

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŐTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of International Social Research

Cilt: 14 Sayı: 80 Eylül 2021 & Volume: 14 Issue: 80 September 2021

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ

### THE LEADERSHIP AND THE EFFECTS OF CHARISMATIC LEADERSHIP TRAITS ON CRISIS MANAGEMENT

Adnan CEYLAN\*  
Gül Elif YÖNDEM\*\*

Öz

Sınırların kalmadığı globalleşen günümüz dünyasında ülkeler çok daha fazla krizle karşı karşıya gelmektedir. Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay sebebiyle, dünyanın bir başka yerindeki herhangi bir işletme finansal krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Kriz döneminde işletme liderlerinin kriz yönetim becerisi, işletmenin yaşanan krizden başarıyla ya da hali hazırda varlığını koruyarak çıkmasında çok büyük önem taşır. İşletme liderleri, kesinlikle kriz yönetim yeteneğine sahip olmalıdırlar. Kriz durumu yönetim krizine dönüşmeden, lider krizi yönetmelidir. Şüphesiz ki yönetim becerisine en fazla krizlerle karşılaşıldığında ihtiyaç duyarız. Çünkü kriz acil bir durumun habercisidir. İşletmelerin, hedeflerini ve devamlılığını tehdit eden ve olumsuz algılanan krizler işletmelerin yaşamında bir sınavdır. Etkili bir liderlik, kriz zamanlarında krizden daha az zarar görecektir biçimde çıkmayı sağlayabilir. Bu açıdan çalışmanın teorik kısmında; krizin tanımı yapıp nedenleri açıklandıktan sonra, liderin kriz döneminde ve kriz yönetiminde başarılı olması için gereken koşullar, kriz döneminde liderlik davranışlarıyla personel davranışlarının işletme performansı üzerindeki etkisi, liderin taşıdığı nitelikler çerçevesinde açıklığa kavuşturulacaktır. Çalışmanın uygulama kısmında ise kriz yönetimi ve karizmatik liderlik üzerine anket çalışması yapılacaktır. Yapılan bu araştırmanın sonucunda da karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin kriz yönetiminde ne kadar önemli olduğu gözlemlenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Dönemi, Kriz Yönetimi, Liderlik.

#### Abstract

In today's globalizing world where there are no borders, countries can face much more crisis. Any business in any other part of the world can face a financial crisis because of an event happening anywhere in the world. The crisis management skills of business leaders are of great importance for the business to exit the crisis successfully or by preserving its existence. Business leaders must certainly have crisis management skills. The leader must manage the crisis before the situation turns into a management problem. Undisputed, we need management skills the most when faced with a crisis. Because the crisis is a symbol of an emergency. Crises that threaten the goals and continuity of businesses are perceived negatively are a test in the lives of businesses. During crisis times, effective leadership can help to come out of the crisis with less damage. In conclusion, in the theoretical part of the study; After defining the crisis and explaining its causes, the conditions necessary for the leader to be successful in the crisis period and crisis management, the effect of leadership behaviors and personnel behaviors on business performance during the crisis period will be clarified within the framework of the qualifications of the leader. In the application part of the study, a survey will be conducted on crisis management and charismatic leadership. As a result of this research, it will be observed how important managers with charismatic leadership characteristics are in crisis management.

**Keywords:** Crisis Period, Crisis Management, Leadership.

\*Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-2408-8030, adnan.ceylan@kocaeli.edu.tr

\*\*Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, ORCID: 0000-0003-2571-9073, gulelifyondem@gmail.com



## 1. GİRİŞ

Krizler aniden meydana çıkan bazen tehditleri bazen ise fırsatları ortaya çıkaran durumlardır. Krizler iç veya dış faktörlerden kaynaklı olabilir. Şirketler krizle başa çıkmak için veya erken tespit edip önüne geçmek için her daim hazırlıklı olmalıdırlar. Gerçekleşen değişikliklerde bu değişimin tarzını ve yapısını anlamak çok önemli bir konudur. Liderler bu tarz durumları henüz kriz gerçekleşmeden ön görebilecek yeteneğe sahip kişilerden olmalıdırlar. İşletmelerin krizlerden zarar almadan çıkmalarında sadece liderlerin değil lider önderliğinde ekip olarak çalışmaları da önemli bir konudur. Ekip üyeleri kriz dönemlerinde motivasyonları yüksek ve büyük fedakarlıklarla çalışmalıdır. Gerek ülkemizde gerekse dünya üzerinde bir çok kriz yaşanmıştır ve yaşanmaya devam edecektir. Bu açıdan krizlerin beraberinde getirdiği değişimlere de hazırlıklı olmak önemlidir bazen krizler şirketlerin denge taşlarının yerine oturması için iyi fırsatlar olabilirler. Gelişmekte olan teknoloji bizleri yeni gelecek olan krizlere karşı hazırlayabilir yani teknoloji belki direkt olarak krizi önlemese bile bizlere krizle ilgili bilgiler verebilir. Yönetim yetersizliklerindeki durumlar çok yıkıcı etkiler yaratabilir. Karizmatik liderler de tam olarak kriz dönemlerinde yaşanabilecek olumsuzluklara karşı tedbirli ve hazırlıklı kişilerden olmalıdır.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1 Kriz Yönetimi

