ( $\beta=0,085$ ,  $p>0.01$ ) ve sürdürücü liderlik ( $\beta=0,091$ ,  $p>0.01$ ) tepkici stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken, dönüştürücü liderliğin ( $\beta=0.463$ ,  $p<0.01$ ) tepkici stratejiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bir diğer deyişle, örgütlerin tepkici strateji düzeylerini, liderlerin serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik tipleri etkilemezken, dönüştürücü liderlik pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H2f Hipotezi kabul edilmiş, H2g, H2ğ Hipotezleri red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin savunmacı stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek maksadıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Savunmacı Stratejileri Üzerine Etkisi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>	,914	,280		3,266	,001		
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	,392	,056	,386	7,043	,000	24,29	,180
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	,346	,070	,355	4,935	,000	2	
<b>Sürdürücü Liderlik</b>	,028	,069	,027	,411	,681		
<b>Bağımlı değişken: Savunmacı Strateji</b>							

\*  $p<0.01$

Liderlik tiplerinin savunmacı stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek maksadıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, savunmacı stratejinin varyansının %18,0'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,180$ ;  $F_{(3,333)}=24,292$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, sürdürücü liderlik ( $\beta=0,027$ ,  $p>0.01$ ) savunmacı stratejiyi anlamlı yordamazken, dönüştürücü ( $\beta=0.386$ ,  $p<0.01$ ) ve serbest bırakıcı liderliğin ( $\beta=0.355$ ,  $p<0.01$ ) savunmacı stratejiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H2h, H2ı Hipotezleri kabul edilmiş, H2i Hipotezi reddedilmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Araştırmamız kapsamında verilerimizi elde ettiğimiz Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan Kobiler'de çalışan 337 çalışandan elde edilen verilere yapılan analizler neticesinde liderlik tiplerinin kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Liderlerin kriz algılama düzeyleri üzerine liderlik tiplerinin etkisini belirlemek maksadıyla yapılan regresyon analizi neticesinde yöneticilerin sürdürücü liderlik tipinin liderlerin kriz algılama düzeyleri üzerine anlamlı bir etkisi görülmezken, dönüştürücü liderliğin liderlerin kriz algılama düzeylerini anlamlı ve pozitif

yönde yordadığı, serbest bırakıcı liderliğin ise kriz algılama düzeylerini anlamlı ve negatif yönde yordadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde dönüştürücü liderlik tipinin örgütlerin öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejileri üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, serbest bırakıcı liderlik tipinin ise sadece savunmacı strateji üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik tipine sahip liderlerin kriz algılama düzeylerine olumlu bir etkisi varken, krizle başa çıkmada her bir stratejinin kullanılmasında dönüştürücü liderlerin duruma uygun krizle başa çıkma stratejilerini kullandığı söylenebilir. Elde edilen bu sonuç dönüştürücü liderlik tipinin krizlerin algılanmasında ve her bir krizle başa çıkma stratejisinin uygulanmasında olumlu bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Dönüştürücü liderlik tipiyle ilgili elde edilen bu bulgu Balaban'ın (2018) karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz döneminde ve kriz sonrası dönemde yönetsel başarıyı arttıran bir faktör olduğuna dair bulgu ile uyumludur. Serbest bırakıcı liderlik tipinin ise kriz algılama düzeyi üzerine olumsuz bir etkisi ve savunmacı strateji üzerine olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bass'ın (1990) belirttiği üzere serbest bırakıcı liderlik, liderliğin olmadığı veya liderin takipçileri ile etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu liderlik tipinde çalışan merkezli eylemlerin başlatılması önemlidir (Warrilow, 2012: 123). Bu bağlamda serbest bırakıcı liderlik tipi krizi algılamada ters bir etkiye neden olurken krizle başa çıkma stratejilerinden savunmacı stratejiyi olumlu olarak kullandıkları görülmüştür. Sürdürücü liderlerin kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bunun Sabir vd. (2011: 155) ifade ettiği gibi sürdürücü liderlerin risk almaktan kaçınan ve sadece mevcut görevleri bitirmeye odaklı olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Yavuz (2018) yaptığı çalışmada, liderlerin ancak yarısının kendilerini kriz lideri olarak gördükleri, yarısının krizle başa çıkma konusunda yetersiz olduğunu bulmuştur. Yaptığımız çalışmada ise kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde genel olarak liderlerin dönüştürücü liderlik stillerinin önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Kuşkusuz, bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Bunlardan birincisi verilerin kesitsel olarak tek bir zamanda ve tek bir anket formu ile toplanmasıdır. İkinci olarak araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplandığı Mersin İli Tarsus İlçesi OSB Bölgesinde yer alan KOBİ'lerde araştırmamıza gönüllü olarak katılan 337 çalışan örneklemimizle sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler, örgütlerdeki farklı düzeylerde çalışanlara yöneltilen yöneticilerine ve şirketlerine yönelik değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda elde edilen veriler çalışanların algısına dayanmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar sosyal beğenilirlilik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt stratejilerinden farklı olarak uygulamada kullanılan krizle başa çıkma stratejilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar yapılması ve bir tipoloji oluşturulması literatüre katkı sağlayacaktır. Yine Türkiye'de işletmelerin krizlere yönelik hazırlık durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmasının uygulamaya dönük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akan D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 51, 392-415.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management, *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.

- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, 8 (6), 501-515.
- Atay, H. ve Tanrısevdi, A. (2008). İçsel kaynaklı krizlerde kriz öncesi aşamaların yönetilmesi, içinde: turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri, Ed. Okumuş, F. ve Avcı, U. Detay Yayınları, Ankara.
- Bahar, E., Kaya, F. ve Keklik, F. (2009). Konaklama işletmelerinin ekonomik kriz döneminde uyguladıkları krizle mücadele stratejilerinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma. 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Mersin. 21-24 Ekim 2009.
- Balaban, S. (2018). Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baran, H. (2012). İşletmelerde kriz yönetimi, A & G Bülten Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill' handbook of leadership: A survey of the theory and research*. New York: Free Press.
- Baudrillard, J. (2002). Çaresiz stratejiler. Çev: Oğuz Adanır, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public Administration Review*, 3, 322-330.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge Publishing.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*. 12(3-4), 241-260.
- Çalışkan, A., Turunç, Ö., ve Akkoç, İ. (2014). "How does Organisational Culture Affect the Innovative behaviours? The Mediating Role of Perceived Insider Status". *Int. J. Innovation and Learning* , 16 (2),151.
- Çelik, C. ve M. Devocioğlu. (2002). Otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalara ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(9), 58-59.
- Çömez, P. (2007). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6 (3), 359-361.
- Devocioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19, 98-99.
- Dinçer, Ö. (1999). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, T. (2008). *Strateji tipleri ve stratejik yönetim süreçlerinin firma performansına etkileri*. Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 133-134.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 461-477.



- Gordon, G. L., (2013). Strategic planning for local government. ICMA Publishing, e-kitap, 40-43.
- Groves, K., ve Larocca, M. (2012). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 103(4), 195-203.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Isoherranen, V. ve Kess, P. (2011). Analysis of strategy by strategy typology and orientation framework. *Modern Economy*, 2, 575-583.
- Kloot, L. ve Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bir bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1),61-72.
- Meyers, C. ve John, H. (1988). *Managing crisis: A positive approach*. London, Unvvin Hyman Ltd.,
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York: Mcgraw Hill.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz iletişimi*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.
- Northouse, P. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar*. çev. Cengiz Şimşek. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Ocak M., Peker G. ve Nacak, O. A. (2017). Strateji tipolojilerinin firmaların kurumsal girişimcilik davranışları ile finansal performansı üzerine etkisi: Türk sanayi firmalarında görgül bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1). 1-16.
- Oral, S. D. (2004). *Stratejik yönetim ve Tepe grubu'nda uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pearson, C. ve Mitoff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester, M. ve Larkin, J. (2000). *Risk issues and crisis management*, the institute of public relations, London: Korgan Page.
- Sabir, M.S., Sohail, A. ve Khan, M.A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee value. *Journal of Economics ve Behavioral Studies*. 3(2), 145-165.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: A comprasion of small and large firms. *Journal of Small Business Management*. 31(3), 62-72.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Pass.
- Taşgıt, Y.E. (2013). *İş çevresi, kurum kültürü ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiler: otel işletmeleri üzerinde bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). *Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 3(2), 16-22.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Tüz, M. V. (2014). Kriz yönetimi uygulama için temel adımlar. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Warrilow, S. (2012), Transformational leadership theory – The 4 key components in leading change & managing change. [http://EzineArticles.com/?expertStephen\\_Warrilow](http://EzineArticles.com/?expertStephen_Warrilow) (Eriřim Tarihi: 18.03.2019).
- Yavuz, M. (2018). Örgütlerde kriz yönetimi ve liderliğin önemi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.