

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**PİLOTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
LİDERLİK YÖNELİMLERİ VE KRİZ YÖNETİMİ  
BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**İdris Feyzi OKAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Doktora Programı**

**TEMMUZ 2025  
İSTANBUL**

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**PİLOTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
LİDERLİK YÖNELİMLERİ VE KRİZ YÖNETİMİ  
BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**İdris Feyzi OKAN**  
(221214021)  
(0009-0005-3335-4897)

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Doktora Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP**

**Eş Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Esra SİPAHİ DÖNGÜL**

**İstanbul 2025**



T.C.  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü**

**Jüri Tez Onay Formu**

03.07.2025

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

Bu çalışma 03.07.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme (Doktora) Programı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ**

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP**

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

**Dr. Öğr. Üyesi Ümit BOZOKLU**

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

**Doç. Dr. Gözde MERT**

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Üye (İmza)

**Doç. Dr. Ali ÖZCAN**

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Üye (İmza)

**Dr. Öğr. Üyesi Tuğbay Burçin**

**GÜMÜŞ**

İstanbul Gedik Üniversitesi

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Pilotların Kişilik Özelliklerinin Liderlik Yönelimleri ve Kriz Yönetimi Becerileri Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım (03/07/2025).

İdris Feyzi OKAN

## ÖNSÖZ

Bu çalışmam boyunca çok değerli bilgilerini benden esirgemeyen ve paylaşan, yaşamıma olan büyük katkılarını asla unutamayacağım Prof. Dr. Ahmet KESİK hocama, çalışmaların süresince devamlı olarak yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Esra SİPAHİ DÖNGÜL hocama, aynı şekilde desteklerini ve yardımlarını benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP hocama ve çalışmam boyunca karşı karşıya kaldığım tüm zorluklara benimle göğüs geren ve yaşamımın her döneminde benim destekçim olan çok değerli aile üyelerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2025

İdris Feyzi OKAN

---

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. LİDERLİK</b> .....	<b>4</b>
2.1. Liderlik Kavramı .....	4
2.2. Liderlik Özellikleri .....	6
2.3. Lider ve Yönetici Farkı .....	9
2.4. Liderin Güç Kaynakları.....	12
2.4.1. Yasal güç .....	13
2.4.2. Ödüllendirme gücü .....	14
2.4.3. Zorlayıcı güç.....	15
2.4.4. Uzmanlık gücü.....	16
2.4.5. Karizmatik güç .....	17
2.5. Liderlik Yönelimleri.....	18
2.5.1. Politik liderlik .....	19
2.5.2. İnsan kaynaklı liderlik .....	20
2.5.3. Karizmatik liderlik.....	22
2.5.4. Yapısal liderlik .....	23
2.6. Havacılık Sektöründe Liderlik ve Önemi.....	24
2.7. Havacılık Sektöründe Liderlik İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	28
<b>3. KRİZ YÖNETİMİ</b> .....	<b>35</b>
3.1. Kriz Kavramı .....	35

3.2. Kriz Yönetimi.....	36
3.3. Kriz Yönetim Süreci.....	38
3.3.1. Erken uyarı sinyali toplama.....	38
3.3.2. Hazırlık ve önleme.....	40
3.3.3. Kriz anı .....	41
3.3.4. Hasarın yayılmasını önleme .....	43
3.3.5. Onarma ve toparlanma.....	43
3.3.6. Öğrenme .....	44
3.4. Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi .....	45
3.5. Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi .....	50
3.6. Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	51
<b>4. KİŞİLİK.....</b>	<b>56</b>
4.1. Kişilik Kavramı .....	56
4.2. Beş Faktör Kişilik Modeli .....	57
4.2.1. Dışa dönüklük.....	58
4.2.2. Uyumluluk .....	58
4.2.3. Sorumluluk .....	59
4.2.4. Nevrotizm .....	60
4.2.5. Deneyime açıklık.....	60
4.3. Kişilik ve Liderlik İlişkisi .....	61
4.4. Havacılık Sektöründe Kişilik Özellikleri İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar .....	63
<b>5. YÖNTEM.....</b>	<b>66</b>
5.1. Araştırma Amacı ve Yöntemi .....	66
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	66
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	68
5.4. Veri Toplama Araçları.....	68
5.4.1. Demografik bilgi formu.....	69
5.4.2. Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği.....	69
5.4.3. Kriz yönetimi ölçeği .....	69
5.4.4. Beş faktör kişilik ölçeği.....	70
<b>6. BULGULAR .....</b>	<b>71</b>
6.1. Demografik Bulgular.....	71

6.2. Güvenirlik Analizi.....	72
6.3. Betimsel İstatistikler.....	73
6.4. Korelasyon Analizi.....	74
6.5. Regresyon Analizleri.....	76
6.5.1. Pilotların Kişilik Özelliklerinin Liderlik Yönelimlerine Etkisi.....	76
6.5.2. Pilotların kişilik özelliklerinin kriz yönetim becerilerine etkisi .....	79
6.5.3. Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Yönetim Becerilerine Etkisi .....	81
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
Ek-1: Anket Formu.....	106
Ek-2: Etik Kurul Onayı .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>113</b>

## KISALTMALAR

<b>CEO</b>	: İcra Kurulu Başkanı
<b>CRM</b>	: Ekip Kaynak Yönetimi
<b>ICAO</b>	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Çizelge 6.1: Demografik Bulgular .....	71
Çizelge 6.2: Güvenirlilik Analizi .....	72
Çizelge 6.3: Betimsel İstatistikler .....	73
Çizelge 6.4: Korelasyon Analizi Bulguları .....	74
Çizelge 6.5: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Politik Liderliği Yordama Durumu.....	76
Çizelge 6.6: Pilotların Kişilik Özelliklerinin İnsan Kaynaklı Liderliği Yordama Durumu.....	77
Çizelge 6.7: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Karizmatik Liderliği Yordama Durumu .....	78
Çizelge 6.8: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Yapısal Liderliği Yordama Durumu ...	79
Çizelge 6.9: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Kriz Öncesi Dönemi Yordama Durumu .....	79
Çizelge 6.10: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Kriz Dönemini Yordama Durumu ....	80
Çizelge 6.11: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Kriz Sonrası Dönemi Yordama Durumu.....	81
Çizelge 6.12: Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Öncesi Dönemi Yordama Durumu.....	82
Çizelge 6.13: Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Dönemini Yordama Durumu	83
Çizelge 6.14: Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Sonrası Dönemi Yordama Durumu.....	84
Çizelge 6.15: Test Edilen Hipotez Sonuçları .....	84

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 5.1: Araştırma Modeli.....	66



## PİLOTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ VE KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

### ÖZET

Günümüzde pilotların sahip oldukları kişilik özellikleri, liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri önem kazanmaktadır. Araştırmanın amacı, pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada, liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri bağımlı değişken, kişilik özellikleri ise bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden Dursun vd. (2019) Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği, Aksu ve Deveci (2009)'un geliştirdikleri Kriz Yönetimi Ölçeği ve Dayı ve Çetin'e ait (2021) Beş Faktör Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada toplamda Türkiye'de görev yapan 500 pilota ulaşılmıştır. Veriler IBM SPSS 25.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerine etkisi olduğu, pilotların kişilik özelliklerinin kriz yönetim becerilerine etkisi olduğu ve pilotların liderlik yönelimlerinin kriz yönetim becerilerine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pilot seçimlerinde dışadönüklük, sorumluluk ve açıklık kişilik özelliklerine sahip olan adaylara öncelik verilmesi hem de bu kişilerin kriz yönetim becerilerini geliştirmeleri için destek olunması, havacılık sektöründe politik ve karizmatik liderlik eğitim ve seminerlerinin verilmesi önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** *Pilot, Kişilik Özellikleri, Liderlik Yönelimleri, Kriz Yönetim Becerileri*

## **THE EFFECT OF PILOTS' PERSONALITY TRAITS ON THEIR LEADERSHIP ORIENTATIONS AND CRISIS MANAGEMENT SKILLS**

### **ABSTRACT**

Today, personality traits, leadership orientations and crisis management skills of pilots are gaining importance. The purpose of this study is to investigate the effect of pilots' personality traits on their leadership orientations and crisis management skills. In the study, leadership orientations and crisis management skills are considered as dependent variables and personality traits are considered as independent variables. Dursun et al. (2019) Multifaceted Leadership Orientations Scale, Aksu and Deveci's (2009) Crisis Management Scale and Dayı and Çetin's (2021) Five Factor Personality Scale were used as quantitative research methods. In this study, a total of 500 pilots working in Türkiye were reached. The data were analyzed with IBM SPSS 25.0 package program. According to the findings, it was concluded that pilots' personality traits have an effect on their leadership orientations, pilots' personality traits have an effect on their crisis management skills and pilots' leadership orientations have an effect on their crisis management skills. It can be suggested to prioritize candidates with extraversion, responsibility and openness personality traits in pilot selection, to support them to develop their crisis management skills, and to provide political and charismatic leadership trainings and seminars in the aviation sector.

**Keywords:** *Pilots, Personality Traits, Leadership Orientations, Crisis Management Skills*

## 1. GİRİŞ

Havacılık gibi yüksek riskli bir sektörde çalışanlar her gün çeşitli risklere maruz kalabilmektedir. Ayrıca, güvenlik maliyetli bir durum olmakla birlikte tüm çalışanlar ve liderliğin katkısı olmadan bunun başarılması çok zordur (Bastola, 2020). Havacılık sektöründeki riskler özellikle insan yaşamı söz konusu olduğunda diğer sektörlerle göre daha önemlidir. Bu risklerle baş edebilmek için de havacılık sektöründe görev yapan pilotların liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Havacılık operasyonlarında insan faktörünün önemi 1986 yılında Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO, International Civil Aviation Organization) tarafından resmen tanınmıştır (ICAO, 2002). İnsan faktörleri, ana hedeflerin emniyet ve verimlilik olduğu sivil havacılıkta insan performansının tüm yönlerini içermektedir. Liderlik ile ilgili bu alanda yapılan çalışmalar yetersiz görülmektedir. Araştırmalar bu tür sorunların genellikle insanların karar alma süreçleri, iletişim tarzları, liderlik yetenekleri ve yönetim becerileriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Rouco vd., 2021). Uçuş verimliliği ve emniyetinin sağlanabilmesi için diğer faktörlerle birlikte liderliğin önemi büyüktür. Liderlerin sahip oldukları kişilik özellikleri, riskler ve krizlerle başa çıkabilme becerileri havacılık sektörü için önemlidir.

Bu çalışmada havacılık sektöründe görev yapan pilotların kişilik özellikleri, liderlik ve kriz yönetim becerileri arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Havacılık sektörü, uluslararası ve ulusal platformlarda çağımızın önde gelen sektörlerindedir. Yılın her günü 7 gün 24 saat dinamikliğe sahip bir sektör olan havacılık sektörü doğası gereği krizlere son derece açık bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2019). Kriz, yüksek derecede belirsizliğe neden olan ve örgütün yüksek derecede önem verdiği hedeflerine zararı olabilecek ya da hedeflerini tehdit eden beklenmedik, spesifik ve rutinin dışındaki olay ya da olayları ifade etmektedir. Krizler doğaları gereği beklenmedik durumları ifade etmektedir. Planlamayla ilgili beklentileri aşmasından dolayı, rutin prosedürlerle yönetilmesi olanaksızdır. Krizler sağlıklı ve düzgün bir şekilde ele alınmadığında negatif sonuçlara yol açarak

operasyonları tehdit edebilmektedir (Şenerol, 2021). Kriz zamanlarında kişilik özelliklerinin liderlikle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Giderler, 2005). Pilotların bir kriz anında verecekleri tepkiler onların sahip oldukları kişilik özelliklerine ve liderlik yönelimlerine bağlıdır.

Kişilik özellikleri, zamanla oluşan ve genel olarak tutarlı davranış şekilleri olarak ifade edilmektedir. Bir bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri, kendisini diğer kişilerden ayırmakta ve kişinin geleceğe yönelik sergileyeceği davranışlarına yönelik tahminlerin bir dayanağı olarak görülmektedir. Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri genel olarak sabit ve zaman ve şartlara göre bir değişiklik göstermemektedir (Çiçek ve Arslan, 2020). Kişilik özellikleri her insandan insana değişebilmektedir. Bir bireyin sergilediği liderlik davranışı kişilik özelliklerinden etkilenebilmektedir. Kişilik özellikleri ve liderlik yönelimleri özellikle kriz durumlarında daha fazla ön plana çıkmakta ve önem kazanmaktadır.

Gerçek liderlerin kriz anlarında kendilerini göstermeleri gerekmektedir. Kriz anlarında yeni kurallar ve koşullar geçerli olabilmektedir. Bir taraftan karamsarlık ve belirsizlik hâkim olabilmekte, diğer taraftan ise kriz anlarında liderler zihinlerinde kendi çözümlerine de sahiptirler. Kadıbesegil (2008) liderin enerjisi takipçilerini de etkilemektedir. Çünkü kriz zamanları, insanların şartları değiştirmeyi ve farklılıklar ortaya koymayı arzuladıkları dönemlerdir. Kriz anlarında ortaklaşa çözümlerin geçersiz hale geldiği görülebilmektedir. Gerçek liderlerin statükoyu değiştirebilmeleri ve mutlaka bir fark yaratabilmeleri gerekmektedir. Bu açıdan liderlik bir çeşit “görev” olmaktan çıkarak, kaçınılmaz bir sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetiminde önemli konulardan birisi de başarı unsurudur. Yalnızca görevin yerine getirilmesi değil, liderlerin sahip oldukları tüm özelliklerini bağlama yansıtmaları gerekmektedir (Fener ve Çevik, 2015).

Bir krizin üç temel koşulu vardır: Beklenmediktir, temel değerleri tehdit eder ve hızlı tepki gerektirir. Bu nedenle, kriz durumları sırasında liderlik çalışması, hızla değişen bir dünyada her zamankinden daha kritiktir, çünkü bu tür krizler gerçekten de geçmişte olduğundan daha spontane, öngörülemez, daha uzun süreli ve giderek daha maliyetli hale gelmektedir (Pinsdorf, 2004). Dünyanın dört bir yanındaki liderler, bir kriz için planlama, yanıt verme ve krizden kurtulma gibi çarpıcı zorluklarla mücadele ediyor. Kuruluşlara ve topluluklara yönelik hem öngörülebilir hem de öngörülemeyen tehditler, bir krizle karşı karşıya kalan karar vericiler için

zorluklar sağlar. Krizler genellikle geleneksel düşünce ve eylemlerin yeterince iyi olmadığı karmaşık, belirsiz ve güvensiz durumlar sunmaktadır. Genel olarak kriz yönetimini (havacılık ve havayolları ile ilgili) tartışmak için çalışmalar yapılmıştır; ancak, felakete neden olan bir krizin üstesinden gelmek için en etkili liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlayan çalışmalara pek rastlanılmamaktadır (Bekdash, 2019).

Yapılan bu çalışmada kişilik özellikleri, liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Liderlik Yönelimleri ve Kriz Yönetimi Becerileri bağımlı değişken, Kişilik Özellikleri ise bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir.

Havacılık sektöründe önemi rolleri olan pilotlar diğer sektörde çalışanlara göre daha fazla krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu krizleri çözüme becerileri ve sergiledikleri liderlik davranışlarının özellikle kişilik özelliklerinden etkilenip etkilenmediği sorusuna yönelik olarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın pilotlar üzerinde gerçekleştirilmesi ve üç değişkeni bir arada araştıran yeterince araştırma olmamasından dolayı araştırma önem arz etmekte ve araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. LİDERLİK

### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik yüzyıllardır insanların ilgisini çeken bir konudur. “Liderlik” kavramı, muzaffer ordulara komuta eden, ışıltılı gökdelenlerin tepesinden kurumsal imparatorlukları yöneten veya ulusların geleceğini şekillendiren güçlü ve dinamik bireylerin imajını ifade etmektedir. Cesur ve zeki liderlerin olağanüstü başarıları birçok efsanenin ve hikâyenin temelini oluşturmaktadır. Tarihsel açıklamalar, önemli tarihi olaylarla övülen veya suçlanan askeri, siyasi, sosyal ve dini liderlerin hikayeleriyle doludur (Demirtaş ve Karaca, 2020). Geçmişten günümüze birçok lider tarihe damgasını vurmuştur. Birçok kişi de bu liderleri kendilerine örnek almaktadır. Ülkemizde liderlik denildiğinde birçok insanın ilk olarak aklına Mustafa Kemal Atatürk gelmektedir (Köse, 2021).

Bir takıma veya gruba liderlik etmek zaman, düşünce ve özveri gerektiren gerçek bir beceridir. Liderlik organizasyonlarda çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü başarı ile başarısızlık arasındaki farkı yaratan liderliktir. Herhangi bir örgütün liderinden, kendisine verilen rolü, temsil ettiği örgütün değerlerini aktararak yerine getirmesi beklenmektedir. Liderlik becerileri, bir yöneticinin stratejik düzeyde etkili bir şekilde çalışabilmesi için gereklidir. Liderlerin günlük yaşamlarımızda ve geleceklerimizde önemli etkileri olmaktadır. İyi günde de kötü günde de güçlü liderliğe her zaman ihtiyaç duyulmaktadır (Qadri, 2016). Buradan hareketle öncelikle liderlik kavramının açıklanması yararlı olacaktır.

Liderlik kavramı farklı bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aibieyi (2009), liderliği yenilik ve inisiyatif olarak tanımlamaktadır. Koontz (1988) liderliği, insanları etkileme sanatı olarak, onların grup hedeflerinin başarılması yönünde istekli ve coşkulu bir şekilde çabalamalarını sağlamak olarak tanımlamaktadır. Hersey ve Blanchard (1977) ise liderliği, belirli bir durumda başarıya ulaşma çabalarında bir bireyin veya bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak ifade etmektedir (Aibieyi, 2014).

Cambridge sözlüğü lideri “diğer insanları yeteneği veya konumu nedeniyle yöneten veya kontrol eden kişi” olarak tanımlamaktadır (Cambridge Dictionary, 2024). Liderin bu tanımı, yalnızca kontrol etmekten veya yönetmekten bahsettiği için eksik görünmektedir. Bu aslında bir yöneticinin, patronun veya idarecinin de yapacağı bir şeydir. Napolyon Bonapart şöyle demiştir: "Lider umut taciridir." Bu, bir liderin çok önemli bir özelliğini "halklara ilham veren, motive eden, onlara umut veren" açıklayabilecek ilginç bir ifadedir. Buna göre bir lideri sıradan bir insandan ayıran şey, onun insanları cesaretlendirme ve umut verme yeteneğidir (Malik ve Azmat, 2019).

Vidarthi vd.'ye (2014) göre liderlik, kariyer, yaşam ve iş hayatında belirli bir amaç doğrultusunda beden, zihin ve çevredeki etkinliklerin gerçekleştirilmesi için başkalarına ilham veren kişidir. Anand ve Liden'e (2014) göre organizasyon içinde liderlik, yöneticinin astlarını motivasyon ve güvenle çalışmaya teşvik etme yeteneğidir. Rietsema'ya (2015) göre liderlik kavramı temel olarak başkalarının davranışlarını etkileme potansiyelini ifade etmekte ve aynı zamanda herhangi bir grubu belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi yönünde etkileme yeteneği olarak da açıklanmaktadır. Neck ve Houghton'a (2006) göre liderlik temel olarak bireyde bulunan kişilik, olgunluk ve zeka gibi bazı nitelikleri ifade eden, aynı zamanda bir grup süreci olan ve ikiden fazla kişinin birbiriyle etkileşimini içeren bir süreçtir (Jones ve Shideh, 2020).