Krizler yönetilmesi gereken, şirketlerin hedef ve kuramlarını tehdit eden buhranlı durum” olarak tanımlanır. Kriz olumsuz durumları aklımıza getirir ama örgütler için krizler her zaman tehlike yaratacak anlamına gelmez. Hatta çoğu zaman krizler fırsatlara dönüştürülebilir. Kriz dönemlerinin en tehlikeli özelliği belirsizlik yaratıyor olmasıdır (Demirtaş, 2000, s. 353-373). Bir bütün olarak işletmelerin kriz ile karşı karşıya kalmalarına neden olan sebepleri başlıklar halinde de sıralayabiliriz. Bunlar; örgütteki dış çevre faktörleri, örgütteki iç faktörler ve örgüt içi faktörlerle beraber dış çevre faktörlerinin beraber oluşturduğu etmenlerdir (AYKAÇ, 2001, s. 123-132). Örgütlerde krize yol açacak dış çevre faktörleri yedi başlıkta ele alınabilir. Ekonomik çevre faktörleri, sosyal kültürel çevre faktörleri, politik ve hukuki çevre faktörleri, rekabet koşullarındaki değişiklikler, teknolojik çevre faktörleri, doğal felaketler, uluslararası ilişkiler olarak sıralanır. Örgütlerin krizle karşı karşıya gelmelerini sağlayan çoğu etmen, o örgütün işleyişi, yönetilme stili, sahip olduğu çalışanların özellikleri, kültürel çevresi gibi kendi iç çevre dinamikleriyle doğrudan ilişkilidir. Örgütteki bu dinamikler tek başlarına krize sebep olabileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da alevlendirir. Yani, örgütün genel işleyişinden kaynaklı sorunlar ve çevresel diğer şartlarda bir araya geldiğinde krizin ortaya çıkma oranı hızla artış gösterir (BARAN,2012, s. 31-41). Krize sebep olan iç faktörleri incelerken özellikle dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, örgütün çevresel genel tutumudur. İç faktörleri; Örgütsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve insan faktörü, bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik, kurumların tarihi geçmişi ve tecrübeleri, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlar olarak sıralayabiliriz.

Kriz süreci giriş gelişme ve sonuç aşamalarından oluşur. Krizin başlangıç aşamasında saptanamayan kriz gizli kriz olarak karşımıza çıkabilir. Bu noktada krizi erken tanımak ve kontrol edilebilir kriz haline getirmek oldukça önemlidir. Erkenden anlaşılan kriz doğru yorumlanmadığı takdirde kontrol edilemeyen kriz olarak karşımıza çıkabilir. Artık bu durumda kriz kontrol edilemez zorlu bir hale gelir. İşletmeler açısından kriz yönetiminin en önemli amacı krizin meydana gelmeden önce sezilmesi ve bu durumun engellenmesi amacıyla önlemler alınması ve tamamıyla ortadan kaldırılmasıdır. Eğer başarısız ise en minimum zararları atlatılabilmesinin sağlanmasıdır (DER, 2017, s. 18-30).

### 2.2 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, diğer liderlere göre etkisi çok yüksek olan, kriz dönemlerinde kahraman kurtarıcı liderler olarak bilinirler. Liderlerin etkileme gücünün etkisi, organizasyonda veya köklü değişimin yaşandığı zamanlarda, ekonomik kriz, savaş ve buna benzer belirsizlik ortamlarının olduğu şartlarda çok yüksek olmaktadır. Bireyler, tutkulu, hırslı ve güçlü bir lider imajı çizen karizmatik lidere karşılıksız saygı, bağlılık, güven duymaktadır. Bu nedenle bireyler, karizmatik liderin amacına ulaşması için hırslı bir şekilde hareket etmektedirler (AYKANAT, 2010, s. 55-78).



Karizma kavramını liderlik olgusu ile ilk kez bir araya getiren Max Weber olmuştur. Karizmatik liderler, kendini bilen, çevresine ve takipçilerine duyarlı bir yaklaşım sergileyen, ön görüşü sahibi, hedef ve isteklerini net bir şekilde ifade eden ve bulunduğu ortamların aranılan, etki sahibi bireyler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler değişime çok çabuk alışır, değişim dönemlerinde hedeflere ulaşılması için örgütte kendi rollerinin öneminin farkına varılmasını sağlamaktadırlar. Karizmatik liderlerin ikna etme ve keskin değişimler için insanları yönlendirme yetenekleri de diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında baskın özellikleri olarak adlandırılabilir. Bir değişim, bir geçiş veya bir kriz sürecinde yetki bir başkası tarafından verilmemekte, karizmatik lider bu yetkiyi kendisi kazanmaktadır. Kriz ve değişim ortamlarının karizmatik liderin tarzını daha etkin ortaya koymasına ve kendini göstermesine katkı sağladığı söylenebilir.

House'un karizmatik liderlik kuramına göre çevresindekiler tarafından sınırsız güven ve saygı gören hedeflerine ulaşmaları doğrultusunda etkili performans sergileyen kişilerdir. Bass'ın karizmatik liderlik kuramına göre karizmatik liderler insanların ihtiyaçlarını dönüştürdüğünü savunur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanların ihtiyaçlarını daha alt basamaktaki ihtiyaçlardan daha üst basamağa taşımıştır. Weber'in karizmatik liderlik kuramına göre karizmatik liderler olağanüstü kişilerdir. Weber karizmatik liderlikten söz eden bilim insanıdır. Shamir'in Benlik Kuramı, House'un karizmatik liderlik kuramının üzerine inşa edilmiştir. House'un kuramında belirtilen pek çok karizma ögesi, Benlik Kuramı'nda da yer almaktadır. Conger ve Kanungo karizmatik lider diyebilecekleri kişiler için özellikler geliştirmişlerdir. Bu özellikler; Vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenilme ve mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtir.