Dran (2004) liderliği şu şekilde tanımlamıştır; "Amaca ulaşma yolunda bir grubu etkileme yeteneği". Ayrıca, liderin kazanılmış bir unvan olduğunu da detaylandırmıştır. Lider; uzman güvencesine sahip, motivasyon sağlayan, kendi amaçlarını belirleyen, özel vaadi ve istekliliği olan, amaçları kabul eden, yön veren, tedbirler alan ve kontrol eden, enerjiyi koruyan kişidir. Bu belirtilen tanım ve liderlik yeteneklerinden, bir organizasyondaki bir yöneticinin mesleğinde mükemmelliğe ulaşmak istemesi durumunda, önce amaç veya hedef belirlemesi, daha sonra bu yetkinlikleri uygulayarak zekasını ve bilgeliğini kullanması gerektiği açıktır (Akbar, 2013).

Lider, bir grubun seçilmiş, atanmış veya onurlandırılmış kişilerinin rehber olarak görev yapması ve grubun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması gibi çeşitli anlamları içermektedir. Wongput'a (2007) göre çoğu bilim insanının özetlediği liderlik kavramlarına genel bir bakış şu şekildedir (Sivarat vd., 2021):

- Grubun eksenini olan grup içindeki faaliyetlerin merkezi veya odak noktası olan kişi, başkalarıyla iletişim kurma fırsatı daha fazla olan kişi gruptaki herkesten daha fazla, karar vermede yüksek etkiye sahip olan kişi,
- Grubu bir amaç veya hedefe doğru yönlendiren kişi,
- Çoğu üyenin, liderin sosyal karakterine, bireysel boyutlarına ve davranışına dayalı olarak grubun lideri olarak seçtiği veya gördüğü kişi,
- Bazı benzersiz niteliklere sahip kişi, grup dinamiğine neden olan ve birçok etkiyi yaratabilen kişi,
- Bir gruba belirli bir şekilde liderlik edebilen kişi veya liderlik rolü veya davranışının yerine getirilmesinde yer alan kişidir.

## **2.2. Liderlik Özellikleri**

Bir organizasyon içerisinde etkililik için gereken kritik liderlik yeterliliklerinin belirlenmesi, liderlerin hangi becerilere ihtiyaç duyduğunun tanımlanmasına yardımcı olabilmektedir (Pernick, 2001). Başarılı liderlerin her beceriye sahip olması gerekmektedir, ancak her becerinin miktarı organizasyonel hiyerarşi içindeki pozisyona bağlı olarak değişebilmektedir. Teknik beceriler, yönetimin alt seviyelerinde daha önemlidir. Bir lider örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru yükselirken, kendi teknik becerilerinden çok takipçilerinin teknik becerilerine güvenmektedir. İnsan becerileri tüm yönetim seviyelerinde önemlidir (Hicks ve Gullett, 1975; Katz, 1955). Kavramsal beceriler belki de politika kararlarının, uzun vadeli planlamanın ve geniş ölçekli eylemlerin gerekli olduğu üst yönetim düzeylerinde en önemli olanıdır (Moore ve Rudd, 2004). Liderler pek çok becerilerle donatılmışlardır. Ancak bu becerilerin önemi bulunulan duruma ve şarta bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bir bireyin liderlik potansiyeline sahip olup olmaması da onun lider olabilmesini etkileyebilmektedir.

Liderlik potansiyeli, insanların sahip oldukları ve işleri yürütmeyi destekleme, girişimleri yönlendirme ve insanları hedeflere yönlendirebilmek için kullandıkları nitelik ve becerileri ifade etmektedir. Şirketin hedef ve stratejilerine ulaşmak için kaynakları verimli bir şekilde kullanmak ve önemli kararlar alabilmek için üst düzey yöneticilerin iyi liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir

(Ollila ve Yström, 2016). Temel liderlik özellikleri ilham verme, açıkça iletişim kurma ve değeri paylaşma yeteneğini içermektedir (Yi ve Zulaikha, 2022).

Halsey (1989) liderliğin çalışma yaşamında en nadir yeteneklerden biri ve muhtemelen en değerlisi olduğunu belirtmektedir. İyi bir yöneticinin, belirsizlik ve zorunluluk nedeniyle iyi liderlik vasıflarına sahip olması gerektiği ifade etmektedir. İyi liderlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Abbass, 2012):

- **Yol Gösterici Bir Vizyon:** Bir lider hedefe ulaşabilmek için nereye, nasıl ve neden gittiğini bilmelidir.
- **Tutku:** Lider yaptığı işi sevmeli ve önemsemelidir.
- **Merak ve Cesaret:** Lider, gereksiz yere başarısızlık konusunda endişelenmemeli, ancak hatalardan ders alacağını bilerek hataları kucaklamalıdır.
- **Coşku:** Tüm liderler heveslidir ve yaptıklarıyla ilgilenmektedirler.
- **Dürüstlük:** İnsanların bir lidere güvenmesini sağlayan şey dürüstlüktür. Bir liderin mesleki ve kişisel dürüstlüğe sahip olması gerekmektedir.
- **Adalet:** Etkili liderler insanlara farklı fakat eşit ve eşitlikçi bir şekilde davranmalıdır.
- **Sıcaklık:** Liderlik aklın yanı sıra kalbin de kullanılmasını gerektirmektedir. İş sevmek ve ekibe önem vermek de aynı derecede önemlidir.
- **Tevazu:** Tevazu kibrin karşıtıdır ve hiç kimse kibirli bir liderle çalışmak istememektedir.
- **Özgüven:** Özgüveni geliştirmek her zaman iyi bir lider olmanın ön aşamasıdır. Ancak liderler kendilerine aşırı güvenmemelidir, çünkü bu kibre yol açabilmektedir.

Başarılı bir lider olabilmek için bir yöneticinin öngörü, motivasyon, inisiyatif, kendine güven ve kişisel dürüstlük niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Bir lider, astlarının davranış, tutum ve inançlarını etkileyebilmelidir. Liderlik, takipçileri örgütsel hedeflere ulaşmak için istekli bir şekilde çabalamaya teşvik etme işlevidir. Liderlik ne patronluktur ne de yönetimle eşanlamlıdır. İyi bir liderin özellikleri arasında iyi kişilik, duygusal istikrar, sağlam eğitim ve mesleki yeterlilik, girişimler

ve yaratıcı düşünme, amaç ve sorumluluk duygusu, rehberlik etme ve öğretme becerisi, iyi anlama ve sağlam muhakeme, iletişim becerisine sahip olma ve sosyal olma, sorumluluğu kabul etme cesareti, objektif ve esnek yaklaşım yer almaktadır (Deepa, 2020).

Tüm bunlarla birlikte genel olarak liderlerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Holsinger, 2018);

- **Zeka:** Zeka, entelektüel veya bilişsel yetenek, anlama, akıl yürütme ve algılamaya yönelik zihinsel kapasitenin yanı sıra gerçekleri ve bunlar arasındaki ilişkileri kavrama yeteneğini de içermektedir (Zaccaro vd., 2004).
- **Özgüven ve Kararlılık:** Kendine güvenen liderler, kendi muhakeme, fikir, yetenek, güç, karar verme ve becerileri konusunda gerçekçi kesinliklere sahiptirler. Bu tür liderler, gurur ve kibir olmadan kendilerini tanır ve kendilerine güvenirlere. Kendileri hakkında olumlu bir tutuma sahiptirler ve yanlış bir karar verdiklerinde her türlü aksiliğin aşılabileceği inancıyla yola devam edebilirler (Northouse, 2016).
- **Kişisel Bütünlük:** Kişisel bütünlük, yani günlük davranışlarda kişisel değerlere bağlılık, kişilerarası güvenin baskın bir yönüdür. Etkili liderler karakterlerini etik, güvenilir ve dürüst olarak göstermektedirler (Yukl, 2013).
- **Teknik Beceriler:** Teknik beceriler, bir kuruluşun çalışması, yapısı ve kuralları hakkındaki bilgileri içermektedir. Teknik beceriler, örgün eğitim ve iş başında eğitim ve deneyim dahil olmak üzere çeşitli yollarla edinilebilmektedir.
- **Kişilerarası veya İnsani Beceriler:** Kişilerarası beceriler, büyük ölçüde diğer insanlarla başa çıkma ve ilişki kurmada yer alan temel becerileri içermektedir. Kişilerarası beceriler bilinçli çabayla geliştirilebilmektedir. Başarılı kişilerarası iletişim, başkalarının davranışlarını şekillendirmeyi, genellikle de onların şekillendirici davranışlarına karşı koymayı içermektedir (McConnell, 2004).
- **Kavramsal Beceriler:** Nasıl teknik beceriler nesnelere çalışmayı ve kişilerarası beceriler insanlarla çalışmayı içeriyorsa, kavramsal beceriler de fikirler ve kavramlarla çalışmayı içermektedir. Kavramsal beceriler

muhakeme, sezgi, yaratıcılık ve öngörü gibi çeşitli nitelikleri içermektedir. Akıl yürütme, mantıksal düşünme, analitik yetenek ve kavram oluşturma gibi bazı kavramsal beceriler yetenek testleri kullanılarak ölçülebilmektedir (Yukl, 2013).

- **Kişilik:** Bir liderin kişiliği, çevredeki insanlara, nesnelere veya fikirlere yanıt veren nispeten istikrarlı bir davranış yaklaşımını yansıtan bir dizi süreç ve özelliktir (Antonakis vd., 2004).
- **Bilişsel Stil:** Bir kişinin deneyimini açıklama biçimi, veri ve bilgiyi ele alma, sorunu çözme, karar verme biçimi bilişsel stil olarak adlandırılmaktadır. Bilişsel stilin temelinde, bir kişinin veriyi nasıl topladığı, onu bilgiye nasıl işlediği ve sorunu çözmeye nasıl karar verdiği yer almaktadır (Kundi, 2023).

### 2.3. Lider ve Yönetici Farkı

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleriyle örtüşmekle birlikte aynı şeyler değildirler. Hem liderliğin hem de yöneticiliğin etkileme, insanlarla çalışma ve ortak hedeflere ulaşma için çalışmaları içermektedir. Fakat lider ve yönetici alanları birbirlerinden farklı alanlar olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Katz (1955), yönetimin tek yönlü ve otoriteye dayalı bir ilişki olduğunu, liderliğin ise çok yönlü bir etkileşimle ilgili bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Zaleznik (1977), örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bir taraftan etkili yöneticilere bir taraftan da etkili liderlere gereksinim duyduklarını ifade etmiş, ancak yönetici ve liderlerin birbirlerinden farklı katkılarda bulduklarını savunmuştur. Liderler yeni yaklaşımları ve değişimi teşvik etmekte ve takipçilerinin kendilerine olan bağlılıklarını kazanabilmek için onların inançlarını anlamaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler istikrarın teşvik edilmesini istemekle birlikte otoriteyi kullanma eğilimi göstermekte ve işlerin başarılabilmesi için çalışmaktadırlar. Bu nedenle yöneticilik ve liderliğin farklı tipte insanlara gereksinimi bulunmaktadır (Wajdi, 2017). Her lider yöneticilik görevini yerine getirebilme potansiyeline sahipken, her yönetici liderlik becerilerini sergileme potansiyeline sahip olamayabilmektedir.

Kotter (2001) yöneticilerin yönetim görevinin kendilerine verildiği kişiler olduklarını ve genel olarak planlama, organize etme, bütçeleme, problem çözme, kadro oluşturma ve kontrol etme gibi temel işlevler aracılığıyla istenilen hedeflere

ulaştıklarını ifade etmektedir. Liderler ise bir yön belirlemede, insanları etkilemekte, motive etmekte ve onlara ilham kaynağı olmaktadır. Capowski (1994) diğer araştırmacıların, liderin ruha, tutkuya ve yaratıcılığa sahip olduğunu, yöneticinin ise akıl, mantık ve kararlılığa sahip olduğunu düşündüklerini belirtmektedir. Liderler esnek, yenilikçi, ilham verici, cesur ve bağımsızdırlar ve yöneticiler de danışan, analitik, planlı, otoriter ve istikrar sağlayıcıdırlar (Bohoris ve Vorria, 2008). Yöneticilik daha çok örgüt yönetimi ve günlük işlerin yürütülebilmesi ile ilişkiliyken liderlik takipçileri etkileyebilme ve onları bir amaca yönelik harekete geçirebilme ile ilişkilidir.

Zaleznik (2004), yönetici ve liderlik arasındaki ayrımın, hedeflerin kaynağından geldiğini ifade etmektedir. Yöneticilerin hedefleri ihtiyaçlardan kaynaklanırken liderlerin hedefleri tutumlardan kaynaklanmaktadır. Bu kavramsal çerçevenin ardındaki fikir, liderlerin insanlara sorunlarla baş etme konusunda yenilikçi olma konusunda ilham vermeye odaklanması, yöneticilerin ise çalışanları ne yapılması gerektiği konusunda yönlendirerek bir kuruluşun günlük faaliyetlerini yürütmeye odaklanmasıdır. Yöneticiler risklerden kaçınmaya çalışırken liderler risk almakta ve hedeflerine ulaşmak için bu hedefleri doğrultusunda çabalamaktadır. Yönetici süreçlere odaklanırken liderlik değişimle ilgilenmektedir. Özetle yönetim, kısa vadeli hedeflerle taktiksel olarak ilgilenirken, liderlik uzun vadeli hedeflere yönelik stratejileri içermektedir. Algahtani (2014) hem liderlerin hem de yöneticilerin öncelikli görevlerinin diğer insanları kontrol etmek ve etkilemek olduğunu ifade etmektedir. Liderlik ile yönetim arasındaki en önemli farkın ise örgütsel hedeflere ulaşma yöntemi olduğunu belirtmektedir. Yöneticiler kontrollerini resmi güç yoluyla uygularken liderler vizyonlarını ve ilham yoluyla motivasyonlarını takipçilerini etkilemek için kullanmaktadırlar (Jibreal, 2021). Yöneticiler günlük faaliyetlerle daha çok ilgiliyken liderler gelecek vizyonu doğrultusunda büyük resmi görerek hareket etmektedirler.

Yöneticiler daha çok planlama ve bütçeleme, gündem oluşturma, zaman çizelgelerinin ayarlanması, kaynakları tahsis etme, organizasyon ve personel oluşturma, yapı sağlama, işe yerleştirme yapma, kural ve prosedürlerin oluşturulması, kontrol etme ve sorun çözme, teşviklerin geliştirilmesi, yaratıcı çözümler üretme ve düzeltici önlem alma üzerine odaklanırlarken, liderler ise yön belirleme, vizyon yaratma, büyük resmi netleştirme, stratejileri belirleme, insanları

etkileme, hedefleri iletme, bağıllık arayışı, ekipler ve koordinasyon oluşturma, motive etme ve ilham verme, enerji verme, astları güçlendirme ve karşılanmayan ihtiyaçları karşılamaya odaklanmaktadırlar. Boonyachai (2011), bu becerilerin ve davranışların her birinde uzmanlaşarak, kişi hem yönetim hem de liderlik alanlarında başarılı bir şekilde ilerleyebilmektedir. Yöneticilerin süreci benimsemeleri, istikrar ve kontrol aramaları ve dolayısıyla da içgüdüsel olarak sorunları hızlı bir şekilde çözmeye çalışmaları gerekmektedir. Liderler ise tam tersine kaosu ve yapı eksikliğini tolere edebilmeli ve sorunları daha iyi anlamak için genellikle çözümleri ertelemeye isteklidirler. Bir örgütün örgütsel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için mutlaka hem yöneticilerin hem de liderlerin desteğine ihtiyacı bulunmaktadır (Liphadzi, Aigbavboa ve Thwala, 2017). Örgütlerin günümüzde başarılı olabilmeleri özellikle insan faktörüne yani çalışanlarına bağlıdır. Çalışanlar içerisinde lider pozisyonunda olan kişiler başarı için kritik öneme sahiptirler.

Genel olarak liderler ile yöneticiler arasındaki farkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uğur ve Uğur, 2014);

- Liderlik insanları harekete geçirebilmek ve etkileyebilmekle ilgilidir. Yöneticilik ise bir kariyer yani mesleki uygulamadır.
- Liderlik için formal bir yapıya gerek yoktur. Yöneticilik içinse formal bir organizasyon yapısı gerekmektedir.
- Liderlik yapılacak işlerin ve hedeflerin belirlenmesiyle ilişkilidir. Yöneticilik ise tanımlanan hedeflere ulaşabilecek işlerin en etkili bir şekilde yaptırılmasıyla ilişkilidir.
- Liderler insanları davranışları, kişisel özellikleri, onlara verdikleri vizyon, ilham ve güven ile etkilemektedirler. Yöneticiler ise buldukları mevkiye yönelik elde ettikleri yetkileri ve yaptırımları kullanmaktadırlar.
- Liderlerin belirli bir görev tanımları bulunmamaktadır. Yöneticilerin ise belirlenmiş bir görev tanımları bulunmaktadır.
- Liderlik insanları kendi isteklilikleri ile davranışa yönlendirebilme, onlara ulaşmaya değer hedefler verebilme gibi sanatsal ve ağır basan bir iştir. Yöneticilik ise hesap, kitap, eğitim, ölçme, prosedür, yönetmeliklere dayalı bilimselliği ağır basan bir iştir.

- Liderlik dönüşüm ve değişim yapabilme yeteneğidir. Yöneticilik ise tanımlanmış olan hedeflere ulaşabilme işidir.
- Liderlik örgütün dış çevrenin dinamiklerine ve yapılarına bakabilme işidir. Yöneticilik ise örgütün iç dinamiklerine ve yapısına bakabilme işidir.
- Liderler doğru işleri yapan kişilerdir. Yöneticiler ise işleri doğru bir şekilde yapan kişilerdir.

#### **2.4. Liderin Güç Kaynakları**

İktidar konumunda olmak bireylere birçok faydayı da beraberinde getirmektedir. Daha az güce sahip olanlara kıyasla, daha güçlü bireyler başkalarına daha az bağımlıdırlar ve kendi amaç ve arzularının peşinden daha büyük ölçüde gidebilmektedirler. Dahası, güçlü olanlar daha fazla özerkliğe ve çevreleri üzerinde kontrole sahiptirler. Ayrıcalıklı konumlarından dolayı sıklıkla kendilerine saygı duyulmakta ve takdir edilmektedirler (Feenstra vd., 2020). Gücü elinde bulunduran diğer kişilere etki edebilmektedir. İnsanlar güçlü olan tarafa yakın olmayı istemektedirler.

Pfeffer (1992) gücü “davranışları etkileyebilme, olayların gidişatını değiştirebilme, dirençlerin üstesinden gelebilme ve normal şartlarda insanlara yapmayı istemedikleri şeyleri yaptırabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Güç, başkalarını etkileme kapasitesidir. Güç önemli bir değişkendir. Çünkü bir organizasyonda işleri halletmek için güce ihtiyaç vardır. Daha fazla güce sahip olmak, kişinin daha fazla kaynağa sahip olması anlamına gelmekte ve daha fazla kaynağa sahip olan kişi, daha az kaynağa sahip olandan genellikle daha başarılı olabilmektedir (Krishnan, 2007). İnsanlar sahip oldukları güç ile diğer insanları etkileyebilmektedirler.