Karizmatik liderlerin etkin çatışma yönetimi, özgüvenli duruşları, cesaretleri, hedefleri, değerleri, etkili konuşma ve ikna yetenekleri, karşı taraf üzerinde bıraktıkları etkilere bağlı olmaktadır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu bu özellikler, kendini izleyen bireylerin onun liderliğine atıfta bulunmalarını sağlamaktadır. Bireyler üzerinde liderliğine dair yüksek etki bırakan karizmatik lider, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri, yaptıkları işten tatmin olmaları, yüksek performans sergilemeleri, işe ve kuruma olan bağlılıkları artması gibi örgütsel davranışlara ulaşmayı kolay hale getirmektedir. Bütün bu örgütsel davranışlar, liderin kendini izleyen bireylerin duygularının farkında olması ve sosyal ortamlara uygun düzenlemeler ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel performans ve karizmatik lider arasında güçlü bir bağ bulunduğuna dair çok sayıda kanıt bulunmaktadır.

### 2.2.1 Karizmatik Liderlik Alt Boyutları

Karizmatik liderliğin etkili olabilmesi için birtakım özelliklere sahip olunmalıdır. Bunlar; vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenilme ve statükoyu sürdürmeme olarak sıralanır.

Vizyon Belirleme: Karizmatik liderin etkili bir vizyon ortaya çıkarabilmesi için birtakım özellikleri olmalıdır. İlk olarak vizyonun gerçek olması için ekibini güçlü hissettirecek şekilde geliştiren kişiliğe sahip olarak tanımlanmıştır. İkinci olarak ise vizyonun geliştirilmesi için gerekli olan bilişsel yeteneklerden oluşur. "Güç ve güçlendirmeye, yetkilendirmeye odaklanılmadan, vizyon belirlenemez." Üçüncü olarak ise vizyon, birleştirme olarak dikkate alınmıştır. Dördüncü olarak vizyon kavramı, izleyicilerin örgüt planı olarak tanımlanmıştır (Conger & Rabindra N.Kanungo, 1988).

Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: İnsanlarla olan ilişkiler ve iletişim yeteneği liderlik için çok önemli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek güdüleyebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek organizasyonun planladığı hedeflere ulaşmasında etkilidir. Karizmatik liderler üye ihtiyaçlarının farkında olan ve bu ihtiyaçları cevaplayabilen liderlerdir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri izleyenlerinin onları takip etme nedenlerinden biridir (Conger, Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action (The Jossey-bass Business & Management), 2013).

Çevresel Duyarlılık Gösterme: Karizmatik liderlerin sahip olması gereken önemli diğer bir özellik ise çevreyi iyi izleyebilme yeteneği olmalıdır. Çevresel değişimler, fırsatlar, krizler, güçlü ve zayıf yönler takip edilerek geleceğe hazırlık yapılmalıdır.



Sıra Dışı Davranışlar Sergileme: Karizmatik liderlerin özelliklerinden biride kendine özgü davranışlar sergilemektir. Karizmatik liderler alışla gelmiş, basma kalıp davranışları takip etmezler, farklılık ve yeniliklere açıktırlar. Geleneksel davranışlar yerine kendi belirledikleri sıra dışı davranışlar sergileyerek vizyonlarını gerçekleştirirler. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. (Conger & Ronald E. Riggio, The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders, 2006).

Kişisel Risk Üstlenebilme: Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de kişisel risk üstlenilmeleridir. Karizmatik liderler inisiyatif kullanarak ve kişisel risk alarak alışılmadık taktiklerle çalışanlara örnek davranışlar sergileyerek, onların davranışlarının iyileştirilmesine ve performanslarının artmasına yardımcı olurlar. Karizmatik liderler, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf ederken kendi kişisel çıkarlarının zarar görme ihtimaline karşın yüksek maliyet gerektiren riskler alır, fedakârlıkta bulunmaktan ve büyük bedeller ödemekten kaçınmazlar (Morgan, 2020).

Statükoyu Sürdürmeme: Conger ve Kanungo atf teorilerinde, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal ya da koşulsal faktörlerin başında, yine kendilerinden önceki pek çok teori ve yaklaşımda da vurgulanmış bulunan değişimi zorunlu hale getiren bir kriz durumunun varlığının geldiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu iki araştırmacıya göre bir lider, gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunu yapay bir şekilde yaratabilir ve bununla eşzamanlı olarak daha ümit verici bir gelecek vaat eden bir vizyonu telaffuz edebilir. Ya da geleneksel olmayan yöntemleri ustalıklı kullandığını gösterebilmek için mevcut olmayan bir krizi kendi doğurabilir veya kendi iş görme yöntemlerinin etkisini arttırmak üzere geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir (Conger J. A., 1994).

### 2.3 Kriz Yönetimi ve Karizmatik Liderlik İlişkisi

Max Weber, liderlik kavramı çerçevesinde “karizma” kelimesini şöyle kullanmıştır: Otoriteye bağlı kalmadan, izleyenlerin liderin doğa dışı özelliklere sahip olduğu inancını taşıdığı bir yönetim şeklidir. Bu özelliğe sahip liderler genel olarak, sorunların olduğu ortamlarda, ve kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar. Karizma, geleneksel ve otoriter ortamların etkisini kaybetmeye başladığı ortamlarda ortaya çıkar. Bu tür ortamlar, insanların psikolojik olarak desteklenmeye gerek duyduğu, daha güçlü, korkak olmayan, ani çözümler ve mantıklı fikirler üretebilen liderlerin ihtiyaç duyulduğu dönemlerde oluşmaktadır. Karizmatik liderler bu ihtiyaca cevap vererek ekip bütünlüğünün ve kurumdaki krizlerin düzelmesine yardımcı olurlar. Karizmatik liderin kendini izleyenlerin gözünde, her şeyi bilen, her güçlkle baş edebilen ve insanüstü kabiliyetlerle bezenmiş bir görüntüsü vardır. Bu çerçevede, ekip üyelerinin lideri güçlü bir kahraman olarak görmeleri durumu söz konusudur.

Belli bir vizyona sahip olan lider, örgütün geleceğe yönelik çalışma politikasında yeni fikirlere, orijinal stratejilere yer verir. Alışılmamış davranışlar göstermek karizmatik liderin bir diğer özelliğidir. Bu davranışlar liderin rutin kalıpları izlemesi yerine örgütün amaçlarına ulaşması için farklı yollar denemeyi, zorluklarla mücadeleyi içerir (Bell, 2013). Karizmatik lideri diğer lider tarzlarından ayıran bir diğer özelliği de, statükoyu değiştirme eğiliminde olmasıdır. Alışılmamış davranışlar gösterme eğiliminin bir devamı olan bu özellik, liderin işlerini her zamanki yoldan yapmak yerine, farklı bir yoldan yapmasını, köklü değişimler ve çözümler sunmasını mümkün kılar. Bu özelliklerden yola çıkarak karizmatik liderlik özelliklerine sahip liderlerin kriz dönemlerinde krize olan olumlu etkisi yadsınamaz (Bryman, 1993).

## 3. YÖNTEM

Bu araştırma ile karizmatik liderlik özelliği ve kriz yönetimine etkileri saptanacaktır. Karizmatik liderlerin kriz dönemlerindeki davranışları ve bu davranışların krizler ve işletmeler üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenmiştir. Araştırma Manisa organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren Vestel Beyaz Eşya A.Ş. fabrikasında, araştırma geliştirme müdürlüğünde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Fabrikanın sadece araştırma geliştirme müdürlüğünde yapılması fabrikadaki diğer çalışanlarına ulaşılama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

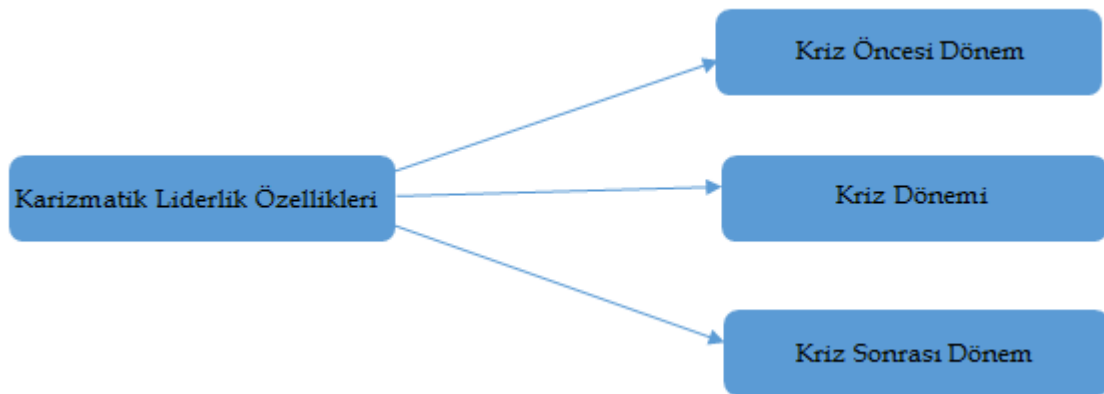
Araştırmadaki veriler elde edilirken anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu Google formlar aracılığı ile düzenlenmiş ve elektronik posta yolu ile katılımcılara gönderilmiştir. Google formlar otomatik yanıt sisteminden yanıtlar alınmıştır. Bu yöntem ile verilerin SPSS'e daha kolay entegre edilmesi sağlanmıştır. Bu



çalışmada (121) kişiye outlook aracılığı ile anket ulaştırılmıştır. (93) geri dönüş alınmıştır. Anket çalışması toplamda 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcılara ait demografik özelliklerini belirleyen 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 bölümden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği ile ilgili 31 soru yer alır. Araştırmanın son bölümünde karizmatik liderliği ölçmek için geliştirilmiş olan ve 20 sorudan oluşan Karizmatik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Karizmatik Liderlik Ölçeği 6 alt bölümden oluşmaktadır. Bu ölçekler; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Anket toplamda 57 sorudan oluşmaktadır. Araştırma Ölçeği olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket sonuçlarına göre veriler yardımı ile güvenilirlik analizi, varyans analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda araştırmaya dair değerler tespit edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın Modeli:



Araştırmanın Hipotezleri:

H1: Karizmatik liderlik özellikleri kriz öncesi dönemin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

H2: Karizmatik liderlik özellikleri kriz döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

H3: Karizmatik liderlik özellikleri kriz sonrası dönemi yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

#### BULGULAR

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem. Bu 3 bölüm kendi içinde toplam 31 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek olarak da kriz yönetimi ölçeği kullanılmıştır. M1 - M7 Kriz öncesi dönemi, M8 - M15 kriz dönemini, M16 - M31 kriz sonrasını bize göstermektedir. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki tabloda Cronbach's Alpha katsayıları analiz edilmiştir.