Güç, bir bireyin diğerini etkileme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır (Nyberg, 1981). Liderlik insanları etkilemek için gösterilen her türlü çabadır ve güç de onun potansiyel etkisidir, etkilemeye izin veren kaynaktır. Öte yandan Hersey vd. (1979) bazı araştırmacıların, takipçilerini etkilemeyi sağlayan şeyin liderin gücü değil, aslında liderin gücüne ilişkin sahip oldukları algı olduğu görüşünü desteklediğini belirtmektedir. Literatürde liderin beş ana güç kaynağı olduğu ifade edilmektedir (García ve Santa-Bárbara, 2009). Liderin beş güç kaynağı ile ilgili

olarak French ve Raven (1959) tarafından yapılan tanımlar şöyledir (Meng vd., 2014);

- 1) Ödüllendirme gücü, bir amirin istenen davranışı ödüllendirebileceğine dair astların algılarına dayanmaktadır.
- 2) Zorlayıcı güç, astların, üstlerinin kendi nüfuz girişimine uymamaları durumunda onları cezalandırma yetkisine sahip olduğuna dair algılarına dayanmaktadır.
- 3) Meşru güç, üstelerin, astlarının davranışlarını belirleme ve kontrol etme hakkına sahip olduğu inancına dayanmaktadır.
- 4) Uzmanlık gücü, astların, bir amirin belirli bir alanda iş deneyimine ve özel bilgi veya uzmanlığa sahip olduğuna dair inancına dayanmaktadır.
- 5) Karizmatik güç, astların üstlerine olan hayranlıkları veya kişisel beğenileri nedeniyle üstleriyle özdeşleşme arzularına dayanmaktadır.

#### **2.4.1. Yasal güç**

Yasal güç, resmi otorite yoluyla başkalarını etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Liderin örgütün hiyerarşisindeki resmi konumuna dayalı etkiyi ima etmektedir. Kaynaklara, bilgilere ve kilit karar vericilere erişim, bazı liderlere olayları etkileme ve bilgi ve ödülleri astlarına aktarma konusunda yasal güç kullanılabilir. Bu tür liderlerin genellikle bir kuruluş içinde siyasi etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Ezigbo, 2013). Organizasyonlarda üst kademede bulunan kişilerin bu buldukları kademenin kendisine vermiş olduğu yasal yetkilerle donatılmışlardır. Bu yetkilerini gerekli yerlerde ve koşullarda kullanma hakkına sahiptirler.

Yasal güce resmi otorite denilmekte ve bir kuruluştaki belirli pozisyonlarla ilgili yükümlülükler ve sorumluluklar hakkındaki algılara dayanmaktadır. Çalışma ortamında bu tür bir yetkinin amacı, yöneticiye çalışanlardan uyum beklemesi için belirlenmiş bir hak vermektir. Her iki taraf da astların bu taleplere yanıt vermek zorunda olduğu konusunda hemfikirdirler (Erkutlu ve Chafra, 2006). Yasal güç lidere organizasyon içerisinde otorite sağlayabilmesine yardımcı olabilmektedir.

Yasal güç seçilmiş, görevlendirilmiş veya atanmış bir otorite konumundan gelmekte ve sosyal normlar tarafından desteklenebilmektedir (Raven, 1992). Bu güç,

belirli bir yükümlülük duygusunu veya sorumluluk kavramını bir başkasına uygulayabilme yeteneği anlamına gelmektedir (Hinkin ve Schriesheim, 1989). Bass (1990) “astların ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasının genellikle resmi veya atanmış liderlik rolünün meşru bir parçası olarak görüldüğünü ve iş organizasyonlarındaki çoğu yönetsel pozisyonun bir dereceye kadar beklenen ödül ve cezayı beraberinde taşıdığını” ifade etmektedir. Bu tür resmi güç, otorite hiyerarşisindeki konuma dayanmaktadır (Taucean, Tamasila ve Negru-Strauti, 2016). Sonuç olarak yasal güç liderin organizasyon içerisindeki konumundan kaynaklanmaktadır. Ödül ve ceza ile konumundan kaynaklı yasal gücü kullanabilmektedir.

#### **2.4.2. Ödüllendirme gücü**

Ödül gücü, başkaları tarafından değer verilen ödüllerin dağıtımını kontrol ederek onları etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Bir liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden kaynaklanan etki, ödül gücüdür. Çalışanlar, davranışlarının ödüllendirileceği inancıyla liderin istekleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu tür bir güç, maaş ve ücretler, komisyonlar, tazminatlar, yan haklar, terfiler vb. tahsisi yoluyla maddi kaynaklar ve ödüller üzerindeki kontrole dayanmaktadır (Ezigbo, 2013). Çalışanlar ödüllendirileceklerini bildikleri yönde davranış sergileme eğilimindedirler ve cezadan kaçınma eğilimindedir. Ödüller olumlu davranışların pekiştirilebilmesi için önemli araçlardan birisidir.

Ödüllendirme gücü, güç sahibi tarafından astlara sunulan bir çeşit pekiştirmedir. Ödüllendirme ve zorlayıcı güç, diğerlerinin, onlara istenilen cezayı ya da ödülü verebileceklerine inanmalarına dayanmaktadır. Güç sahibi ödülleri farklı bir şekilde kullanabilir. Performansın hem niteliksel hem de niceliksel olarak artması, iş düzeni sürekliliği, ücretlerin artışı, terfi etme, daha çok sorumluluk alma, iş olanağı, övgüler, ayrıcalık gibi unsurlar örgütlerde kullanılabilir. Güç sahibi bazen engelleri ortadan kaldırıp olumlu iş ortamı sunarak ödül sağlayabilmektedir (Aslanargun, 2011). Örgütlerin çalışanlarına sundukları birçok ödül biçimi olmakla birlikte bu ödüller çalışanların motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Ödüllendirme gücü, çalışanların olumlu faydalar veya ödüller arzuladıkları için istenileni yapmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Ödüller, övgü, maddi tazminat ve terfi dahil olmakla birlikte bir çalışanın değer verdiği herhangi bir şey

olabilmektedir. Örneğin insanların çalışmasının temel nedenlerinden biri, maaş bordrosu sonunda aldıkları ücret sayesinde hayatlarına devam edebilmeleridir. Sayısız başka ödül biçimi bulunmaktadır. Dolayısıyla ödül gücü, diğer insanlara istediklerini verirken aynı zamanda onlardan sizin istediğiniz şeyleri yapmalarını isteme yeteneğidir. Karşılıklı bir takası ifade etmektedir (Goncalves, 2013). Ödüllerle hem örgüt hem de çalışanlar kazanmaktadırlar. Çalışanların istedik davranışları göstermeleri ve belirlenen amaca yönelik hareket etmelerinde ödüller önemli bir yer tutabilmektedir.

### **2.4.3. Zorlayıcı güç**

Zorlayıcı güç, bir kişinin, diğerlerini cezalandırarak veya bunun için algılanan bir tehdit yaratarak diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Çalışanlar, korku veya ceza tehdidi nedeniyle yöneticinin direktiflerine uyabilmektedirler. Tipik kurumsal cezalar arasında kınama, istenmeyen iş atamaları, önemli bilgilerin saklanması, rütbenin indirilmesi, uzaklaştırma veya işten çıkarılma yer almaktadır. Zorlayıcı gücün olumsuz yan etkileri vardır ve dikkatli kullanılmalıdır. Çünkü kullananlara karşı olumsuz duygulara yol açabilmektedir (Lunenburg, 2012). Bir lider zorlayıcı gücü kullanırken çok dikkatli olmalıdır. Zorlayıcı gücün mutlaka kullanılması gerektiği durumlar ve şartlarda kullanılması uygun olacaktır.

Bir kişinin diğerlerinin davranışlarını cezalandırarak veya tehdit ederek etkileme yeteneğine zorlayıcı güç denilmektedir. Zorlayıcı güç, onu kullanan liderlere karşı öfke ve kızgınlık da dahil olmak üzere ortaya çıkan olumsuz etkilerden dolayı dikkatli kullanılmalıdır. Ayrıca çalışanlar, grup üyelerinin grup normlarına uymasını sağlamak için alaycılık ve reddedilme korkusu yoluyla zorlayıcı güç de kullanabilmektedirler (Wantaate, 2017). Örgütlerde istenilen davranışları sergileyen çalışanlar nasıl ödüllendiriliyorsa istenmeyen davranışları sergileyen çalışanların da cezalandırılmaları ve diğer çalışanlarda istenmeyen davranışların cezalandırılacağı algısının yaratılması gerekmektedir.

Liderler, bir kuruluş içindeki çalışanları etik kurallara uymamaları nedeniyle işten çıkarma, rütbe indirme, kınama, tehdit, imtiyaz reddi, istenmeyen iş atamaları ve diğer caydırıcı yöntemlerle cezalandırabilmektedirler. Hegarty ve Sims (1978), ceza tehdidinin etik olmayan davranışı caydırdığını tespit etmişlerdir. Zorlayıcı gücün etkisi, etik olmayan davranışlarda bulunan bireyin ötesine geçebilmektedir.

Çalışanlar, diğer çalışanların ihlaller nedeniyle nasıl disipline alındığını gözlemleyerek, etik olmayan davranışların sonuçları ve bu tür davranışlara ilişkin liderlik duruşu hakkında dolaylı olarak bilgi edinebilmektedirler (Randall, 2012). Ceza gerektiren bir davranışın cezalandırılmaması ileride büyük problemlere neden olabilmektedir. Diğer çalışanların zihinlerinde “nasıl olsa bu olumsuz davranışın bir ceza karşılığı yok” anlayışının yerleşmesi kötü sonuçlara neden olabilmektedir.

#### **2.4.4. Uzmanlık gücü**

Uzmanlık gücü kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bir bireyin bilgi, beceri, yetenek veya önceki deneyime sahip olarak başkalarını etkileme kapasitesidir. Toplumumuz bireyden bilgiye dayalı bir ekonomiye doğru ilerledikçe, çalışanlar iş yerinde uzmanlık gücü kazanmaktadırlar. Bunun nedeni, sahibinin kontrol ettiği bir makine değil, çalışan bilgisinin üretim aracı haline gelmesidir (Ezigbo, 2013). Günümüzde çalışma yaşamında bilgi ve beceri çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar eksik oldukları konularda bilgili olan kişilere danışmakta, onları örnek almakta ve onları takip etmektedirler.

Uzmanlık gücü “genelde rasyonel ikna şeklinde kullanılmaktadır. Lider, belirli bir teklif, plan veya talep için mantıksal argümanlar ve destekleyici kanıtlar sunmaktadır. Başarı, teknik bilgi ve mantıksal veya analitik yeteneğin yanı sıra liderin güvenilirliğine ve ikna edici iletişim becerilerine de bağlıdır. Teklifler veya talepler kendinden emin bir şekilde yapılmalıdır ve lider çelişkili açıklamalar yapmaktan veya tutarsız pozisyonlar arasında bocalamaktan kaçınmalıdır”. Uzman gücü, lider ile hedef kişi arasındaki bilgi farklılığına dayanmaktadır. Rasyonel ikna, hedef kişinin liderin amaçlarını paylaştığında en etkili olmaktadır (Green, 1999). Karşı tarafı ikna etmede bilgiye gereksinim vardır. Bilgili kişiye her zaman değer verilmekte ve onun fikirleri kabul edilebilmektedir.

Uzman gücü, yaygın bir güç biçimidir ve uzmanlaşma ilkesinin büyük ve karmaşık girişimlerin üstlenilmesine izin verdiği çoğu şirket dahil, çok büyük oranda insan iş birliğinin temelidir. Liderin uzmanlığı örgütteki güç düzeyine katkıda bulunabilmekte ve aynı zamanda astlarla eşit, adil ve motive edici ilişkiler kurulmasını sağlayabilmektedir. Uzmanlık gücü, bireylerin belirli bir alanda uzmanlığa veya bilgiye sahip olma algısına bağlıdır. Astlar, liderin bilgisinin veya uzmanlığının diğerlerinden çok yüksek olduğunu düşünebilmektedirler (Aslanargun,

2011). Astlar liderlerinin kendilerinden daha çok bilgili olduğunu düşündüklerinde lideri kendilerine yol gösterici olarak görebilmektedirler. Liderin uzmanlık gücüne güvenemekte ve onun dediklerini yapmaya istekli olmaktadır.

#### **2.4.5. Karizmatik güç**

İnsanlar, başkaları onlarla özdeşleştiğinde, onlardan hoşlandığında veya başka bir şekilde onlara saygı duyduğunda karizmatik güce sahip olabilmektedirler. Bu büyük ölçüde kişinin kişilerarası becerilerinin bir fonksiyonudur ve genellikle yavaş gelişmektedir. Karizmatik güç tipik olarak karizmatik liderlikle ilişkilidir. Karizma, takipçilerin karizmatik bireye saygı ve güven geliştirmesini sağlayan kişilerarası çekimin bir biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ezigbo, 2013). Karizmatik güce sahip olan liderler insanları daha kolay etkileyebilmektedirler.

Referans (karizmatik) gücün kaynağı liderin kişilik özellikleriyle doğrudan ilgilidir. Bu kaynağın temeli, kişiliğiyle takipçilerine ilham verebilmek, onların istek ve umutlarını dile getirebilmektir. Lider, astları için idealin simgesidir. Dolayısıyla kendilerini liderle özdeşleştirmeye çalışan astlar, sadakat, sempati gibi kişisel ilişkiler geliştirebilmekte ve onun iyi bir insan olduğunu düşündükleri ve onu sevdikleri için liderin isteklerini yerine getirmektedirler (Demir ve Düşün, 2015). Karizmatik lider takipçilerine rol model olabilmektedir. Takipçileri de karizmatik liderin sahip olduğu özelliklere sahip olmayı ve onun sergilediği davranışları sergilemeyi isteyebilmektedirler.

Referans gücü özellikle karizmatik liderlikle ilişkilidir. Karizma, takipçilerin karizmatik bireylere karşı saygı ve güven duygusu geliştirdikleri kişilerarası çekimin bir biçimi olarak tanımlanmaktadır (Steven, Glinow ve Ann, 2000). Karizmatik liderler genellikle astlarına, işlerine daha fazla anlam kazandırabilen ve astlarının coşkulu ve istekli hissetmelerini sağlayan heyecan verici bir gelecek vizyonu sunmaktadırlar. Karizmatik liderlerin örgütsel misyonla ilgili olarak astları üzerindeki etkisi ve karizmatik ilginç bir kişiliğe sahip olduğu için beğenilmektedirler (Soleman, 2017).

Liderler örgütlerde ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü duruma ve şartlara bağlı olarak gerekli yerlerde kullanabilmektedirler. Bununla birlikte tek bir liderlik yönelimi olmamaktadır. Her

insanın kişilik özellikleri birbirlerinden farklılık gösterebildiği gibi aynı zamanda liderlik yönelimleri de farklılık gösterebilmektedir.

## 2.5. Liderlik Yönelimleri

Liderlik, bir grup insanın belirli hedefler etrafında toplama ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için insanları harekete geçirebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Liderlik biçimleri de genel anlamda görev tanımlamalarına ve insanlarla olan ilişkilere odaklanarak sınıflandırılabilir (Çoşkun ve Arslan, 2021). Tek tip bir liderlikten söz etmek mümkün değildir. Liderlik biçimleri de insandan insana değişiklik gösterebilmektedir.

Liderlik ve lider yönelimleri, ortaya çıkan hızlı değişimlerle birlikte rekabetin farklılaşması sonucunda doğru bir şekilde kullanıldığı zaman iş verimliliği ve grup birlikteliği açısından önemli etkileri olabilmektedir. Bolman ve Deal (1991) liderliği ve örgütleri anlamak için dört çerçeve modeli geliştirmiştir (Dursun vd., 2019).

Liderlik yönelimleri, Bolman ve Deal (1991) tarafından liderlerin örgütsel sorunları bütünsel bir yaklaşımla farklı bakış açılarıyla incelemelerine yardımcı olmak ve çeşitli örgütsel kaynakların uygun şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Dereli (2003), liderlik yönelimlerinin temelinde, çeşitli karmaşık belirtilerin anlamlı bir tanımlamaya dönüştürülmesine odaklanan ve uygun bir çözümle özetlenen bir problemin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olan bir dizi etkinliğin altını çizen bir fikir bulunmaktadır (Arslan ve Uslu, 2014).

Liderlik yönelimi, yapısal çerçevede toplumsal yapı, insan kaynaklarında güçlendirici ve yetki veren, politik çerçevede savunuculuk ve politik anlayış, sembolik çerçevede ise ilham verici olarak belirtilmektedir (Bolman ve Deal, 2013). Bu modelin önemli özelliklerinden biri organizasyonlara çoklu çerçeveler getirmesidir. Çoklu çerçeve özelliği eski ve yeni birçok teorinin senteziyle oluşmaktadır. Tanrıoğen vd. (2013) aynı zamanda mevcut bir duruma uygun çerçeve, etkili bir değerlendirmeye ve etkili bir lider olmaya yol açabilmektedir. Bolman ve Deal'a (2003) göre örgütlerin kendilerine özgü doğaları, yapıları, insanlardan kaynaklanan çoklu sorunları, karışıklıkları ve çatışmaları vardır. Karışıklık ve çatışmaları önlemek amacıyla yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik olmak üzere farklı örgütsel güç kaynaklarının kullanımına dayalı dört farklı çerçeve

yönelimi geliştirilmişlerdir (Cansoy ve Tofur, 2017). Liderlik yönelimlerinden yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderlik örgütsel başarı açısından önemli bir yere sahiptir.

Bolman ve Deal (1991), yapısal liderler örgütün amaçlarını, her bireyin rollerini, grubun kurallarını ve bunda gidilecek yönü açıkça belirlemektedir. İnsan kaynakları liderleri destek mekanizması olarak ağ psikolojisini kullanmakta ve bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasını ön planda tutmaktadır. Politik eğilimlere sahip liderler gerçekçi ve pragmatiktir. Onlara göre organizasyonlarda rekabet ve çatışma ön plandadır ve bu nedenle grup çıkarlarına odaklanmaktadırlar. Kendilerine destek ve güç verecek ilişkileri geliştirerek organizasyonu ileriye taşımak için çaba göstermektedirler. Son olarak sembolik eğilimlere sahip liderler karizmalarını bir kültür geliştirmek için kullanmakta ve grup üyeleri farkında bile olmadan ortak bir vizyonun geliştirilmesine katkıda bulunmaktadırlar (Satıcı ve Topal, 2022).

Liderlik yönelimlerinden yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderliğin geniş anlamda ne anlama geldiğini açıklamak faydalı olacaktır.

### **2.5.1. Politik liderlik**

Politik çerçeve temel fikirlerini siyaset biliminden almaktadır. Kurumsal hedefler yerine üyelerin ve grubun çıkarlarına odaklanan, gerçekçiliği ve pragmatizmi savunan, sorunları müzakere yoluyla çözen politik liderler, ilişkiler kurmak için müzakere etmekte, destek ve güç sağlamaktadırlar (Yaşın ve Çolakoğlu, 2022). Politik liderlerin ilişkilerinde müzakereyi kullanmaları ve bu doğrultuda güç ve destek elde etmeleri örgütün başarılı olabilmesine yardımcı olabilmektedir.

Politik çerçeve, farklı çıkarlara ve sınırlı kaynaklara sahip bir ortamda karar vermenin gerçekçi süreci ile ilişkilidir (Bolman ve Deal, 2008). Bu çerçevenin; kuruluşlar çeşitli bireylerden ve çıkar gruplarından oluşan koalisyonlardır. Koalisyon üyelerinin değerler, inançlar, bilgiler, ilgiler ve gerçeklik algıları açısından kalıcı farklılıkları vardır. En önemli kararlar kıt kaynakların tahsisini içermektedir. Kıt kaynaklar ve kalıcı farklılıklar, çatışmayı günlük dinamiklerin merkezine yerleştirmekte ve gücü en önemli varlık haline getirmektedir. Hedefler ve kararlar, kendi çıkarları için yarışan rakip paydaşlar arasındaki pazarlık ve müzakerelerden ortaya çıkmaktadır. Refah döneminde siyasi çerçeve ve kaynakların tahsisıyla ilgili güç, çok az zorlukla veya çatışmayla karar alınmasına izin vermektedir. Kaynakların

sınırlı olduğu yoksunluk dönemlerinde genellikle çatışma ve güç mücadelelerinde artış olmaktadır (Al-Omari, 2013). Çalışanların birbirlerinden farklı sahip oldukları inançlar, değerler, bilgiler, ilgiler ve algıların çatışma yaratmadan hedefe yönelik birlikte hareket etmelerine politik liderlik yardımcı olabilmektedir.