**Tablo 1:** Kriz Ölçeği Güvenilirlik Analizi.

Alt Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı
Kriz Öncesi Dönem	0,87
Kriz Dönemi	0,93
Kriz Sonrası Dönem	0,96

Alpha katsayısının bulunduğu aralıklara bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği ( $0,80 \leq \alpha < 1$ ) güvenilirliği yüksektir kriz yönetimi ölçeği tüm alt boyutlar açısından oldukça güvenilirdir.



**Tablo 2:** Karizmatik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.

Alt Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı
Vizyon Belirleme	0,87
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0,84
Çevresel Duyarlılık Gösterme	0,89
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0,85
Kişisel Risk Üstlenme	0,76
Statükoyu Sürdürmeme	0,85

Alpha katsayısının bulunduğu aralıklara bağlı olarak alpha katsayısının güvenilirliği yüksektir karizmatik liderlik ölçeği tüm alt boyutlar açısından oldukça güvenilirdir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.

Cinsiyet	N	Yüzde
Kadın	43	%46,2
Erkek	50	%63,8
Toplam	93	%100,0

Cinsiyete göre dağılımlara baktığımız zaman, grubun %46,2'sinin kadın, %63,8'inin erkek olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.

Medeni Durum	N	Yüzde
Bekâr	61	%65,6
Evli	32	%36,4
Toplam	93	%100,0

Medeni duruma göre dağılım araştırıldığında, grubun %65,6'sının bekarlardan, %36,4'ünün evlilerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Tablo 4'e bakacağımız zaman katılımcılardaki bekarların oranı evlilerin oranından yüksek olduğunu görüyoruz.

**Tablo 5:** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.

Yaş Grupları	N	Yüzde
20 Yaş ve Altı	4	%4,3
21-30 Yaş	51	%54,8
31-40 Yaş	30	%32,3
41-50 Yaş	4	%4,3
51 Yaş ve Üzeri	4	%4,3
Toplam	93	%100,0

Yaş gruplarının dağılımına baktığımız zaman, çoğunluk %54,8 oranı ile 21-30 yaş aralığındadır. Bunu %32,3 ile 31-40 yaş aralığındakiler, %4,3 ile 41-50 yaş aralığındakiler, %4,3 ile 51 yaş ve üzerindeki izlemektedir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.

Eğitim Durumunuz	N	Yüzde
Lise	3	%3,2
Ön Lisans	2	%2,2
Lisans	72	%77,4
Yüksek Lisans	14	%15,1
Doktora	2	%2,2
Toplam	93	%100,0



Eğitim düzeylerine göre dağılımına baktığımızda çoğunluğun %77,4'ü lisans mezunlarının oluşturduğunu görüyoruz. %15,1'i yüksek lisans, %2,2'si doktora, %2,2'si ön lisans ve %3,2'si lise mezunlarından oluşmaktadır.

**Tablo 7: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.**

Çalışma Süreleri	N	Yüzde
1 Yıdan Az	32	%34,4
1-5 Yıl	22	%23,7
6-10 Yıl	28	%30,1
11-16 Yıl	7	%7,5
16 Yıl ve Üzeri	4	%4,3
Toplam	93	%100,0

Katılımcıların %34,4'ünün 1 yıldan az, %23,7'sinin 1-5 yıl, %30,1'inin 6-10 yıldır bu kurumda çalıştığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Kendisine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.**

Kendisine Bağlı Çalışan Sayısı	N	Yüzde
0 Kişi	65	%69,9
1-5 Kişi	20	%21,5
6-10 Kişi	1	%1,1
11-16 Kişi	4	%4,3
16 Kişi ve Üzeri	3	%3,2
Toplam	93	%100,0

Katılımcıların %69,9'u kendisine bağlı bir çalışana sahip değildir, %21,5'inin 1-5 kişi arasında, %1,1'inin 6-10 kişi arasında, %4,3'ünün 11-16 kişi arasında ve %3,2'sinin 16 kişi ve üzerinde çalışana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 9: Yaş ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.**

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kriz Öncesi Dönem	20 Yaş ve Altı	4	3,0000	2,423	0,054
	21-30 Yaş	51	4,1176		
	31-40 Yaş	30	4,4333		
	41-50 Yaş	4	4,7500		
	50 Yaş ve Üzeri	4	3,5000		
Kriz Dönemi	20 Yaş ve Altı	4	3,0000	1,407	0,238
	21-30 Yaş	51	3,7255		
	31-40 Yaş	30	4,0000		
	41-50 Yaş	4	4,2500		
	50 Yaş ve Üzeri	4	3,0000		
Kriz Sonrası Dönem	20 Yaş ve Altı	4	3,7500	2,740	0,034
	21-30 Yaş	51	4,0392		
	31-40 Yaş	30	4,2333		
	41-50 Yaş	4	3,5000		
	50 Yaş ve Üzeri	4	2,5000		
Vizyon Belirleme	20 Yaş ve Altı	4	3,7500	0,664	0,618
	21-30 Yaş	51	4,0784		
	31-40 Yaş	30	4,0000		
	41-50 Yaş	4	4,0000		
	50 Yaş ve Üzeri	4	3,2500		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	20 Yaş ve Altı	4	3,7500	0,625	0,646
	21-30 Yaş	51	3,6667		
	31-40 Yaş	30	3,7000		
	41-50 Yaş	4	3,7500		
	50 Yaş ve Üzeri	4	2,7500		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	20 Yaş ve Altı	4	3,7500		
	21-30 Yaş	51	3,9412		



	31-40 Yaş	30	4,2000	,92476	1,401	0,240
	41-50 Yaş	4	3,5000	1,00000		
	50 Yaş ve Üzeri	4	3,0000	1,15470		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	20 Yaş ve Altı	4	3,2500	1,50000	1,337	0,263
	21-30 Yaş	51	3,5098	1,15538		
	31-40 Yaş	30	3,9333	1,17248		
	41-50 Yaş	4	4,2500	,95743		
Kişisel Risk Üstlenebilme	50 Yaş ve Üzeri	4	3,0000	,81650	2,924	0,025
	20 Yaş ve Altı	4	2,5000	1,00000		
	21-30 Yaş	51	3,8627	1,18355		
	31-40 Yaş	30	4,1333	,86037		
Statükoyu Sürdürmeme	41-50 Yaş	4	3,0000	1,15470	2,075	0,091
	50 Yaş ve Üzeri	4	3,2500	1,50000		
	20 Yaş ve Altı	4	3,5000	1,00000		
	21-30 Yaş	51	3,8235	1,14378		
	31-40 Yaş	30	4,2667	,78492		
	41-50 Yaş	4	4,2500	,50000		
	50 Yaş ve Üzeri	4	3,0000	1,15470		

Varyans analizi sonucunda; kriz yönetimi kriz sonrası dönem alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır ( $P=0,034<0,05$ ). En yüksek ortalama 31-40 yaş aralığındaki gruba, en düşük ortalama 50 yaş üzerindeki gruba aittir. Karizmatik liderlik ölçeği kişisel risk üstlenebilme alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. ( $P=0,025<0,05$ ).

En yüksek ortalama 31-40 yaş aralığındakiler, en düşük ortalama ise 50 yaş ve üzerinelere aittir. Diğer alt boyutlara ilişkin ortalamalar arasında yaş gruplarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo 10:** Eğitim Düzeyi ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	
Kriz Öncesi Dönem	Lise	3	3,6667	1,52753	1,677	0,162
	Ön Lisans	2	3,5000	2,12132		
	Lisans	72	4,2361	1,01389		
	Yüksek Lisans	14	4,2857	1,06904		
	Doktora	2	2,5000	2,12132		
Kriz Dönemi	Lise	3	2,3333	1,52753	4,103	0,004
	Ön Lisans	2	3,0000	1,41421		
	Lisans	72	3,8750	1,07386		
	Yüksek Lisans	14	4,0000	1,03775		
	Doktora	2	1,5000	,70711		
Kriz Sonrası Dönem	Lise	3	3,0000	1,73205	3,132	0,019
	Ön Lisans	2	2,5000	,70711		
	Lisans	72	4,1389	,98303		
	Yüksek Lisans	14	3,9286	1,20667		
	Doktora	2	2,5000	,70711		
Vizyon Belirleme	Lise	3	3,0000	1,73205	1,245	0,298
	Ön Lisans	2	4,5000	,70711		
	Lisans	72	4,0833	,94571		
	Yüksek Lisans	14	3,7857	1,25137		
	Doktora	2	3,5000	,70711		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lise	3	3,0000	1,73205	1,084	0,369
	Ön Lisans	2	3,0000	1,41421		
	Lisans	72	3,7500	1,11013		
	Yüksek Lisans	14	3,5000	1,28602		
	Doktora	2	2,5000	,70711		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Lise	3	2,3333	,57735	3,551	0,010
	Ön Lisans	2	4,5000	,70711		
	Lisans	72	4,0972	,96648		
	Yüksek Lisans	14	3,7143	1,26665		
	Doktora	2	2,5000	2,12132		
Sıra Dışı Davranışlar	Lise	3	3,3333	1,52753		





Sergileme	Ön Lisans	2	3,5000	2,12132	0,576	0,681
	Lisans	72	3,5833	1,18381		
Kişisel Risk Üstlenebilme	Yüksek Lisans	14	4,0714	,99725	0,772	0,547
	Doktora	2	3,5000	,70711		
	Lise	3	3,0000	1,73205		
	Ön Lisans	2	4,5000	,70711		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	72	3,8056	1,12135	1,211	0,312
	Yüksek Lisans	14	4,0714	1,20667		
	Doktora	2	3,5000	,70711		
	Lise	3	3,0000	1,73205		
	Ön Lisans	2	3,0000	1,41421		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	72	3,9861	1,02769	1,211	0,312
	Yüksek Lisans	14	4,0714	,91687		
	Doktora	2	3,5000	,70711		
	Lise	3	3,0000	1,73205		