Politik çerçeve, örgütlerin kıt kaynaklar için rekabet eden bireylerden ve çıkar gruplarından oluşan koalisyonlar olduğunu varsaymaktadır. Grupların ve bireylerin değer ve inançları arasında kalıcı farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların çatışmalara yol açabildiğini göz önüne almaktadır. Çatışma kolektif eylemin normal bir yan ürünü olarak görülmektedir. Politik liderler zamanlarının çoğunu ağ kurmaya, koalisyonlar oluşturmaya, bir güç tabanı oluşturmaya, pazarlık yapmaya ve uzlaşma müzakerelerine harcamaktadırlar (Tan, Hee ve Piaw, 2015). Politik liderler bu çabaları ile çalışanları belirli bir hedefe doğru birlikte hareket etmelerini sağlayabilmektedirler.

Güç, çatışma, rekabet ve örgütsel politika kavramlarının ön planda ve merkezde yer alması nedeniyle politik çerçeve diğer yönelimlerden farklılık göstermektedir. Bu çerçevede örgütler, kıt kaynakların tahsisini kontrol etmek için güç kazanmak amacıyla manevra yapan rakip gruplardan oluşmaktadır. Bu çerçevede lider, sürekli değişen koalisyonlar kurarak kendi gündemini ilerletmeye çalışmaktadır. Bu çerçeveyi kullanan bir lider, pazarlık yaparak, müzakere ederek, etkileyerek ve rakip grupların stratejilerini ve paydaş hareketlerini analiz ederek kendi çıkarlarını geliştirmeye çalışmaktadır. Orman metaforu, politik çerçeve yaklaşımına sahip bir liderin örgüte yönelimini göstermektedir (Vuori, 2018). Liderlik yönelimlerinden politik liderlikten başka insan kaynakları liderlikte örgütlerde önemli bir yere sahiptir.

### **2.5.2. İnsan kaynaklı liderlik**

İnsan kaynakları çerçevesi ilkelerini psikoloji ve örgütsel davranış alanlarından almaktadır. Bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayan organizasyonların daha verimli olacağını kabul ederek üyelerin bireysel ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır. Bu tür liderler, kişilerarası ilişkilere ve üyelerin duygularına değer veren, işleri kolaylaştıran, üyeleri geliştiren ve güçlendiren, örgütleri takipçilere veya takipçilerin örgüte göre uyumlu hale getirmeye çalışan davranışlar sergilemektedirler (Yaşın ve Çolakoğlu, 2022). İnsan kaynaklı liderliğin temelinde

insan faktörü ve onun ihtiyaçları yer almaktadır. Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri çalışanlarına bağlıdır. Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilen, onların duygu ve düşüncelerini önemseyen, çalışanlar arasında uyum sağlayabilen ve yaptıkları işlerden doyum almalarını sağlayabilen liderler insan kaynaklı liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

İnsan kaynaklarının, yalnızca çalışanlarını motive eden ve sadece maaş veren felsefesini sorgulayan Mary Parker Follett ve Elton Mayo'nun çalışmaları etrafında geliştirilmiştir (Bolman ve Deal, 2008). Bolman ve Deal'a (2008) göre, bu durum; organizasyonların, insanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik hizmet edebilmek için var olduklarını ifade etmektedir. İnsanların ve örgütlerin birbirlerine, örgütsel fikirlere, yeteneğe ve enerjiye, insanların maaşa, kariyer olanaklarına ve fırsatlara gereksinimleri vardır. Birey ile örgüt arasındaki uyumun zayıf olması durumunda bir taraf veya her iki taraf da zarar görebilmektedir. İyi bir uyumun her iki tarafa da faydası olabilecektir. Temel prensip, insan kaynaklarının örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır. Fakat gereksinimlerin her zaman uyumlu olamayabileceğinin de unutulmaması gerekmektedir. Greenwood'un (2008) belirttiği gibi, varsayılan otoriteye ve hiyerarşik konuma daha az vurgu yapılarak, yönetilenlerin duygularına, tutumlarına ve beceri ve yeteneklerine yönelik saygıya daha fazla vurgu yapılmaktadır (Al-Omari, 2013). İnsan kaynaklı liderlik iş odaklı yönetimden ayrılmakta ve insanları (çalışanları) ve onların ihtiyaçlarını göz önüne almaktadır.

İnsan kaynakları çerçevesi, dikkatini insan ihtiyaçlarına odaklamakta ve temel ihtiyaçları karşılayan kuruluşların karşılamayanlardan daha iyi çalışacağını varsaymaktadır. İnsan kaynakları liderleri ilişkilere ve duygulara değer vermekte ve çalışanlarına kolaylaştırma ve güçlendirme yoluyla liderlik etmeye çalışmaktadır. Sorunları bireysel veya kişilerarası terimlerle tanımlama eğilimindedir ve organizasyonu insanlara uyacak şekilde ayarlamının veya insanları organizasyona uyacak şekilde ayarlamının yollarını aramaktadır (Tan, Hee ve Piaw, 2015). Çalışanlar ile örgüt arasında bir uyum sağlayabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan ve onları geliştiren insan kaynaklı liderler hedeflerine ancak çalışanlarının gönüllüklerini ve saygılarını kazandıkları zaman ulaşabileceklerini öngörmektedirler.

İnsan kaynakları çerçevesi, sonuç almak için insan ve organizasyonel ihtiyaçların uyumlu hale getirilmesi gerektiğini savunan bir liderlik yönelimini

yansıtmaktadır. Değişim yaratma stratejisi kolektif eylem yoluyla yaratılabilmektedir. Bu çerçeveyi kullanan liderler, personeli karar alma süreçlerine katılmaya teşvik etmeye çalışmaktadır. Dahası, bu çerçeveyi kullanan bir lider, çalışanların ihtiyaçlarına zaman ve çaba harcamaya, onları motive etmeye ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaya isteklidir. Bu liderlik çerçevesindeki anahtar kavramlar fikir birliği oluşturmayı, sorunları çözmeyi, ekipleri, ihtiyaçları, becerileri, ilişkileri, sadakati ve bağlılığı içermektedir. Organizasyona aile metaforu üzerinden bakmak bu liderlik yönelimini simgelemektedir (Vuori, 2018). Liderlik yönelimlerinden politik liderlik, insan kaynakları liderlikten başka karizmatik (sembolik) liderlikte örgütlerde önemli bir yere sahiptir.

### **2.5.3. Karizmatik liderlik**

Sembolik çerçevede fikirleri ve kavramları oluşturmak için antropoloji ve çeşitli bilim dallarından yararlanılmıştır. Sembolik çerçeveye göre örgütler, farkında olmadan insanların tutumlarını değiştiren ortak misyon, kimlik ve kültürel simgelerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Karizmaları, değer törenleri, kutlamaları ve kültürel sembolleri aracılığıyla örgütte heyecan, sevgi, saygı ve sadakat duygularını geliştiren kişiler sembolik liderler olarak görülmektedirler (Yaşın ve Çolakoğlu, 2022). Karizmaya sahip bir lider takipçilerinin zihninde rol model olarak görülmektedir. Karizma insanları harekete geçiren ve onları motive edebilen bir unsur olarak görülmektedir.

Sembolik çerçeve, geçmiş deneyimlerden oluşturulan anlamların, inançların ve değerlerin kullanımıyla sunulan kaotik durumların nasıl anlamlandırıldığını belirtmektedir. Sembolik çerçeve içerisinde örgütlerin mitleri, vizyonları ve değerleri, örgüt üyelerine amaç ve kararlılık sağlamaktadır. Değerler bir kimlik duygusu taşımakta ve insanların yaptıkları işte kendilerini özel hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Bolman ve Deal, 2008). Sembolik çerçeve, insan deneyiminin derinliklerine dayanmaktadır ve hikayeler, sembolik anlamı grubun üyelerine aktaran iletişim yöntemidir. Scott (2003) kültür, sosyal yaşam alanında ve örgütlerde bulunan kalıpları ve düzeni sağlamaktadır (Al-Omari, 2013). Çalışma yaşamı içerisinde çalışanlar, başarılı olmuş ve karizmaya sahip, hikayeleri dilden dile dolaşan, kahraman gibi görülen kişilere imrenmektedirler. Onlar gibi olmak istemekte ve onların hikayelerini kendilerine kılavuz olarak almaktadırlar.

Kuruluşlar, insan davranışını göze çarpmadan şekillendiren ve ortak bir misyon ve kimlik duygusu sağlayan semboller ve kültür geliştirmektedirler. Semboller karışıklığı azaltmak için yaratılmışlardır. Mitler, ritüeller, törenler ve destanlar insanların deneyimlerinden anlam bulmalarına yardımcı olmaktadır. Sembolik liderler karizma ve drama yoluyla coşku ve bağlılık duygusu aşılamaaktadırlar. Mitlere, törenlere, hikayelere ve diğer sembolik biçimlere özenle dikkat etmektedirler (Tan, Hee ve Piaw, 2015). Bu sayede sembolik liderler çalışanları bir amaç doğrultusunda birleştirmekte, birlikte hareket etmeleri sağlamakta ve onlara kılavuz olmaktadır.

Sembolik çerçeveye sahip bir lider, örgütü ortak anlamlardan oluşan kültürel bir sistem olarak algılamaktadır. Paylaşılan anlamlara dayalı bir kültürü inşa etmek ve sürdürmek için katalizör veya kolaylaştırıcı olarak hareket etmek sembolik liderin görevidir. Bu çerçevedeki lider, insanları örgüt kültürü aracılığıyla birbirine bağlayarak, hikayeleri, eserleri, ritüelleri ve törenleri kullanarak, süreci örgütsel vizyona giden bir yola yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu liderlik çerçevesine uygun metafor tapınaktır (Vuori, 2018). Liderlik yönelimlerinden politik liderlik, insan kaynakları liderlik, karizmatik (sembolik) liderlikten başka yapısal liderlikte örgütlerde önemli bir yere sahiptir.

#### **2.5.4. Yapısal liderlik**

Yapısal çerçeve bakış açısını sosyoloji biliminden almaktadır. Hedeflere ve verimliliğe odaklanan yapısal liderler, hedefleri, rolleri, grubun politikalarını, kuralları ve talimatlarını açıkça tanımlamaktadır. Üyelerini sonuçlardan sorumlu tutan bu liderler, sorunları yeni politika ve kurallarla veya sorunu yeniden yapılandırarak çözmeye çalışmaktadırlar (Yaşın ve Çolakoğlu, 2022).

Yapısal liderler örgütsel yapıyı ve verimliliği ön planda tutmaktadırlar. Yapısal çerçeve, organizasyonlara ilişkin klasik ve popüler düşünme biçimlerine dayanmaktadır. Bu çerçeve, kuruluşların maksimum verimlilik için tasarlanması gerektiği inancına dayanmaktadır. Bolman ve Deal (2008) tarafından tanımlanan yapısal çerçeve, bir organizasyon içindeki yapılara odaklanan çerçevedir. Yapısal çerçeveyi kullananlar, koordinasyon ve kontrol konusunda sorun yaratabilecek sorumluluk alanlarına göre işleri dağıtmak için organizasyonun yapısını kullanmaktadırlar. Organizasyon bürokrasisi, organizasyonların normal kontrolü

dışında gerekli olabilecek yanal koordinasyonu sınırlayan dikey koordinasyon alanları yaratmaktadırlar. Başarılı bir organizasyon için çevrenin doğasını ve organizasyonun arzu edilen sonuçlarını karşılayan bir organizasyon yapısının kurulması şarttır. Organizasyonların yapıyı büyüklük ve yaş, temel süreç, çevre, strateji ve hedefler, bilgi teknolojisi ve işgücünün doğası olmak üzere altı boyuta göre oluşturmaları gerektiği anlaşılmaktadır (Al-Omari, 2013).

Yapısal çerçeve, hedefleri ve verimliliği vurgulamaktadır. Liderlerin açık ve belirlenmiş hedefler tanımlayarak faaliyet gösterdiğini varsaymaktadır. Kuruluşlar insanları belirli rollere göre ayırmakta ve politikalar, kurallar ve emir komuta zinciri yoluyla çeşitli faaliyetleri koordine etmektedir (Tan, Hee ve Piaw, 2015).

Yapısal çerçeve, bir organizasyona önceden belirlenmiş bir emir komuta zinciri, iyi oluşturulmuş kurallar, prosedürler ve süreçlerle çalışan hiyerarşik bir sistem olarak yaklaşmaktadır. Yapısal çerçevenin merkezi kavramları önceliklendirmeyi, kuralları, politikaları, hedefleri, rolleri, teknolojiyi, çevreyi ve düzenli kararları içermektedir. Yapısal çerçeve içindeki ana liderlik görevleri arasında hedeflere ulaşılması, sonuçların elde edilmesi ve organizasyon yapısının görevlerin yerine getirilmesine uygun hale getirilmesi yer almaktadır. Üstelik bu çerçeveye sahip bir lider, verimliliğe, planlamaya, kontrole ve karar almaya odaklanmaktadır. Organizasyona makine metaforu üzerinden bakmak bu liderlik çerçevesini simgelemektedir (Vuori, 2018). Liderlik örgütlerde ve organizasyonlarda önemli olduğu gibi büyük risklerle dolu havacılık sektöründe de çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle havacılık sektöründe görev yapan pilotların liderlik becerileri sergilemeleri beklenmektedir.

## **2.6. Havacılık Sektöründe Liderlik ve Önemi**

Havacılık gibi yüksek riskli bir sektörde çalışanlar her gün havacılık riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Üstelik havacılık sektöründe güvenlik maliyetli bir unsurdur ve tüm çalışanların ve liderlerin katkısı olmadan bunu başarmak çok zordur. Hofmann ve Stetzer (1996) motivasyon eksikliği nedeniyle havacılık sektöründe çalışanlar yavaş yavaş güvenlik kültüründen sapacak ve düşük bir güvenlik iklimi oluşacaktır. 20. yüzyılda meydana gelen bazı büyük kazaların önemli faktörlerinden bazıları düşük güvenlik kültürü, liderlikteki başarısızlık ve organizasyonel düzeydeki yönetimsel başarısızlık olarak görülmektedir (Bastola,

2020). Bu başarısızlıkların giderilebilmesi için liderlik becerilerinin kazandırılması, güvenlik kültürünün oluşturulması ve yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Havacılık sektöründe insan yaşamı söz konusu olduğundan dolayı yapılacak en ufak hata insanların yaşamına mal olabilmektedir. Bunun önlenmesi için havacılık sektöründe liderlere gereksinim duyulmaktadır.

Havacılık sektörü ortamının doğası, potansiyel kriz odaklı, durumsal faktörleri içermektedir. İş talepleri, düzenleme sorunları ve özellikle güvenlik sorunları, liderlik niteliklerindeki çok yönlülüğün bu ortamda kritik öneme sahip olacağını göstermektedir. Yıllar içinde havacılık endüstrisinde yaşanan bir dizi değişiklik, güçlü liderlik becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacına daha fazla odaklanılmasını sağlamıştır. Hızla değişen, sermaye yoğun havacılık endüstrisi, güçlü liderlik becerilerine olan talebi daha da artırmıştır (Kutz, 1979). Havacılık sektöründe özellikle bir kriz anında kontrolü kaybetmeden doğru karar verebilmek ve ekibine liderlik edebilmek çok önemlidir.

Liderlik doğası gereği havacılığın en çok ilgi duyduğu konuların başında gelmektedir (Bass, 1990). Her alanda olduğu gibi havacılık sektöründe de liderlik ve yönetsel tutumların çalışan performansını etkilediği bilinmektedir. Bu noktada uçuş ekiplerinin verimliliğinin artırılması, havacılıkta insan faktörünün öneminin farkına varılması ve olası hataların azaltılması amacıyla yürütülen ekip kaynak yönetimi uygulamaları önem taşımaktadır. Mürettebat kaynak yönetimi uygulamaları, operasyonel performansın iyileştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Liderlik, durumsal farkındalık, karar verme, takım çalışması ve iletişim gibi “teknik olmayan yeteneklere” odaklanmaktadır (Flin vd., 2002). Ekip kaynak yönetimi uygulamalarında "lider" profilinde yer alan pilotlar, operasyonel ekip performansının belirlenmesinde ve desteklenmesinde kritik rol oynamaktadırlar (Kutlu ve Başdemir, 2022). Pilotlar ekip yönetiminde bir yönetici gibi değil, bir lider gibi davranışlar sergilemeleri önemlidir. Liderlik becerilerine sahip olan ve ekibine liderlik edebilen pilotların daha başarılı olacakları açıktır.

Önceki çalışmalar, uçuş emniyeti ve verimliliği için liderlik ve iletişimin önemine dair kanıtlar sağlamıştır (Adjekum, 2017; Chen ve Chen, 2014). Bu çalışmalar liderliğin ve iletişimin kokpitteki koordinasyonu, kokpit ile kabin etkileşimini ve hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler gibi destek personel ile etkileşimi artırdığını göstermektedir. Liderlik ve iletişim aynı zamanda Uluslararası

Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) kılavuzlarında ve ayrıca Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) eğitiminin içeriğinde de en önemli faktörler olarak geniş çapta kabul edilmektedir (Helmreich vd., 1999). Literatürde, uçaktaki en yüksek otorite olan bir uçağın komutanının, liderliği ve iletişimi yoluyla olayların gidişatını önemli ölçüde etkileyebileceği konusunda bir fikir birliği var gibi görünse de, farklı yönetim tarzlarının etkilerini analiz eden çok az ampirik çalışma bulunmaktadır (Rouco vd., 2021).

Kriz durumlarında, uçağın kaptanı ekibe liderlik etmekten ve bunu sağlamaktan sorumludur. Uçuşun güvenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakla görevlidir. Havacılıkta liderlerin sürekli değişen bir ortamda yüksek basınçlı ve oldukça karmaşık görevleri tamamlamaları gerekmektedir (Lohrenz, 2014). Pilotların, uçakları çalıştırmanın ve uçurmanın yanı sıra, mürettebat üyelerinden oluşan ekiplerine de liderlik etmeleri ve kokpitte yardımcı pilotlarıyla işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Havayolu pilotları, ticari uçaklarda yolcu uçurmaya hazırlık konusunda yıllar süren bir eğitimden geçmekte ve normal ve kriz durumlarıyla baş etmeye hazır durumdadırlar (Filipowski, 2017).

Uçağın teknik açıdan güvenli çalışmasını sağlama, uçuşa elverişlilik için önemlidir. Bu sadece teknolojik araç ve tekniklerle ya da sadece personel ve insan gücüyle değil, yöneticiler ve liderler tarafından yönlendirilip denetlenerek sağlanabilmektedir. Ayiei vd. (2020) havacılık sektöründe liderliğin önemli bir husus olduğu sonucuna varılmışlardır. Özellikle liderlerin kuruluşun vizyonunu ifade etmekten, stratejik hedef belirlemeden ve bu hedeflere ulaşılmasının izlenmesinden sorumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Operasyonel uçuşa elverişliliğin, emniyetli ve uçuşa elverişli operasyonlar için yönlendirme sağlama, işyeri kültürü, sürekli öğrenme ve risk yönetimi sistemleri oluşturma konusundaki liderlik yeteneğine doğrudan bağlı olduğu sonucuna varılmıştır (Ayiei vd., 2020).

Havacılık sektörü teknolojik, politik ve ekonomik gelişmelerden oldukça etkilenmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerden etkilenen işletmelerin bu hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Yöneticilerin liderlik tarzları ve liderlik özellikleri sadece belli bir kültürün oluşmasında değil, aynı zamanda işletmelerin yaşam akışında ve değişimlere uyum sağlama süreçlerinde de etkilidir. Ertek ve Taşcı (2023) araştırmalarında, liderlerin

kriz anlarında risk almadıkları ve yenilikçi bir yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşılmışlardır (Ertek ve Taşcı, 2023).

Günümüzde havacılık sektörü hızla büyümekte ve havayolu sektöründe insan kaynağına olan ihtiyaç artmaktadır. Havacılık sektöründe en etkili liderlik tarzlarının, farklı ve bireysel kültürel yönelimlere sahip üyelerden oluşan grup dinamikleri içerisinde bulunabileceği varsayılmaktadır. Kültürel normlardan kaynaklanan bireysel farklılıklar, liderlik davranışının sonuçları olarak değerlendirilebilmektedir. Davranışın hem bireysel hem de çevresel faktörlerden etkilenmesi nedeniyle uçuş ekibi liderliğinin kültür değişkeni dikkate alınmadan analiz edilemeyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Gökalp ve Semih (2022) gerçekleştirdikleri araştırmada, havacılık sektöründe uçuş eğitmenlerinin liderlik stillerinin özellikle olumlu olanlarının öğrencilerin uçuş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Havacılık emniyetinde liderliğin rolü büyük ilgi gören bir konudur. Havacılık güvenliği öncelikle yolcu güvenliğiyle ve nihayetinde ekonomiyle ilgilidir. Tek bir havacılık kazası, maddi yük ve can kaybı nedeniyle organizasyonel başarısızlıklara yol açabilmektedir. Bastola (2020) gerçekleştirdiği araştırmada, dönüşümsel liderliğin güvenlik puanı diğer liderlik tarzlarından daha yüksektir; ancak yalnızca birkaç havacılık lideri bu tarzı uygulamaktadır. Bu, havacılık liderlerinin hava kazalarını azaltmak için dönüşümsel bir tarz benimseyebileceklerini ima etmektedir. Bu araştırma aynı zamanda dönüşümsel liderlik tarzı kapsamında havacılık liderinin birkaç temel yeterliliğini de tanımlamaktadır. Entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderliğin diğer faktörlerinden daha yüksek havacılık güvenliğine katkıda bulunabilmektedir (Bastola, 2020).

Takım performansını etkileyen otokratik, demokratik, katılımcı veya laissez-faire gibi farklı liderlik stilleri vardır. Liderlik genellikle ekip çalışmasını ve ekiple ilişkiler kurmayı içermektedir. Zorlu havacılık endüstrisinde liderler, sıkı varış tarihlerine ve sıkı havacılık standartlarına uymak için bireysel ve kolektif rollerini yerine getirme konusunda ekiplerine güvenmektedirler. Ekip liderlerinin karşılaştığı zorluklar içsel (motivasyon veya bağlılık eksikliği, çatışma veya liderlik sorunu) veya kaynak eksikliği gibi dışsal olabilmektedir. Liderlik gücü bir organizasyonda vizyonu, yaratıcılığı ve değişimi teşvik etmekte ve kişisel kaynaklardan kaynaklanmaktadır. Yönetim gücü ise organizasyon yapısından kaynaklanmakta ve

organizasyon içinde istikrarı, düzeni ve problem çözmeyi desteklemektedir. Liderlik başarısı, liderin zeka, değer ve görünüm gibi kişisel özellikleriyle yakından bağlantılıdır. Yeni nesil havacılık liderlerinin, sektör genelinde liderliği, kişisel ve standartlaştırılmış nitelikleri birleştiren bütünsel bir yaklaşıma ihtiyacı vardır. Havacılık sektöründe etkili liderlik için teknik havacılık becerileri, iletişim, uyum sağlama ve dinleme becerileri dahil olmak üzere iş ile ilgili esnek becerilerle desteklenmelidir (Spiridon ve Marques, 2021).

Sivil havacılık sektörü günümüzde çok hızlı bir şekilde büyümekte ve beraberinde zorlukları da getirmektedir. Bu şartlar altında bilinen geleneksel liderlik tarzları sınırlı etki gösterebilmektedir. Günümüz şartlarında işletmelerin en önemli sorunları arasında, performansı ve rekabeti sağlayabilecek etkili liderlere olan gereksinimleridir. Yeter ve Konyalılar (2022) gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüştürücü ve kapsayıcı liderlik stillerinin çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilediğini, bu tarz liderlerle çalışanların sahip oldukları fikirleri açık bir şekilde ifade edebildikleri, örgütün amaçlarını benimsedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Havacılık personeli kendilerini, teknik başarılarından dolayı kendilerini sıklıkla toplumda nüfuz sahibi veya liderlik pozisyonlarında bulmaktadırlar. Günümüz liderlerinin etkili liderlik için gerekli teknik ve sosyal becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, iletişim müfredatına daha fazla vurgu yapılması, karar verme ve eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi, küresel iletişim ve stratejilerle ilgili müfredatın genişletilmesi ve öğrenci odağının ve öğretim yöntemlerinin iyileştirilmesi, günümüz liderleri tarafından 21. Yüzyıl havacılık liderliği becerilerini geliştirmesi gerekmektedir (Kutz, 2000).

## **2.7. Havacılık Sektöründe Liderlik İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar**

Alsamaray (2014) liderlik stillerinin kriz yönetimine etkisini araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; otoriter liderlik tarzı ile kriz yönetimi ilişkisinin örüntüsü pozitif, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bulunmuştur. Kurumlardaki kriz durumlarında organizasyon liderleri otoriterlik derecesini gösterirse başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir. Kriz yönetimi ile demokratik tarz arasındaki ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu öne sürülerek, yani

yönetimin demokratikleşme tarzının yüksek düzeyde olması onun krizi yönetme becerisine yol açtığı ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle yöneticinin demokrat liderliği uygulama kararlılığının, kendisine iş kapsamında karşılaşılabilecek krizlerin yönetilmesinde başarıyı garantilediği söylenebilir. Serbest stil örüntüsü ile kriz yönetimi korelasyonu çok zayıftır ve herhangi bir anlamlılık düzeyi göstermemektedir.

Yahaya vd. (2011) yöneticiler arasında liderlik kişilik tipleri ile güç kaynağı ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik tarzı ile uzman ve referans güçleri arasında pozitif bir ilişki, dönüşümcü liderlik tarzı ile meşru güç, zorlayıcı ve ödüllendirici güçler arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderlik tarzı ile ödül gücü arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür. Aynı zamanda uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklığın dönüşümcü liderlik tarzıyla pozitif bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, uzmanlık gücünün, vicdanlılığın ve zorlayıcı gücün organizasyondaki dönüşümcü liderliği yordadığını göstermektedir.

Özbağ (2016) beş faktör kişilik özellikleri ve etik liderlik ilişkisini araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; nevrozluğun çalışanların etik liderlik algısını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Dışadönüklük ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki göstermemekle birlikte deneyime açıklık, uyumluluk ve vicdanlılığın etik liderlik için önemli öncüller olduğu bulunmuştur.

Easley (2019) liderlik tarzı ile kişilik tipi arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; dışadönüklük ile daha dönüşümcü bir liderlik tarzı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu, daha sosyal olan birinin iletişimi vurgulayan bir liderle çalışmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir. Vicdanlılık ile daha otokratik bir liderlik tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu, daha organize olan birinin çok katı bir liderle çalışmayı tercih etme olasılığının daha düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Simic ve Ristic (2017) kişilik özellikleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin

olduğunu, en baskın ilişkinin ise dönüşümcü liderlik tarzı ile dışa dönüklük (pozitif yönde) ve nevrotiklik (negatif yönde) arasında olduğunu göstermiştir.

AlSabbagh ve Khalil (2015) astların takip edilen liderlik tarzını değerlendirmelerinde kişilik özelliklerinin etkisini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; astların kişiliğinin (deneyime açıklık ve dışadönüklük) dönüşümcü liderlik tarzında önemli bir etkisi olduğunu ve astların kişiliğinin (uyumluluk ve vicdanlılık) işlemsel liderlik tarzında anlamlı bir etkisi olduğunu bulunmuştur.

Düzgün (2020) kriz yönetiminde etkili liderlik tarzını araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticinin benimsediği vizyoner liderlik tarzının yalnızca kriz öncesi dönemde etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer hiçbir liderlik stiline kriz öncesi dönemde, kriz döneminde ve kriz sonrası dönemde olmak üzere hiçbir dönemde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Düzgün (2022) tarafından yapılan kişilik özellikleriyle liderlik tarzı beklentileri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; katılımcıların kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geçimlilik ile katılımcı ve paternalist liderliğin aralarında pozitif yönde, karizmatik liderlik stili ile negatif yönde bir ilişkinin olduğu, sorumluluk ile katılımcı ve paternalist liderlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, duygusal dengesizlikle katılımcı liderliğin arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, gelişime açıklıkla katılımcı liderlik ve paternalist liderlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Johnson vd. (2004) tarafından yapılan liderlik ve kişilik arasındaki ilişkinin davranış genetiği kapsamında araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderliğin vicdanlılık, dışa dönüklük ve deneyime açıklık ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir korelasyon göstermektedir. Etkileşimci liderlik, vicdanlılık ve dışadönüklük ile önemli bir negatif korelasyon ve geçimsizlik ile önemli bir pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik tarzını tahmin etmede sorumluluk ve dışadönüklüğün öneminin altını çizmekte ve dönüşümsel ve işlemsel liderler arasındaki önemli farklılıkları belirtmektedir.

Bertsch vd. (2017) tarafından yapılan kişilik ile tercih edilen liderlik arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kişilik

özelliklerinin bir profilini ve bu özelliklerin tercih edilen liderlik tarzlarıyla nasıl ilişkili olduğunu içermektedir. Dışa dönük kişilerin aynı zamanda katılımcı tarzdaki bir lideri tercih ettiğini, yeni deneyimlere açık olanların otokratik tarzdaki bir lideri tercih etmediğini ve kadın çalışanların laissez-faire liderlik tarzını tercih ettiğini göstermektedir.

Garcia vd. (2014) tarafından yapılan müdürlerinin liderlik stillerini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; beş kişilik özelliğinden dördü için algılanan kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Açık, uyumlu ve duygusal açıdan istikrarlı müdürler, dönüşümcü liderler olarak algılanmaktadır. Müdürler vicdanlı ve duygusal açıdan dengesiz olarak derecelendirildiğinde pasif-kaçıngan liderler olarak algılanmaktadır. müdürün projesinin yarattığı kişilik ve liderlik tarzı, takipçilerin algılarını etkilemektedir. Literatür taramasındaki çoğu çalışma, kişiliğin ve liderliğin öz değerlendirmelerini içerirken, mevcut çalışma, takipçilerin liderin kişiliği ve liderliğine ilişkin değerlendirmelerini kullanmıştır.

Papasava ve Njeru (2023) tarafından yapılan liderliğin pilotlarının bağlılığını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; algılanan liderlik ile pilotların algılanan bağlılığı arasındaki ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Bulgular havacılık endüstrisindeki liderlik ve katılım arasındaki ilişkiye ışık tutmakla kalmıyor, aynı zamanda bu olguda rol oynayan diğer faktörleri de gün ışığına çıkarmaktadır. Son olarak, işe gömülmüşlük gibi bağlılıkla ilişkili diğer yapıların diğer çalışmalara dahil edilmesi, değişim süreci sırasında liderliğin pilot performansını ve işten ayrılmayı nasıl etkilediğine ilişkin bilgi birikimine katkıda bulunacağını belirtmektedirler.

Çopani ve Kola (2023) havacılık endüstrisinde dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında zayıf bir doğrusal ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Felix ve Neto (2014) çok kültürlü havacılık ortamlarındaki liderlik yaklaşımlarını araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; havacılık endüstrisi, gerçek anlamda küresel ve çok kültürlü iş gücü yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Havacılık endüstrisi gibi çok kültürlü çalışma ortamları, kültürel açıdan

çeşitlilik gösteren iş gücünün ihtiyaçlarını karşılamak için özel liderlik yaklaşımları gerektirmektedir. Bu koşullar göz önüne alındığında, geniş bir kültürel geçmiş yelpazesine sahip iş gücünü yönetmek ve yönlendirmek için havacılık ve uzay endüstrisi, çalıştıkları ülke ne olursa olsun çalışanlarına ilham vererek, onları motive ederek ve en iyi yönlerini sunarak kültürler arasında etkili bir şekilde uyum sağlayabilen liderlere ihtiyaç duymaktadır. Kültür ve liderlik arasındaki ilişkiyi çevreleyen inceliklerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, çok kültürlü ortamlarda liderlik yaklaşımlarının etkinliğini kolaylaştırmaktadır. Liderlerin ve takipçilerinin kültürel geçmişlerine göre nasıl hareket ettiklerini anlamak, liderlik performansının artırılmasında etkilidir. Kültürel değer boyutları ve liderlik teorileri, liderlikte etkililiğe ulaşmak için değerli araçlardır. Oldukça düzenli, çok yönlü ve son derece çeşitli bir sistem olan havacılık ve uzay endüstrisi konusunda, gerek dönüşümcü liderlik teorisinin, gerekse pozitif liderlik teorisinin benimsenmesi, bu kadar rekabetçi ve kırılabilir bir ortam oluşturan organizasyonların işletmecilerini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır.

Phillips ve Baron (2013) dört liderlik çerçevesini kullanarak yükseköğretim kurumlarında havacılık program liderlerinin algılanan liderlik etkinliğini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; Bolman ve Deal'ın dört çerçevesi yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçevelerdir. Havacılık programı liderlerinin, eşleştirilmiş çerçevelere veya çoklu çerçeve yaklaşımlarına abone olmaları halinde, algılanan liderlik etkinliği açısından daha yüksek puanlar aldığını ortaya çıkarmışlardır.

Mohamad ve Aboudahr (2021) yerel havacılık akademileri arasında entegre bir havacılık eğitim müfredatının uygulanması yoluyla stratejik liderlik düzeyini ve sürekli kalite iyileştirmeyi araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmada incelenen değişkenlerin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Çıkarımsal istatistikler, stratejik liderlik ile sürekli kalite iyileştirme uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Mehmood ve Maitlo (2020) havayolunun havacılık çalışanları arasında liderlik yeterlilikleri ve iş tatmini ilişkisini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; liderliğin çalışanların iş tatmini derecesi üzerindeki etkisini anlamak için iş tatmini ve liderlik tarzı geçmişte her zaman test edilmiş ve ilişkilendirilmiştir. Zaman geçtikçe çalışan memnuniyeti organizasyonel başarının önemli bir unsuru

haline geldiğinden beri, farklı yönetim ve liderlik teorileri önerilmiştir. Liderlik yetkinlikleri ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki bulunmuştur.

Rawashdeh (2023) havacılık sektöründe dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için dönüşümcü liderliği benimsemeye yönelik iyi politikaların tasarlanmasını önermektedir.

Yılmaz (2023) çağın gereklilikleri ile birlikte ortaya çıkan modern liderlik teorilerinden biri olan vizyoner liderlik davranışının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; vizyoner liderler, hedefleri doğrultusunda geleceği şekillendiren, tutum ve eylemlerini bu doğrultuda gerçekleştiren liderlerdir. Bu durumda vizyoner liderler, özellikle çağın gereği olan sürekli değişimin gerektirdiği çerçevede, örgütün iç ve dış çevresinden olumlu çıktılar elde etme çabasındadırlar. Bu olumlu sonuçlardan biri de organizasyonel çevikliklerdir. Araştırma bulguları vizyoner liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde kısmi bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında ise iletişim ve riskin esneklik üzerinde; iletişim, risk, saygı ve odaklanmanın tepki üzerinde; güvenilirlik, saygı ve odaklanmanın yetkinlik üzerinde; risk ve odaklanmanın ise hız üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bastola (2022) havacılık endüstrisinde organizasyonel performansa ilişkin stratejik faktörleri araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; havacılık dinamik bir iştir ve bir organizasyonun birçok stratejik faktöründen etkilenmektedir. Havacılık organizasyonu doğası gereği istikrarsızdır ve dış çevre ile organizasyonel performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Havacılık organizasyonunu etkileyebilecek çevre, kültür, teknoloji ve organizasyonun yapısı gibi çeşitli stratejik faktörler vardır. Genel organizasyonel faktörler ile havacılık organizasyonel faktörleri arasında büyük bir fark vardır. Havacılık organizasyonu tüm stratejik faktörlere karşı daha duyarlı olma eğilimindedir ve çalışmalar bunun eleştirel bir şekilde ele alınması gerektiğini göstermiştir. Tüm stratejik faktörlerle ilgili zorunlu analizler yapılmalıdır çünkü bunların çok büyük etkileri vardır ve bu da havacılık organizasyonunda ani yükseliş ve düşüşlere neden olabilmektedir. Havacılık

organizasyonunu etkileyen tüm faktörler arasında liderlik, çevre, kültür, yapı ve teknoloji en etkili etkiler olarak kabul edilmekte ve diğer unsurlara ağır basmaktadır.

Alafeshat ve Tanova (2019) özel bir havayolu şirketinde hizmetkar liderlik ve yüksek performanslı çalışma sistemleri uygulamalarının, çalışanları elde tutma ve çalışan memnuniyeti ile gösterildiği gibi kurumsal performansı nasıl sağladığını araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; İK politikaları ve uygulamaları kurumun çalışanların yeteneklerine, başarılarına ve gelişimlerine daha fazla önem verdiğini hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Bulgular sosyal değişim teorisi ile yorumlanabilmektedir. Buna karşılık, kendilerini daha fazla angaje olarak karşılık vermek zorunda hissederler, bu da daha yüksek memnuniyet seviyelerine ve organizasyonda kalma niyetlerine yol açmaktadır. Ayrıca kolaylaştırıcı bir rol üstlenerek çalışanların başarısını destekleyen hizmetkâr liderlik uygulamaları sağladığında, çalışanlar da kurumun değerlerini benimseyip misyona bağlı kalarak liderlerine katkıda bulunmaları gerektiğini hissederler.

Wu, Lihua ve Chen (2022) sivil havacılık operasyon birimleri için bir kriz liderliği modeli oluşturmayı amaçladıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kriz olaylarının üst düzey yöneticileri olan liderler, kriz olaylarının yönetiminde hayati bir rol oynamaktadır. Sivil havacılık operasyon birimlerinin liderleri, sivil havacılık ulaştırma sektörünün işletme güvenliğinin sağlanmasına öncülük eden, aynı zamanda çeşitli krizlere etkin bir şekilde müdahale eden özel bir gruptur. Sivil havacılık operasyon birimlerinin liderlerinin, organizasyonun hem dışında hem de içinde karmaşık bir durumla karşı karşıya olduğunu ve çeşitli kriz olaylarına müdahale sırasında bilgi aktarımı, iletişim ve koordinasyon ve profesyonel destek eksikliğiyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Kriz liderliği modeli, sivil havacılık operasyon birimi liderlerinin krize müdahale yeteneklerini oluşturmaları için teorik bir temel sağlamakta ve ampirik sonuçları, sivil havacılık operasyon birimi liderlerinin statükosunun daha kapsamlı anlaşılması için veri desteği sağlamaktadır.

### 3. KRİZ YÖNETİMİ

#### 3.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramının kökleri Yunancadan gelmektedir (Koselleck, 1992). Krisis ifadesi, yaşam ve ölüm, başarı ve başarısızlık gibi iki karşıt seçeneği ayırmak, seçmek ve karar vermek anlamına gelen “krino” fiilinden türemiştir. “Kriz” kelimesi, tehlikeli bir durumu, ağır bir karar anını, önemli bir konunun sonucu, sonraki durumu veya sonraki gelişme ile ilgili ele alınması gereken temel bir anı, belirsizlik, kafa karışıklığı ve zorluk hissedilen bir anı ifade etmektedir (Šubrt, 2014).