Varyans analizi sonucunda; kriz ölçeği kriz dönemi alt boyutu için eğitim düzeylerine göre ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. ( $P=0,004<0,05$ ). Kriz ölçeği kriz sonrası dönem alt boyutu için eğitim düzeylerine göre ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $P=0,019<0,05$ ). Karizmatik liderlik ölçeği çevresel duyarlılık gösterme alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır ( $P=0,010<0,05$ ). Diğer alt boyutlara ilişkin ortalamalar arasında eğitim gruplarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo 11:** Çalışma Süresi ve Ölçeklerin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kriz Öncesi Dönem	1 Yıldan Az	32	4,0313	1,09203	2,469	0,050
	1-5 Yıl	22	4,2727	1,27920		
	6-10 Yıl	28	4,3571	,82616		
	11-16 Yıl	7	4,5714	,53452		
	16 Yıl ve Üzeri	4	2,7500	1,50000		
Kriz Dönemi	1 Yıldan Az	32	3,6250	1,23784	0,510	0,729
	1-5 Yıl	22	3,9545	1,21409		
	6-10 Yıl	28	3,8571	1,07890		
	11-16 Yıl	7	3,8571	1,06904		
	16 Yıl ve Üzeri	4	3,2500	,95743		
Kriz Sonrası Dönem	1 Yıldan Az	32	3,9688	1,09203	1,796	0,137
	1-5 Yıl	22	4,1818	1,00647		
	6-10 Yıl	28	4,1429	1,04401		
	11-16 Yıl	7	3,7143	1,25357		
	16 Yıl ve Üzeri	4	2,7500	,95743		
Vizyon Belirleme	1 Yıldan Az	32	4,0625	1,07576	1,503	0,208
	1-5 Yıl	22	3,8182	1,13961		
	6-10 Yıl	28	4,2143	,73822		
	11-16 Yıl	7	4,0000	1,00000		
	16 Yıl ve Üzeri	4	3,0000	1,41421		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1 Yıldan Az	32	3,5313	1,16354	0,698	0,596
	1-5 Yıl	22	3,9091	1,30600		
	6-10 Yıl	28	3,5357	1,10494		
	11-16 Yıl	7	4,0000	,57735		
	16 Yıl ve Üzeri	4	3,2500	1,50000		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	1 Yıldan Az	32	4,0000	1,10716	2,961	0,024
	1-5 Yıl	22	4,0000	1,15470		
	6-10 Yıl	28	4,1429	,84828		
	11-16 Yıl	7	3,8571	,89974		
	16 Yıl ve Üzeri	4	2,2500	1,25831		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	1 Yıldan Az	32	3,2188	1,23744	2,371	0,058
	1-5 Yıl	22	3,9545	,99892		
	6-10 Yıl	28	3,8929	1,06595		
	11-16 Yıl	7	4,0000	1,41421		
	16 Yıl ve Üzeri	4	3,0000	,81650		
Kişisel Risk Üstlenebilme	1 Yıldan Az	32	3,7500	1,21814	1,705	0,156
	1-5 Yıl	22	4,0455	,99892		
	6-10 Yıl	28	3,9286	1,01575		
	11-16 Yıl	7	3,8571	1,06904		
	16 Yıl ve Üzeri	4	2,5000	1,73205		



Statükoyu Sürdürmeme	1 Yıldan Az	32	4,0313	,89747	2,150	0,081
	1-5 Yıl	22	3,9545	1,13294		
	6-10 Yıl	28	4,0357	,96156		
	11-16 Yıl	7	3,8571	1,34519		
	16 Yıl ve Üzeri	4	2,5000	1,00000		

Varyans analizi sonucunda; kriz ölçeği alt boyutlarının ortalamaları arasında çalışma süreleri açısından anlamlı fark yoktur. Karizmatik liderlik ölçeği çevresel duyarlılık gösterme alt boyutu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır. ( $P=0,024<0,05$ ).

**Tablo 12:** Kriz Yönetimi Ölçeği Bartlett ve KMO Testi.

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,920
Bartlett Testi	Ki Kare	2611,815
	Sd	465
	Sig.	,000

Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi KMO değerinin kabul edilmiş değerler arasında olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında KMO değeri aralıkları şu şekilde belirlenmiştir: 0,9 ve üzerindeki değerler en iyi, 0,8-0,9 arasındaki değerler çok iyi, 0,7-0,8 arasındaki değerler iyi, 0,5-0,7 arasındaki değerler orta olarak değerlendirilmiştir. 30 maddeden oluşan veri grubumuz için SPSS programında ölçülen KMO değeri 0,920 olmuştur. Bu değer veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13:** Karizmatik Liderlik Ölçeği Bartlett ve KMO Testi.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,895
Bartlett Testi	Ki Kare	1355,701
	Sd	190
	Sig.	,000

Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi KMO değerinin kabul edilmiş değerler arasında olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında KMO değeri aralıkları şu şekilde belirlenmiştir: 0,9 ve üzerindeki değerler en iyi, 0,8-0,9 arasındaki değerler çok iyi, 0,7-0,8 arasındaki değerler iyi, 0,5-0,7 arasındaki değerler orta olarak değerlendirilmiştir. 30 maddeden oluşan veri grubumuz için SPSS programında ölçülen KMO değeri 0,90 olmuştur. Bu değer veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14:** Kriz Yönetimi Ölçeği ve Karizmatik Liderlik Ölçeği Korelasyon Analizi.