Kriz kavramı çok boyutludur, zor bir sorunun varlığına, anormal ve normal olmayan bir dönemden geçtiğine ya da kritik bir aşamaya gelindiğine işaret etmektedir. Kriz terimi genellikle, bireyi, aileyi, işletmeyi, kuruluşu, toplumu, kurumları veya uluslararası çevreyi ilgilendirebilecek, gerilim ve güvensizliğin hakim olduğu, öngörülemeyen ve belirsiz bir durumu ifade etmektedir. Rosenthal ve Kouzmin'e (1997) göre kriz kavramı, ciddi bir tehdidin, belirsizliğin ve aciliyet duygusunun hakim olduğu durumlarla ilgilidir. Okumuş ve Karamustafa'ya (2005) göre kriz, olumsuz etkileri olması muhtemel, büyük ve ani bir olaydır. Olay ve sonuçları, bir kuruluşa ve çalışanlarına, ürünlerine, hizmetlerine, mali durumuna ve itibarına ciddi zararlar verebilmektedir (Nteka, 2021).

Cockram ve Van Den Heuvel (2012) krizi, bir organizasyonun durumunun günlük normlardan uzak olduğu, istikrarsızlığa neden olduğu, değişikliklerin uygulanmasını zorladığı ve işletmenin geleceğini riske atabileceği bir olgu olarak tanımlamaktadır. Czermiński'ye (2011) göre kriz, bir varlığın daha etkin bir şekilde işleyebilme olanaklarının tükendiği bir durumdur. Rabiee vd. (2013) ise kavramı, örgütü zayıflatabilecek bir dizi olumsuz olay olarak tanımlamaktadır. Örgütsel kriz aynı zamanda bir istikrarsızlık dönemi veya firmanın itibarının zedelenmesine neden olabilecek, kârlılığını, büyümesini ve daha ileri operasyonlarını tehlikeye atabilecek bir olay olarak da görülmektedir. Krize ilginç bir yaklaşım da, onu aniden ortaya çıkan veya zaman içinde gelişen, yüksek düzeyde belirsizliğe sahip, rahatsız edici

sorunları beraberinde getiren bir değişim olarak algılamaktır (Wiğcek-Janka ve Wiczorek, 2016).

### 3.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimine yönelik geleneksel yaklaşım, kriz yönetiminin yangını söndürmek olduğuna inanmaktadır; yani kriz yöneticileri beklenen bozulma ve yıkım sonrasında oturup başarısızlıktan doğacak zararı sınırlamaya çalışmaktadırlar. Ancak son zamanlarda bu sözlere yönelik tutumlar değişmiştir. İkinci anlayışa göre, oluşturulan organizasyonlar içerisinde gelecekte yaşanabilecek olası gelişmeleri ele alacak şekilde daima bir takım planlar ve eylem planları düzenlenmelidir. Tüm bunlarla birlikte yöneticilerin gelecekteki olası olayları düşünmeleri ve karşılaştıkları öngörülemeyen olaylar ve durumlarla başa çıkabilmeye hazır olmaları gerekmektedir. Budan dolayı kriz yönetimi, düzenli içsel ve dışsal stresler, önemli itibar, karlılık ya da örgütün yaşamını tehdit eden böylesi sorunların önceden tahmin edilebilmesi ve bunlar ile baş edebilmeye hazırlıklı olma ihtiyacını vurgulamaktadır (Mehr ve Jahanian, 2016).

Kriz yönetimi, potansiyel krizlerin önceden tahmin edilebilmesine, krizlerin özelliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine, zamanında çözümlerin başarılı olmasına ve neticede krizin kolaylaştırılabilmesine yol açan ilgili adımları ve prosedürleri içeren bir süreç olarak ifade edilebilir. Kriz yönetimiyle krizi önlemek her zaman mümkün olmayabilmekle birlikte örgütler krizleri en az kayıpla ve çok daha verimli yönetebilmektedirler. Her çeşit kriz yönetim faaliyetleri, örgüt tarafından önlenmesi ile başlayan ve örgütsel öğrenme ile son bulan sürekli ve kalıcı bir süreç olarak görülmektedir. Ayrıca geri bildirimler, diğer çözümler ve önleyici faaliyetler için kullanılabilmekte ve bu sayede kalıcı bir sürecin gerekliliği karşımıza çıkartmaktadır. Kriz yönetiminin sahip olduğu mekanizma paydaşların ve çalışanların çıkarlarının dahil edilmesini gerektirmektedir (Vašičková, 2019).

Etkilerini azaltmak ve kuruluşa toparlanıp yoluna devam etmesi için zaman tanımak amacıyla bir krizle başa çıkma süreci, kriz yönetimi olarak ifade edilmektedir. Olası kriz durumlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi, önceden planlanmış eylemlerin oluşturulması ve kriz ortaya çıktığında bu yanıtların başarıyla uygulanması, kriz yönetiminin parçalarındandır. Etkin bir kriz yönetimi için olası krizleri öngörme ve hazırlık yapma kapasitesinin yanı sıra, krizler ortaya çıktıkça

başarılı bir şekilde müdahale etme ve yönetme yeteneği de gerekmektedir. Bu, uzmanlık bilgisinin kullanılmasını, kapsamlı düşünmeyi, sürekli değerlendirmeyi, çeşitli görüşlerin kullanılmasını ve dış taraflarla koordinasyonu gerektirmektedir. Kriz yönetimi, krizi yönetmenin yanı sıra olası zayıf noktaların belirlenmesi ve kriz riski yönetimi stratejilerinin uygulamaya konulması gibi önleyici tedbirlerin alınmasını da içermektedir. Etkili kriz yönetimi, hem kriz olaylarına yanıt vermeyi hem de ilk etapta krizleri önlemek için önleyici tedbirlerin alınmasını içermektedir (Gurdatta, Mavani ve Sonawane, 2023).

Kriz yönetimi kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası dönemi kapsayan ve süreklilik gerektiren bir süreçtir. Kriz yönetiminin temel amacı, kriz oluşmadan önceki ilk aşamada onu önlemektir. Krizlerin önlenmesi için yönetimlerin her türlü olağanüstü olaya karşı stratejili planlar yapmaları ve bu planın uygulanabilmesi için gereken organizasyonun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İyi bir organizasyonla krize neden olan sorunların büyümesinin engellenmesi veya etkilerinin azaltılması sağlanmaktadır. Kriz yönetimi, görev süresi krizle sınırlı olan özel bir yönetim modelidir ve aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Büyükkaraciğan, 2020):

- a) Kriz yönetiminin özel bir yönetim şekli olduğu ve birden çok aşamadan meydana gelen bir süreç yönetimi olduğu söylenebilir.
- b) Kriz yönetiminin sürecinin sürekli, uzun ve döngüsel olduğu, etkileşimli ve karmaşık süreçler bütünü olduğu söylenebilir.
- c) Kriz yönetiminin, örgüt yaşamını tehdit edip tehlikeye sokabilecek ya da olanaksız bir hale getirebilecek durum ve olaylarla ilgili olduğu söylenebilir.
- d) Kriz yönetiminin, örgütlerin ortaya çıkabilecek olan krizleri öngörmelerini ve hazırlıklı olmalarını gerektirmektedir.
- e) Kriz yönetimi süreci içerisinde karar verici konumunda olanların kriz algılama şekilleri ve düzeyleri, krizlerin önlenmesi bakımından çok önemli bir yere sahip olup, krizi yönetecek olan kişilerin algılama kapasiteleri de önemlidir.
- f) Kriz yönetiminde süreklilik esastır.

- g) Etkin kriz yönetiminin, örgütün krizleri kontrol edebilmelerini ve en düşük kayıplarla atlatabilmelerini sağlamalıdır.
- h) Kriz yönetiminin, örgütün ve krizin türlerine ve niteliklerine göre farklılık gösterebildiği söylenebilir.
- i) Disiplinlerarası bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Krizle ilgili zorlukların aşılması için kuruluşların kriz yönetimini kurmaları gerekmektedir. Çalışanları, organizasyonu ve dış müşterileri rahatsız eden ani ve beklenmedik olaylarla baş etme sanatı kriz yönetimini ifade etmektedir. Örgüt kültüründeki beklenmedik ve ani değişimleri ele alma sürecidir. Etkli bir kriz yönetimi ile; insanlar, organizasyondaki beklenmeyen gelişmeler ve olumsuz koşullarla cesaret ve kararlılıkla yüzleşmeye hazırlanmaktadır. Çalışanlar organizasyondaki ani değişikliklere iyi uyum sağlayabilmektedir. Çalışanlar krizin nedenlerini anlayıp analiz edebilmekte ve krizle en iyi şekilde baş edebilmektedirler. Yöneticilerin belirsizlik koşullarından çıkmak için stratejiler geliştirmesine ve geleceğe yönelik eylem planına karar vermesine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin krizin erken belirtilerini hissetmesine, çalışanların kriz sonrasına karşı uyarılmasına ve bunun için gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır (Kumar, 2021).

### **3.3. Kriz Yönetim Süreci**

Genel olarak kriz yönetim süreci, erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleme, kriz anı, hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenme aşamalarından oluşmaktadır.

#### **3.3.1. Erken uyarı sinyali toplama**

Kriz yönetimi faaliyetlerinin temeli, krizi önleyici ve krizden korunmaya yönelik önlemlerin uygulanması ve krizin ortaya çıkması durumunda yeterli müdahalenin yapılmasından oluşmaktadır. Organizasyondaki veya ortamındaki değişikliklerin bir sonucu olarak, iç nedenlerden kaynaklanarak, yönetimin yeterli iletişim kurma ve etkili önlemleri zamanında uygulama konusundaki isteksizliği nedeniyle standart sorunların çözülmemesi sonucu oluşabilmekte, işletmenin sorunlarını göz ardı etmesi ve ticari faaliyetlerinden kaynaklanan riskleri yönetememesi durumlarında ortaya çıkabilmektedir. Bu aynı zamanda dünyadaki iş

ortamının gelişimiyle de bağlantılıdır. Deneyimlerine dayanarak birçok işletme sorumlu risk yönetimini hayata geçirmekle birlikte hâlâ risklerle hiç çalışmayan işletmeler de mevcuttur. Bu işletmeler genellikle mali geçmişlerine ve iyi niyetlerine güvenmekle birlikte bu, piyasaların küreselleştiği günümüzde yeterli değildir. İç ve dış çevredeki değişikliklere hazırlıklı olunması gerekmektedir. Bunların olumsuz etkileri de, etkin bir şekilde uygulamaya konulan erken uyarı sistemleriyle azaltılabilmektedir (Bukanová, Lusková ve Hudáková, 2013).

Krizlerin tüm şiddetleriyle ortaya çıkmalarından önce işletmelere bazı sinyaller gelmektedir. Gelmekte olan bu sinyaller bir krizin varlığıyla ilişkili bilgileri çermesinden dolayı çok önemlidir. Krizler bu sinyallerin doğru bir şekilde yorumlanmasıyla ya da takip edilmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Krizlerle ilgili sinyallerin toplanabilmesi için, işletmede çeşitli sinyalleri algılayabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurularak işletilmesi gerekmektedir. Kriz yönetimindeki bu süreçte erken uyarı sistemlerinin kurulması çalışmaları yer almaktadır (Özdemir ve Uçar, 2020).

Kriz sinyallerinin bir kısmı işletmenin içinden, bir kısmı ise dışarıdan gelmektedir. Şirket içinden ve dışından gelen bu sinyaller nitelikleri itibarıyla farklı özellikler gösterse de ürettikleri sonuçlar açısından benzer özellikler göstermektedirler. Bu sinyaller yaklaşan krizin varlığına dair bilgileri yansıttığından dolayı çok önemlidirler. Bu sinyaller, kriz yönetim planı olmayan, iç ve dış çevreyi sürekli analiz etmeyen işletmelerde krizin yaygınlaşmasına ve işletmenin hayati faaliyetlerinin aksamasına neden olabilmektedir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020).

Erken uyarı sinyalleri, etkili kriz yönetiminde önemli bir rol oynamakta ve zamanında doğru aksiyon alınmasını sağlayabilmektedir. Krizle ilgili karar verebilmek için bu göstergelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar krize dönüşebilecek, felakete dönüşebilecek risklerle kuşatılmışlardır. Kriz oluştuğunda hazırlık, önleme ve kontrol bir zorunluluktur. Bu, krizle doğru şekilde baş edebilmek için krizi ortaya çıkmadan önce tahmin edecek erken uyarı sinyallerinin geliştirilmesiyle başarılabilir. Krizin erken uyarı göstergeleri ile doğru ve etkili etkileşim, öncelikle memnuniyet ve rollerinin boyutunu değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bu, kuruluşun korunmasında ve muhafazasında oynayabilecek rolün, özellikle de temel erken uyarı göstergelerinin bilinmesiyle sağlanabilmektedir (Luhaidan ve Alrazeeni, 2018).

### 3.3.2. Hazırlık ve önleme

Krize hazırlık, planlama süreçleri, sistemler ve kılavuzlar, dokümantasyon ve geleneksel tatbikatlar ve simülasyonlar gibi temel faaliyetlerin çoğunu içermektedir. Bunlar, kuruluşun gelecekteki krizlere operasyonel olarak yanıt vermeye daha hazırlıklı olması açısından önemlidir. Bunun yanı sıra kriz önleme olarak nitelendirilen ayrı bir faaliyet kümesi de bulunmaktadır ve bunlar arasında erken uyarı sistemleri, risk ve sorun yönetimi, sosyal tahmin, çevresel tarama ve acil durum müdahalesi yer almaktadır (Jaques, 2010).

Krize hazırlık, kriz yaşam döngüsünün kriz öncesi aşamasında yer almaktadır. Hazırlık aşaması, bir kriz sırasında sonuçları önlemek veya hafifletmek için kuruluşun yapması gereken eylemler ve süreçlerle ilgilidir. Organizasyonların kriz yönetimi programı yürüttükleri ve hazırlıklı olduklarında daha az zarara uğradıkları tespit edilmiştir. Hazırlıksız bulunan şirketler, kriz durumlarında şirketin hazırlıklı olmasının uzun vadeli faydalarını göz önünde bulundurmadan, kısa vadede riski göz ardı etmenin daha maliyet etkin olduğu ölçüde hazırlıksızlıklarını açıklamaktadırlar. Krizle baş etmenin en etkili yöntemi, öncelikle krizin yaşanmasını önlemek için hazırlık yapmaktır (Fragouli vd., 2013).

Krize hazırlık, bir organizasyonu gelecekteki bir krizden kurtulmaya daha iyi hazırlayacak olan planlama süreçleri (yöneticilerin sorumluluklarının neler olduğunu ve bilgi yollarının nasıl haritalandırıldığını bilmelerine olanak tanımaktadır), sistemler ve kılavuzlar (bilgi ve karar süreçlerini belgeleyen ve etkinleştiren teknolojileri ifade etmektedir) ve eğitim ve simülasyonlar (teorik planlama ve teknoloji kaynaklarının ötesinde, gerçek kriz simülasyonları etkili kriz yönetimi becerilerini geliştirebilmektedir). Cohn'a (1991) göre krize hazırlık ve kriz önleme faaliyetlerine beş ilke entegre edilmelidir (Appelbaum vd., 2012):

- 1) Kurumsal sorumluluk: Yönetim, kurumsal sorumluluğu ve hesap verebilirliği organizasyonun tüm katmanlarına aşılmalı ve yönetimi ve personeli kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri için güçlendirmelidir.
- 2) Kamu desteği: Bir kuruluşun toplumla, müşterileriyle, yetkililerle, çalışanlarla ve medyayla olumlu ilişkiler kurması gerekmektedir. Olumlu ilişkiler daha iyi bir iyileşmeye yol açabilecektir çünkü krize dahil olan veya

krize tanık olan kişiler, kuruluş hakkında önceden var olan olumlu bir algıya sahip olacaklardır.

- 3) Liderlik: CEO organizasyonun gittiği yönde aktif olarak bulunmalıdır. CEO, şirket içinde ve dışarıdaki paydaşlara karşı duruma karşı duyarlı ve kuruluşa tamamen bağlı görünmelidir. Krizin olmadığı bir döneme aktif katılım, çalışanların ve paydaşların kimliği belirsiz bir şirket yerine sorumlu bir kişiyle ilişki kurmasına yardımcı olabilmektedir.
- 4) İletişim: Güvenilirlik oluşturmak için iyi ve kötü bilgiler dahili ve harici olarak iletilmelidir. Bir kriz meydana gelirse paha biçilmez bir varlıktır çünkü iç ve dış güven, fırtınanın daha iyi yönetilmesine ve önlenmesine yardımcı olabilmektedir.
- 5) Çalışan desteği: Çalışanlar, çevrelerine karşı bir organizasyonun elçileridir. Kuluçka döneminde çalışan desteğinden yararlanmak daha kolay olacak ve çalışanların kriz önleme ve yönetime yönelik uygulamalarını teşvik edecektir.

Kriz önleme terimi, bir kuruluşun olası krizleri tespit etmek, önlemek ve hazırlamak için yürüttüğü yaklaşım ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Kooor vd. (2000) önleme faaliyetlerini potansiyel krizlerin altında yatan sistemik nedenlerin ele alınmasına yardımcı olan, krizlerin erken tespitine olanak tanıyan ve geçmişteki öğrenmelerin mevcut ve gelecekteki gerçeklere uygulanmasını destekleyen faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu stratejide yer alan faaliyetler, dikkate değer bir tetikleyici olayın meydana gelmesinden önce gerçekleştirilmektedir. Durumların meydana gelmesini önlemek ve bir durum meydana geldiğinde hızlı ve etkili bir müdahaleye olanak sağlamak için normların, yapıların ve prosedürlerin güvence altına alınmasını içermektedir. Bir kuruluşun krizleri tanımlamak, önlemek ve krizlere hazırlanmak için gerçekleştirebileceği faaliyetlere örnek olarak, denetimler ve diğer sorun gözetimi biçimlerinin gerçekleştirilmesi, geçmiş deneyimlerden belirlenen sorunların düzeltilmesi, bir kriz planı geliştirilmesi, kriz iletişimi konusunda personel eğitimi sağlanması, çeşitli kriz senaryoları ve tatbikatların yapılması verilebilir (Dinkin, 2007).

### **3.3.3. Kriz anı**

Kriz anı, krizin ortaya çıkmış olduğu ilk an ya da diğer bir ifade ile akut dönem olarak ifade edilebilir. Kriz anı döneminde, krizle ilgili işaretlerin sonuna

gelinmiş olduğu ve bu sinyallerin sonuçlarının en etkin şekilde ortaya çıkmış olduğu ve algılandığı dönemdir. Kriz anı evresinde, krizin ortaya çıkarttığı etkilerden dolayı yönetim kademesi ve etkiye kapılan herkes üzerlerinde bir gerilim hissetmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde inançsızlık ortamı hakim olabilmektedir. Yönetim kadrosunda zaman baskısından dolayı aşırı panik ve stres görülebilmektedir. Kriz anında tüm örgütlerin güçlü liderlere gereksinimleri bulunmaktadır. Çünkü kriz anlarında ve sürecinde olağanın dışarısında yönetim tarzlarına gereksinim duyulabilmektedir (Atılğan ve Kaplan, 2019).

Yöneticiler kriz sırasında çözüldüğü düşünülene kadar prosedürleri yürütmek zorundadırlar. Bir kriz yaşandığında yöneticilerin hızlı, doğru ve tutarlı bir şekilde yanıt vermeleri gerekmektedir. Bu aşama, krizin kabul edilmesi ve krize tepki verilmesiyle ilgilidir. Kriz kabul edilerek, acil durum yöneticileri, her an en iyisini yapabilmek için krizi ve olayların nasıl geliştiğini tanımlamalıdır. Sonrasında krize müdahale ederken, krizin türüne göre yöneticiler, krizin acil sonuçlarını ve yan etkilerini azaltmak için prosedürleri veya yönetim planlarını takip etmelidirler (Laugé vd., 2009).

Kaçınma çabaları başarısız olduğunda ve bir kriz tetiklendiğinde, kuruluş "kriz moduna" girmekte ve kısa karar süresi, karmaşıklık ve belirsizlik ile karakterize edilen tepki aşaması olarak değerlendirilmektedir. Kararlı eylemlere ihtiyaç bulunmakta ve durumu olabildiğince çabuk kontrol altına alarak krizi kontrol altına almaya ve hasarı en aza indirmeye odaklanılmalıdır. Organizasyon "gözlem, yorum, seçim ve yayma süreç adımlarını defalarca tekrarlayan" bir yoldan geçmektedir (Hale vd., 2005). Krizi kontrol altına almanın ilk adımı, mümkün olduğu kadar doğru bilgiyi hızlı bir şekilde toplayarak durumu değerlendirmektir. Değerlendirme sonrasında kriz yönetimi ekibi, gerekli kaynakları harekete geçirerek önceden kendisine verilen görevleri devralmakta ve yerine getirmektedirler. Kriz yönetim planı, adım adım ilerleyen kesin bir kılavuz olmamakla birlikte daha çok önemli iletişim bilgilerinin listelerini sağlayan ve tipik olarak neyin önemli olduğunu hatırlatan bir referans aracıdır. Bir kriz anında yapılması gerekenler ve krize tepkiyi belgelemek için kullanılacak formları içermektedir. Bir sonraki adım, durumu kamuoyuna ve paydaşlara iletme. Bu önemlidir çünkü paydaş algısı bir şirketin başarısı için kritik öneme sahiptir ve bu nedenle teknik çözüme göre daha acil olmasa da eşit derecede öncelik verilmesi gerekmektedir. Anında bir yanıt beklenmekte ve

belirsizlik karşısında güvenceye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar bilgilendirilmekte, güvence altına alınmakta ve katılımları sağlanmaktadır (Ioannou, 2015).

### **3.3.4. Hasarın yayılmasını önleme**

Örgütlerin önceden algı sistemleriyle algıladıkları kriz belirtileri, krize engen olabilmek ve krize hazırlık uygulamaları aktivite edilmektedir. Bazı durumlarda krizlerin önüne geçilemeyebilir ve kriz kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Hasarın yayılmasının önlenmesindeki ana amaç, krizin etkisel alanlarının daraltılarak ve daha büyük zararlara neden olmasının önüne geçilerek krizin yönünün başka tarafa çevrilmesini sağlamaktır. Eğer bu durum sağlanamadığı takdirde örgütteki işleyiş ve yapısındaki aksaklıklar daha çoğalabilmekte ve krizle mücadele edecek olan yönetici faaliyetlerinin başlamasına engel olabilmektedir. Krizin kontrol altına alınması yalnızca yönetilebilen bir kriz ile mümkün olabilmektedir. Krizin önlenmesi ve kriz savunma uygulamalarında ortaya çıkan bir zayıflık algılandığı takdirde, kriz yönetim ekipleri sinyallerin nedenlerini ve kaynağını belirleyerek müdahalede bulunmaları gerekmektedir. Uyarı mekanizmaları takip edilmediği takdirde savunma ve önleme mekanizmalarının etkinliği de zayıflayarak kriz durumu kaçınılmaz bir hal alabilecektir (Metin, 2023).

Hasarın kontrol altına alınması aşamasında kriz yönetiminin amacı, sadece oluşan hasarı kontrol altına almak değil, aynı zamanda krizin daha da tırmanmasını önlemektir. Krizin yoğunluğu ve etkisi, krizin kaynağına müdahale edilerek ve kritik varlıkları ve altyapıyı koruyarak hafifletilebilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir nokta daha var ki, hızla yayılan kriz ortamında yönetimin plan hazırlamaya vakti olmayabilmektedir. Bu nedenle önceden iyi organize edilmiş bir kriz yönetim planına sahip olmak çok önemlidir. Kamu, medya ve diğer dış faktörler kriz durumunu farklı algılayabildiğinden, hasarın kontrol altına alınması aşaması, kriz sırasında hem kurumun itibarını koruyan hem de paydaşların algısını doğru yönde etkileyen iletişim stratejilerini içermektedir. Başka bir durumda, uygunsuz iletişim stratejileri, kurumsal açıdan dayanılmaz mali ve itibar kaybına neden olabilecektir (Jabeen, 2018).

### **3.3.5. Onarma ve toparlanma**

Toparlanma aslında kriz aşamasının sonunda, kuruluşun normal faaliyetlerine dönmesiyle başlatılan bir süreçtir. İyileşme aşamasının süresi, krizin sonuçlarının

ciddiyetine bağılı olduğundan, çözülmesi farklı süreler gerektirebilmektedir. Ek olarak, bu aşamada üst yönetim, organizasyonun işleyişini yeniden sağlamak ve krizin hem ciddi hem de itibari hasarını onarmak için çeşitli eylemler gerçekleştirilmektedir. Aslında kredibilitenin yeniden kazanılması ve kurumsal itibarın yeniden tesis edilmesi kriz sonrası aşamanın temel hedeflerinden biridir. Örgütler, kriz sonucunda kendi çıkarlarının göz ardı edildiğini hissedenden paydaşlarının desteğini yeniden kazanabilmek için kriz sonrasında kredibilite düzeylerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla güvenilirliğin azalması, olumsuz bir itibara neden olmaktadır. Ayrıca, bir örgütün normale dönmesi, finansmana ve paydaşlardan gelen kaynaklara bağılı olabileceğinden, kuruluşun güvenilirliğinin düşük olması, toparlanamama olasılığının daha yüksek olmasına neden olabilmektedir. Kuruluşun paydaşlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğini kanıtlaması esastır (Alberghetti, 2021).

Örgütlerin normalleşmeye başladıkları bu aşamada daha önceden denenmiş ve geliştirilen, kısa ve uzun dönemli iyileştirme yöntemleri uygulamaya konulmaktadır. Diğer bir ifade ile normalleşme aşaması örgütün kaybettiğini yerine koymaya çalıştığı aşamadır. Fakat bu durum anında değil kademeli bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Örgütün bu iyileşme sürecinde yapması gerekenlerin başında, işlerin normalleşebilmesi için gerekli olan kaynakların, çalışanların ve işlemlerin daha önceden belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda yönlendirilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Onarma ve toparlanma aşamasının öncelikli amacı krizin çözülmesi ve krizden olduğunca faydalanılmaya çalışılmasıdır (Akar, 2021).

### **3.3.6. Öğrenme**

Öğrenme aşaması kriz sürecinin sonunda oluşan bir aşamadır. Eğer örgütler krizi başarılı bir şekilde atlatamamışlarsa ve çok şiddetli bir krizle mücadele etmişlerse örgütün ayakta kalması çok zor olabilmektedir. Hatta bazı durumlarda örgüt varlığını sonlandırabilmektedir. Krizle birlikte örgütün etrafına verdiği güven sarsılabilmekte ve itibarı zedelenebilmektedir. Tüm bu olumsuzluklarla birlikte eğer örgüt yeni bir strateji geliştirerek yol haritasını belirlediği zaman krizler olumlu bir şekilde atlatılabilmektedir (Şener, 2020).

Öğrenme aşaması kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır. Kriz yönetimi sürecindeki önceki aşamalarla ilişkili sonuçlar gözden geçirilirken, kriz durumu yok edilerek örgütün üstünde bırakmış olduğu olumsuz etkiler ortadan kaldırıldıktan sonra öğrenme aşamasına geçilmektedir. Öğrenme aşaması, ortaya çıkan krizin sorgulandığı, alınan tedbirlerin, faaliyetlerin ve kararların değerlendirmeye tabi tutulduğu aşama olarak ifade edilebilir. Kriz sürecindeki tüm aşamalardan birtakım öğrenimler elde edilmektedir. Öğrenme aşamasının temelinde, kriz süreci içerisinde alınmış olan kararların ve önlemlerin değerlendirmeye tabi tutularak, gelecekte olası karşı karşıya kalınabilecek problemlerle savaşmak yer almaktadır. Krizin ortaya çıkarttığı negatif durumların yok edilmesi ve gelişim süreçlerinin takip edilebilmesi için bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir (Alay ve Metin, 2023):

- Örgütteki tüm çalışanları kapsayacak şekilde hizmet içi eğitim planlarının oluşturulması ve hızlıca eğitimlere başlanması,
- Çalışma ortamlarının iyileştirilmesi ve kıyaslamalarla iyileştirmelerin yapılması,
- Başarı olan örgüt çalışanlarının ödüllendirilmeleri,
- Toplantılarda kriz yönetimiyle ilgili tüm yönlerin ele alınması,
- Kalite ve verimlilikle ilgili denetimlerin çoğaltılması,
- Lider geliştirme programlarının hazırlanması.

#### **3.4. Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi**

Geçmiş dönemlerden günümüze tüm insanlık devamlı olarak bir hareketlilik içerisinde olmuş ve olmaya da devam etmektedirler. Havacılık sektörünün ortaya çıkması ve gelişim göstermesiyle birlikte bireyler hareketliliklerini daha uzak ve geniş alanlara yöneltmişlerdir. Havacılık sektörü sayesinde tüm insanlık diğer ulaşım sektörlerine göre daha çabuk gidecekleri yerlere ulaşabilmektedirler. Bu konfor ve hızla birlikte havacılık, insanların seyahatleri bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Genel olarak insanlar tatillerine ayırdıkları zamanın yollarda geçmesini istememekte ve hava ulaşımını tercih etmektedirler (Kansoy ve Bakanoğlu, 2021).

Hava yolu taşımacılığı, küresel ekonominin gelişmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Hacmi ve ülkelerin birbirleri ile gerçekleştirdikleri ticaret ve diğer uluslararası ilişkiler bakımından daha önemli hale gelmektedir. Ticari havacılık faaliyetleri gün geçtikçe artış göstermekte ve uçuş ve hava aracı sayısı teknolojik gelişmelerle birlikte daha çok büyümektedir. Ticari havacılık sektörünün gelişme eğilimine rağmen bazı zamanlarda bölgesel ya da küresel ölçekte zorlu olaylarla karşı karşıya kalılabilmektedir (Taşdemir ve Aydın, 2021).

Havacılık sektörü hem dışsal hem de içsel etkenlere bağlı olarak gelişen olaylardan etkilenmektedir. Havacılık sektörünün faaliyette bulunduğu ortam birçok riski de beraberinde getirmektedir. Hava sektörünün faaliyet gösterdiği alanlardaki riskler kısa sürede değişikliğe uğrayabilmekte ve hızlı bir şekilde bir krize dönüşebilmektedir. Hava yolu sektörü, hava sahasının belirli bir süre kapatılması, hava şartları nedeniyle uçuşların iptal edilmesi veya gecikmesi, volkanik olaylar sonucunda kül bulutlarının oluşması vb. gibi birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu ve buna benzer durumlarda hava yolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizin büyümesine izin vermemeleri için olası krizlere hazırlıklı olmalarını gerektirmekte ve tedbirli davranmaları gerekmektedir. Risk yönetiminin başarısız bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletmeleri yalnızca ekonomik değil aynı zamanda ticari açıdan da zorluğa sokabilmektedir. Bundan dolayı havayolu sektörünün krizlere ve kriz yönetimine yeterince önem vermeleri ve tüm olası durumları değerlendirmeleri gerekmektedir (Şenerol, 2021).

Hava yolu sektörü açısından kriz yönetiminin oldukça karmaşık ve güç olduğu söylenebilir. Özellikle uluslararası taşımacılık faaliyetlerinde bulunan havayolları, kendi ülkelerinin şartlarının yanı sıra uçuş gerçekleştirdikleri ülkelerin şartlarını sosyal ve ekonomik süreçlerini, bölgesel özelliklerini, ekonomik yapılarını, rekabet şartlarını vb. birçok faktörü analiz etmeleri gerekmektedir. Bunlarla birlikte teknolojiye uyum sağlamalı ve kısa sürede gereken dönüşümleri gerçekleştirmelidirler. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahip oldukları iş modelleri, olası bir krizde uygulayacakları stratejilerin belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Genel bakış açısı ile havayolu sektörü olası krizlerde uygulaması gereken stratejiler beş aşamada aşağıdaki şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Rodoplu ve Aktekin, 2020);

- 1) Krize Hazırlık: Departmanlar arasında kriz iletişim ekiplerinin oluşturulması ve krizi hafifletici önlemlerin alınması, kriz anında yolcuların devamlı bir şekilde erişim sağlayarak bilgi elde edebilecekleri seçenekli iletişim ağlarının oluşturulması gerekmektedir.
- 2) Krizi net olarak tanımlanması: Krizin ne tür bir kriz olduğunun öncelikle tanımlanması gerekmektedir (Beklenen fakat şuanda gerçekleşmeyen ve ani krizler, patlamaya hazır ve içten içe yanan krizler, hiç düşünülmemiş ya da hiç beklenmedik biçimdeki krizler).
- 3) Cevaplama: Kriz iletişim ekiplerinin toplanmasıyla birlikte krizin çözüm referanslarının aranması, medyanın doğru bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- 4) Değerlendirme: Krizle karşı karşıya kalan hava yolu işletmesinin kendisini gerçekçi bir biçimde değerlendirmesi, hem müşterilerin hem de çalışanların konu hakkında bilgilendirilmesi, geleceğe yönelik hazırlıkların yapılması gerekmektedir.
- 5) Desteklemek: Krize yönelik farkındalığın artırılabilmesi için medya kanallarının aktif bir şekilde kullanılması, müşterilerin, medyanın ve çalışanların sürekli ve doğru şekilde bilgilendirilmesi, yalnızca mesaj vermek yerine etkilemeye çalışılması, söylentilere izin verilmemesi ve şeffaf olunması, diğer hava yolu şirketleri ile işbirliği içinde hareket edilmesi gerekmektedir.

Hansson ve Vikström (2010) ciddi krizler yaşayan firmaların itibarının, kriz yönetimi ve kriz iletişim stratejileri aracılığıyla nasıl yeniden sağlanabileceğini araştırdıkları çalışmada, Avrupa havayolu şirketinin ölümcül bir havayolu kazası sırasında ve sonrasında önemli hissedarlara karşı nasıl iletişim kurduğunu ve onlara karşı nasıl davrandığını analiz edilmiştir. Karşılaştırılan havayolları Air France, Spanair ve SAS'tır ve basın bültenleri, basın toplantıları, yıllık raporlar ve internet sitelerinin analizi edilmiştir. Air France ve SAS'ın Spanair'e kıyasla daha fazla bilgi iletildiğini ve ayrıca kriz boyunca meşruiyetlerini korumak için net bir stratejiye sahip oldukları görülmüştür. Bir krizle uğraşırken birçok paydaşın bilgi talebi yüksektir ve eğer havayolu bu ihtiyacı tatmin edici bir şekilde karşılayabilirse paydaşların beklentilerini karşılayabilmekte ve meşruiyet kazanabilmektedir. Havayolunun uçuş

güvenliğini iyileştirmeye yönelik nasıl çalıştığına ilişkin net bir stratejinin iletilmesi, bir havayolu kazası sonrasında havayolunun meşruiyetini ve itibarını korumanın önemli bir parçası olarak görülmektedir.

Kao, Wang ve Farquhar (2020) kriz yönetimi, kriz sinyallerini değerlendiren ve hasarı en aza indirecek eylemleri uygulayan bir dizi yetenekten oluşmaktadır. Tayvan'daki büyük ölçekli havayolu grevlerinin ardından algılanan havayolu kriz yönetimi yetenekleri ve bunların marka güvenilirliği, marka tutumu ve satın alma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin bir neden-sonuç modeli önerdikleri çalışmada, grevden etkilenen havayolları için bir dizi kriz yönetimi yeteneğini tanımlamakta, algılanan havayolu kriz yönetimi yetenekleri, marka tutumu, marka güvenilirliği ve satın alma niyetinin nedensel bir zincir sunmakta ve nedensel zincirde marka güvenilirliğinin ve marka tutumunun tam aracılık etkisi bulunmaktadır.

Suk ve Kim (2021) Covid-19 salgını, hava taşımacılığı sektörü için bir kriz ve belirsizlik dönemini tetiklemiştir. Sektöre yönelik kasvetli beklentiler iş dünyasının dayanıklılığını kritik bir noktaya taşımıştır. Kriz, havacılık sektörünün daha önce katlanmadığı hasarlara ve şoklara neden olmuştur. Bu makale, kriz yönetimine yönelik iş uygulamalarını inceleyerek, havayolunun hem dahili hem de harici olarak oluşturulan müdahale stratejilerine ilişkin kapsamlı bir anlayış sağlamayı amaçladıkları çalışmada, büyük havayolları, virüsün katlanarak yayılmasıyla ilgili olarak karar verme mekanizmalarında değişiklik yapmış ve bunun, havayolu endüstrisindeki bozulma düzeyiyle doğru orantılı olduğu görülmüştür. Etkinin ilk aşamada düşük olduğu dönemde büyük havayolları mevcut durumlarını korumaya çalışmışlardır. Çok geçmeden, yıkımın büyüklüğü yükselmiş ve bu da havayollarının kapasite ayarlamaları yapmasına ve hükümetten yardım tedbirleri talep etmesine neden olmuştur. Endüstriyel bozulma derinleştikçe, havayolları devlet yardım paketleri talep etmeye devam etmiş ve odak noktalarını yüksek talep gören malların ve ilaç malzemelerinin kargo taşımacılığına çevirmişlerdir. Endüstriyel zorluklar ve belirsizlik, onların agresif devralma fırsatlarını ertelemesine neden olmuştur.

Maslarinou vd. (2022) Covid-19 salgınının hızla yayılarak kuruluşların ve işletmelerin etkileri en aza indirmek için uygun acil durum planlarına sahip olmalarını ve bunları uygulamaya hazır olmalarını zorunlu hale getirdiğini belirtmişlerdir. Virüsün bulaşıcılık düzeyi ve vaka sayısının yüksek olması nedeniyle birçok sektör derinden etkilenmiştir. Havayolu sektörü ise, pandemi haberlerinin

küresel hale gelmesiyle birlikte en çok etkilenen sektörlerden biri olarak kargaşa ve kaosa sürüklenmiştir. Araştırmalarına göre, çoğu kuruluş, iş kayıplarını en aza indirmek için gerekli kriz yönetimi planlarını hazırlamıştır. Ayrıca, Kriz yönetim ekiplerinin başkanları ve üyelerinin, uluslararası düzenlemelere ve standartlara uygun olarak, her zaman tetikte oldukları ve önceden belirlenen planlara göre hızlıca harekete geçmeye hazır oldukları ortaya çıkmıştır.

Havacılık, dünya çapında en çok kullanılan ulaşım şekli haline gelmiştir. Bu büyük kullanımın sonucunda hızla büyümeye devam etmektedir. Havacılığın bu kadar yoğun kullanıldığı bir dönemde ortaya çıkan yeni virüs salgını havacılığı derinden ve olumsuz etkilemiştir. Virüsün tüm dünyada hızla yayılması ve pandemiye dönüşmesi sonucunda havacılık sektörü de olumsuz etkilenmiştir. Alınan bazı önlemler sonucunda büyük miktarda maddi zarar oluşmuştur. Genel hatlarıyla özetlemek gerekirse, pandemiyle birlikte altüst olan havacılık sektörü, pandemi sonrasında hızla eski durumuna dönmeye ve bu krizden kurtularak yeniden eski güzel günlere ulaşmaya çalışmaktadır. Eski günlere dönüşle birlikte tüm sektörlerde hızlı bir toparlanma beklenmektedir. Bu hızlı toparlanma sonucunda pandemiyle birlikte yaşanan ekonomik sorunların da aşılması beklenmektedir (Kansoy ve Bakanoğlu, 2021). Kurumsal kriz yönetimi politikası aşağıdaki hususları ele almalıdır (Skybrary, 2024):

- Krizlerin tespiti ve bildirim: Bir krizin veya olası bir krizin tespiti ve bildirimini hemen hemen her kaynaktan kaynaklanabilmektedir. Ne şekilde alınırsa alınsın bu erken bilgi, rolü tanımlanacak olan ilgili departmanın kriz yönetimi odak noktasına gecikmeksizin iletilmelidir.
- Krizin ön değerlendirme: Kriz yönetimi odak noktası, ilk bilgiyi aldıktan sonra krizin ön değerlendirmesini yapmalı ve mevcut her türlü bilgiyi koordine etme ve ilgili yerel kriz yönetimi planının başlangıç aşamasını etkinleştirme sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Kriz sırasında liderlik: Tüm kriz yönetimi planlarında sorumluluklar ve mesuliyetler belirsizlik olmadan tanımlanmalı ve tahsis edilmeli ve açık bir emir komuta zinciri ve iletişim hattı belirtilmelidir. Özellikle CEO'nun ve yöneticilerin rolleri açıkça belirtilmelidir. Kriz sırasında net bir şekilde oluşturulmuş bir liderliğe sahip olunması gerekmektedir.