Alt Boyutlar		Kriz Öncesi Dönem	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası Dönem
Vizyon Belirleme	K	0,696	0,615	0,549
	P	0,00	0,00	0,00
	N	93	93	93
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	K	0,470	0,502	0,541
	P	0,00	0,00	0,00
	N	93	93	93
Çevresel duyarlılık Gösterme	K	0,743	0,654	0,547
	P	0,00	0,00	0,00
	N	93	93	93
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	K	0,322	0,400	0,344
	P	0,00	0,00	0,00
	N	93	93	93
Kişisel Risk Üstlenme	K	0,467	0,358	0,322
	P	0,00	0,00	0,00
	N	93	93	93
Statükoyu Sürdürmeme	K	0,506	0,538	0,458
	P	0,00	0,00	0,00
	N	93	93	93



Değişkenlerin arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu göstermek için Bartlett Testi uygulanmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere veri setimiz için ki-kare değeri yüksek ve anlamlılık değeri 0,000 olarak ölçülmüştür. Tablo incelendiği zaman bütün alt başlıkların birbiriyle pozitif yönlü ve anlamlı ( $P=0,000<0,05$ ) ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları ile ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde kriz yönetiminin karizmatik liderlik özellikleriyle pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Karizmatik liderlik özellikleri kriz yönetiminde önemli etkiye sahip bir değişkendir.

**Tablo 15:** Hipotezlere Ait Regresyon Analizi.

	R2	F	P	$\beta$	t	P
HİPOTEZ 1	0,62	106,5	0,00	1,42	10,79	0,00
HİPOTEZ 2	0,53	98,9	0,00	1,64	6,63	0,00
HİPOTEZ 3	0,61	108,0	0,00	1,20	10,46	0,00

Tabloda Model 1 satırı H1'in testine ilişkin bulguları içermektedir. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi dönem üzerindeki etkisini açıklayan modelin ( $F=106,5$  ve  $P=0,000<0,05$  olduğundan) anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin açıklayıcılığı %62'lik R2 değeriyle çok iyi düzeydedir. Modelin regresyon katsayısı 1,42 olup bu değer de karizmatik liderlik özelliklerinin kriz döneminin yönetiminde pozitif yönlü ve anlamlı ( $t=10,79$  ve  $P=0,000<0,05$ ) etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tabloda Model 2 satırı H2'nin testine ilişkin bulguları içermektedir. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz dönemi üzerindeki etkisini açıklayan modelin ( $F=98,9$  ve  $P=0,000<0,05$  olduğundan) anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin açıklayıcılığı %54'lük R2 değeriyle yeterli düzeydedir. Modelin regresyon katsayısı 1,64 olup bu değer de karizmatik liderlik özelliklerinin kriz sonrası dönemin yönetiminde pozitif yönlü ve anlamlı ( $t=6,63$  ve  $P=0,000<0,05$ ) etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tabloda Model 3 satırı H3'ün testine ilişkin bulguları içermektedir. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz sonrası dönem üzerindeki etkisini açıklayan modelin ( $F=108,0$  ve  $P=0,000<0,05$  olduğundan) anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin açıklayıcılığı %61'lik R2 değeriyle çok iyi düzeydedir. Modelin regresyon katsayısı 1,20 olup bu değer de karizmatik liderlik özelliklerinin kriz sonrası dönemin yönetiminde pozitif yönlü ve anlamlı ( $t=10,46$  ve  $P=0,000<0,05$ ) etkisinin olduğunu göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 256-275.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 213-224.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. MS thesis. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 55-78.
- Aymankuy Ş. Y. (tarih yok). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Tack, P. B. (1994). Kriz zamanı yönetim (Çev. Y. Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık
- Baran, H. (2012). İşletmelerde Kriz Yönetimi. *Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni*, s. 31-41.
- Bolat, T. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. s. 20-55.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Üzerine Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18.
- Demirtaş, A. G. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, s. 353-373.
- Der, G. (2017). Kriz iletişimde çok sesli yaklaşım: Metro Turizm krizi'nin retoriksel arena kuramı bağlamında incelenmesi. 18-30.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zekâ boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. s. 50-62.
- Ercan, O., & Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Liderlik Özelliklerinin Etkileri Üzerine Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 403-428.
- Haşit, G. (1999). İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması. s. 20-25.
- Hitay, B. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi (II). (İ. T. Müdürlüğü, Dü.) s. 31-41.
- Örnek, A. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi. s. 37.
- Özguven, N. (2011). Kriz Döneminde Küresel Perakendeci Aktörlerin Performanslarının Topsis Yöntemi İle Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 151-162.
- Safran, T., Tosun, B., & Tosun, E. (1997). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dynamics*, 26, s. 53.



- Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleřtirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 59-85.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 181-195.
- Aktan Cořkun Can <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/nedenleri.htm> (Eriřim Tarihi:19.11.2020)
- Morgül, T. , Lider Tipleri Ve Koçluk Modeli, [http://www.academia.edu/8241570/Lider\\_Tipleri\\_ve\\_Ko%C3%A7luk\\_Modeli](http://www.academia.edu/8241570/Lider_Tipleri_ve_Ko%C3%A7luk_Modeli), (Eriřim Tarihi 07.11.2020)
- Schriesheim , Chester A. ve Barbara J. Bird. "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", Journal of Management. Vol.5, No.2 (1979), ss.135-145.
- Pheng, Low Sui ve Ben S. K. Lee. "Managerial Grid and Zhuge Liang's Art of Management: Integration for Effective Project Management", Management Decision. Vol.35, No.5 (1997), ss.382-391.
- ROBERT J. Thierauf (1986), 'Decision Support Systems For Effective Planing and.