### 3.5. Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi

Şirketlerde kriz ve liderlik birbiriyle bağlantılıdır ve her iki kavram da birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Buna göre krizlerden kaynaklanan risklere ve belirsizliklere tepki vermek yöneticinin görevidir. Ayrıca örgütlerde normallığın sağlanması için çalışmak da yöneticinin görevidir. Kritik zamanlarda ortaya çıkan zararlı etkilere rağmen, krizlerin bir yöneticinin kurumsal çerçeveyi ve uzun vadeli politikaları değiştirme fırsatına sahip olduğu bir perspektif manzarası yarattığı gerçeğini kabul etmek önemlidir (Eldakak, 2014).

Liderlik, bir şirketin yaşamının tüm aşamalarında önemlidir ve büyümesine, başarısına ve gelişmesine yardımcı olmaktadır. Ancak liderliğin gerçek gücü, şirketin performansını sürdürme aşamasında değil, işletmenin kriz gibi zor koşullarla karşı karşıya olduğu bir durumda ortaya çıkmaktadır (Kirilina, 2017). Bir kriz ortaya çıktığında organizasyon lidere yönelmektedir. Çünkü liderin rolü cevapları bulma, krizin anlamını anlama ve inisiyatif alma açısından kritik öneme sahiptir (Combe ve Carrington, 2015). Liderlerin örgütteki kritik durumu ve kaosu aşmaları ve değişen çevre koşullarıyla orantılı olarak örgütü yeniden inşa etmeleri gerekmektedir (Amooee vd., 2022).

Kriz, liderler için en büyük sınavlardan biridir. Kriz sırasındaki eylem ve davranışlar, iyi liderleri kötü liderlerden ayırmaktadır. Kriz sırasında hayatta kalabilmek için etkili liderlik gereklidir. Genellikle krizler öngörülememekte ve liderlerin hazırlanmak için zamanları olmamaktadır. Ayrıca krizin ne kadar süreceğini kimse tahmin edememektedir. Krizin büyüklüğü konusunda çalışanlara karşı dürüst olmak son derece önemlidir. Dürüstlük her zaman güvenle birleştirilmelidir. Kriz, belirsizliğin yarattığı yoğun duygulardan dolayı örgütte kaos ortamı yaratabilmektedir. Çoğu zaman, kriz vurduğunda bir liderin yapması gereken ilk şey kontrolü ele almak, paniği durdurmak ve herkesin faaliyetleri kriz yönetim planına göre tamamlamaya kararlı olmasını sağlamaktır. Liderler her duruma uyum sağlayabilmelidir. Kriz yönetim planına sahip olmak yeterli değildir, kriz sırasında güçlü lider duruma göre planı uyarlayabilmekte ve değiştirebilmektedir. Kriz, liderin zor kararlar alması gereken bir durumdur. Hızlı yanıt gerektirmekle birlikte kararların ölçülmesi de gerekmektedir. Aslında liderin, mevcut tüm verileri hızlı bir

şekilde değerlendirmesi ve en iyi hareket tarzına karar vermesi gerekmektedir (Dimitrovska vd., 2023).

Organizasyonlarda krizi aşmak için genel olarak kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç tür süreç yönetimi kullanılmaktadır. Bu doğrultuda lider yöneticilerin, değişimlere uyum sağlayacak, faaliyet ve stratejilerine yeni boyutlar kazandıracak uygun çözümleri bulmaları gerekmektedir. Kriz ortamları anında karar almayı ve uygulamayı gerektirmektedir. Kriz yönetimi vizyon sahibi lider yöneticiler gerektirmektedir. Modern dünyada lider yönetimi, geleceğe yönelik öngörü, örgütün geleceği için gerçekçi vizyon ve hedeflerin belirlenmesini ve bunların gerçekleştirilmesi için insanları motive etmeyi içermektedir. İleri görüşlü, vizyon sahibi liderler, çalışanlarının potansiyelini iyi değerlendirip, onları yaptıklarından daha iyisini yapabileceklerine ikna edebilmektedirler. Böylece; vizyon sahibi lider yöneticiler kriz göstergelerini algıladıkları anda harekete geçerek personel ve ekibe bu doğrultuda rehberlik edebilmektedirler (Fener ve Çevik, 2015).

### **3.6. Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar**

Massey (2005) ABD havayollarının 11 Eylül krizinin ardından sektörde tüketici güvenini yeniden tesis etmeye yönelik halkla ilişkiler çabalarını araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; krizin ardından havayollarının kendilerinin ve bir bütün olarak sektörün imajını düzeltmek için stratejik iletişim kurdukları görülmüştür. Ayrıca, kriz iletişimi teorisinin talimatlarını takip eden havayolları, acı çekme, aşağılama ve iltifat etme gibi krize müdahale stratejilerini uygulamaya koymuşlardır. Krize müdahale stratejisi seçimi tahmin edildiği gibi yaşanan krizin türünden etkilenmiştir.

Soysal vd. (2011) kriz yönetiminde liderlik yeteneklerinin demografik değişkenlere göre etkilerini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; genel anlamda kriz yönetimi sürecinde farklı demografik özelliklerin yöneticilerin liderlik yeteneklerinin arasında farklılıklar ortaya çıkardığını ifade etmektedirler. Kriz yönetiminde özellikle cinsiyet, kıdem ve eğitim seviyesinin liderlik yetenekleri arasında anlamlı farklılıklara neden oldukları ve liderlerin sahip oldukları demografik özelliklerin kriz yönetimi sürecine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Perl ve Israeli (2011) havayolu seyahat acentası sektöründe kriz yönetimine odaklandıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin farklı uygulamalara verdikleri önem ile kullanım yoğunluğu arasında bir boşluk olduğunu göstermektedir. Bu boşluk özellikle uygulamaların öneminin kullanımlarından daha fazla olduğu devlet yardımları kategorisinde belirgindir. Buna ek olarak yöneticiler, maliyet düşürme çabasıyla pazarlama, bakım, insan kaynakları ve devlet yardımı gibi farklı kategorilerdeki farklı uygulamaları birleştirme eğilimindedir.

Alexander (2013) sivil havacılığın havadaki kül nedeniyle aksamasına ilişkin bir vaka çalışmasından elde ettikleri bulgulara göre, bir haftadan biraz fazla süren kriz sırasında Avrupa'nın büyük bölümünde uçuşlarda ciddi kesintiler yaşanmıştır. 8,5 milyondan fazla yolcu mahsur kalmış ve ticaret derinden etkilenmiştir. Birleşik Krallık krizden en kötü etkilenen ülkelerden biri olmuş ve krizin yönetilmesinde başı çekmiştir. Krizin belirli noktalarında zarar verici bir riskten kaçınma biçimi hakim olmuştur. Önceden mevcut prosedür ve planlama eksikliği, dinamik olarak değişen meteorolojik koşullara verilecek tepkinin doğaçlama yapılması gerektiği anlamına gelmiştir. Aynı zamanda, Avrupa taşımacılık sistemindeki farklı modlar arasında entegrasyon eksikliği, krizin daha uzun süre devam etmesi durumunda mahsur kalan insanların ve malların taşınmasında ciddi sorunların yaşanacağı ve ekonomik kayıpların hızla artacağı anlamı taşımaktadır. Volkanik külün sivil havacılığı daha da fazla etkileme potansiyelinin hala yüksek olduğunu ve dolayısıyla bunun uzun vadede ortadan kalkmayacak bir tehlike olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Canöz ve Öndoğan (2015) kriz yönetiminde dönüşümcü liderliğin etkisini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlerin krizleri öngörme, yönetme, krizlerden kurtulma süreçlerinde ve kriz anlarında hedef kitleler ile her çeşit iletişime geçerek ve bu etkili iletişimi sürdürerek krizlerden en az zararla ve en yüksek kazançla çıkabilmede işletmelere büyük katkılarının olduğunu ifade etmektedirler.

Pillai vd. (2015) kriz yönetiminde kendi kendini yöneten liderliğin rolünü araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; modern dünyada krizler yaygındır ve liderlerin değer sistemi krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. İç güçlerin ve doğuştan gelen değerlerin kriz yönetimi yetenekleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. İç güçler ile doğuştan gelen

değerler arasındaki ilişki, iç güçler arasındaki etkileşim ve proaktiflik, yapma güçleri ile olma güçleri arasındaki ilişki de çalışma aracılığıyla doğrulanmıştır.

Alkhawlani vd. (2016) karizmatik liderliğinin kriz yönetimi üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; karizma liderlik tarzının kriz yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu doğrulanmıştır. Özel ve kamu kurumlarının karizmatik liderlik tarzlarının, ortak beğeni ve saygıyı geliştiren etkili teknikler kullanarak, karizmatik liderlik süreci kapsamında üye gereksinimlerine duyarlılık göstermiş ve örgüt üyelerinin gereksinimleri ve duygularıyla bireysel ilgilerini ifade etmeye zaman ayırmışlardır.

Kapucu ve Ustun (2017) liderlik yetkinliklerinin kriz yönetiminin algılanan etkinliğine nasıl etki ettiğini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları kategorileri arasında, görev odaklı liderlik davranışlarının kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışma, kriz liderliğinin etkinliğinde temel liderlik yeterliliklerinin önemini ortaya koymaktadır. Temel liderlik yetkinliklerinin kriz yönetiminin etkinliği üzerindeki olumlu etkisini desteklenmiştir.

Bekdash (2019) Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki havayolu krizine ve kriz yönetimine odaklandıkları ve liderlerin kriz durumlarına karşı normal kriz dışı durumlarda nasıl davrandıklarını araştırdığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kriz liderliği ve karar alma, kriz sırasında ve kriz dışı olaylarda aynıdır. Karar vermede geleneksel liderlerle kriz liderleri arasında belirgin farklılıklar ve benzerlikler vardır. Ancak farklılıklar, kriz liderlerinin krizle baş edebilmek için sahip olması gereken derinlik, beceri, bilgi ve yeterliliklerinde yatmaktadır. Bir krizde liderlik, çok hızlı değişen ortamlarda (mevcut olmayan ve çelişkili bilgilerle sürekli baskı ve stres) çözümler bulmaya daha çok odaklanmalıdır. Buna göre, bu, başkalarıyla işbirliği yapma ve geleneksel ve geleneksel kalıpların ötesine geçme ihtiyacını gerektirmektedir. Kriz liderliği, kriz olayları sırasında etkileşimci liderlik tarzını ve yönlendirici karar almayı gerektirir. Krizdeki liderlerin, başkalarından öğrenerek ve kriz senaryolarını uygulayarak geliştirebilecekleri beceri ve bilgi düzeylerini bilerek, çalışmaya katılan uzmanlar tarafından istisari bir liderlik tarzı benimsemeleri önerilmektedir.

Mahmud vd. (2020) gerçek felaketleri yönetirken liderlerin ne yapması gerektiği ile ne yapması gerektiği arasındaki uyumsuzluğu ve bundan ne öğrenilebileceğini belirlemeyi amaçladıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; liderlerin, olayların zararlarını en aza indirmek için afet durumlarını yönetme konusunda yetkin olmaları gerekmektedir. Ancak felaket yaşandığında bu liderlik becerileri her zaman devreye girmeyebilmektedir. Afet yönetiminde liderliği geliştirmek için, risk azaltma önlemlerinin, hazırlıklılığın ve kriz iletişimindeki becerilerin en üst düzeyde olması, iletişim kesintisinin bir an önce aşılması ve afet yönetimine dahil olan tüm kuruluşların rollerinin bilinmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Ceylan ve Yöndem (2021) kriz yönetiminde liderliği ve karizmatik liderliğin kriz yönetime olan etkilerini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kriz yönetiminin karizmatik liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte karizmatik liderliğin kriz öncesi dönemde, kriz anında ve kriz sonrası dönemde pozitif yönde etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Buhagiar ve Anand (2021) çok boyutlu bir kriz yönetimi yaklaşımıyla krizlerin yansımalarının nasıl azaltılabileceğini araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; kriz bağlamlarında liderlik genellikle kriz yönetimi stratejilerinin bir araya getirilmesinden ve çalışanların motivasyonunun oluşturulmasından sorumludur. Bilgi yönetimi ise hesaplanmış ama hızlı karar alma için gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Benzer şekilde, kriz zamanlarında öğrenme, kuruluşun "hafızası" olarak hizmet ederek kriz yönetimine katkıda bulunan "öğrenen" bir organizasyonun geliştirilmesi için bir ön koşuldur. Ve önceki krizlerden öğrenilen dersler gelecekteki kriz müdahalesine rehberlik etmek için önemlidir.

Ali ve Anwar (2021) liderlik stilleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; karizmatik liderliğin tüm liderlik türleri arasında en yüksek değere sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma, karizmatik liderliğin son yıllarda daha sıkı hale geldiği ve kuruluşların büyüme stratejilerinin kriz zamanlarında sıklıkla değişiklik gerektirdiği sonucuna varmıştır. Mevcut çalışmanın bulguları, kriz zamanlarında karizmatik bir şekilde liderlik etme yeteneğine sahip bireylerin belirlenmesinde devlet kurumlarına yol gösterici olacağını göstermektedir.

Uy vd. (2023) kriz zamanlarında liderliğin dinamiklerini Uyarlanabilir Kriz Yönetimi Teorisi merceğinden inceledikleri çalışmadan elde edilen bulgulara göre; uyum sağlayıcı liderlik davranışlarının örgütsel dayanıklılığı ve etkili kriz müdahale stratejilerini geliştirmedeki önemli rolünü vurgulamaktadır. Uyum sağlamanın, işbirlikçi problem çözmenin ve kriz yönetimine yenilikçi yaklaşımların teşvik edilmesinin önemli olduğunu ifade etmektedirler. Dahası, çalışma, bilişsel önyargıların krizler sırasında liderlerin karar verme süreçleri üzerindeki yaygın etkisinin altını çizmekte ve bunların etkilerini hafifletmek için bilişsel farkındalık ve önyargı azaltma stratejilerine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Buna ek olarak araştırma, krize hazırlıklı olma ve müdahale etkinliğini artırmada kurumsal öğrenme ve adaptasyonun kritik rolünü vurgulamakta ve organizasyonlar içinde sürekli öğrenme ve bilgi paylaşımı kültürünü geliştirmenin önemli olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca çalışma, duygusal zekanın kriz liderliğindeki araçsal rolünün altını çizmektedir. Etkili iletişimi kolaylaştırma, duygusal stresi azaltma ve kriz sırasında ekip uyumunu güçlendirmedeki önemli olduğunu ifade etmektedirler.

## 4. KİŞİLİK

### 4.1. Kişilik Kavramı

Kişilik; bireyin duyguları, düşünceleri ve davranışları gibi psikolojik farklılıkları ve tepkilerini belirleyen yalnızca yaşanan anlar içerisinde yer alan durumlarla ya da sosyal ortamlarla açıklanamayan biçimde süreklilik gösteren eğilimler ve özellikler olarak ifade edilebilir (Berens, 1999). Kişilik bu tanımlama ile psikolojik tepkilerin göreceli olarak kalıcı ve önemli yönlerini kapsamaktadır. Kuramcıların büyük bir bölümüne göre kişilik bereyle ilişkili duygusal, fiziksel, zihinsel ve sosyal olmak üzere hemen hemen herşeyi içerebilmektedir (Taymur ve Türkçapar, 2012).

Kişilik kavramı hem bilinçli, somut ve alışkanlık haline gelmiş davranışlar, kendine ve çevresindeki dünyaya ilişkin deneyimler, bilinçli, açık psişik düşünce ve alışkanlık haline gelmiş arzu ve korkular hem de bilinçdışı davranış kalıpları, deneyimler ve görüşler dahil olmak üzere bir kişinin öznel deneyim ve davranış kalıplarının bütününe dinamik entegrasyonunu ifade etmektedir. Kişilik, tüm bileşen özelliklerinin toplamından çok daha karmaşık ve sofistike bir varlığı temsil etmektedir. Kişilik, insan organizmasının, beden iç durumunu yansıtan öznel durumları deneyimleme kapasitesinin yanı sıra bu bedenin işlev gördüğü dış çevrenin algılanmasından kaynaklanmaktadır (Kernberg, 2016).

Kişilik, bir bireyi diğerinden farklılaştıran ve zaman içinde varlığını sürdüren karakteristik düşünce, duygu ve davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin çevresel uyaranlara tepkilerini oluşturan biyolojik ve deneyimlenmiş davranışlarının bütünlüğüdür. İyi bir kişilik oluşumunda karakter özellikleri, davranışsal özellikler ve tutum özellikleri önemli bir yer tutmaktadır. Kişilik özellikleri birbirinden farklıdır ve hem iyinin hem de kötünün bir karışımı olabilmektedir (Shyam ve Monolisha, 2018).

Kişilik, bireyin düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini tanımlayan benzersiz özellikler, davranışlar ve özellikler kümesidir. Bu özelliklerin zaman içinde

ve farklı durumlarda nispeten istikrarlı olduğu ve kişinin etrafındaki dünyayla nasıl etkileşimde bulunduğunu etkileyebileceği düşünölmektedir. Kişilikle ilgili birçok farklı teori bulunmakla birlikte en yaygın olarak tanınanlardan biri, kişiliğin beş geniş boyuta göre tanımlanabileceğini öne süren "Beş Büyük" modelidir. Beş Büyük Kişilik özelliği, psikolojik araştırmalarda geniş çapta incelenen ve doğrulanan kişiliğin geniş boyutlarını içermektedir. Kişilikteki bireysel farklılıkların altında yatan temel özellikleri temsil etmektedir (Grover ve Amit, 2024).

#### 4.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

McCrae ve Costa'nın (2008) kişilik modeline göre, beş faktör kişilik özellikleri gibi temel, biyolojik temelli eğilimler, bir dereceye kadar psikososyal ortamdaki beklenmedik durumlar tarafından şekillendirilen, edinilmiş tüm psikolojik özellikleri temsil eden karakteristik adaptasyonlar olarak ifade edilmektedir. Bu modelde, temel eğilimler ve karakteristik adaptasyonlar sırasıyla davranışların ve deneyimlerin uzak (dolaylı) ve yakın (doğrudan) belirleyicilerini temsil etmektedir. Karakteristik adaptasyonların özellikle önemli bir alt kümesi benlik kavramıdır. İnsanların kendilerini anlamalarını sağlayan bilgi, görüş ve benlik değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Beş faktör kişilik modelinde; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal istikrar (tersi nevroitiklik) ve açıklık gibi temel kişilik özellikleri bulunmaktadır (Pilarska, 2018).

Vicdanlılık disiplinli, düzenli ve başarı odaklı olmakla ilişkilidir. Nevrotiklik, duygusal istikrarın, dürtü kontrolünün ve kaygının derecesini ifade etmektedir. Dışadönüklük, daha yüksek derecede sosyallik, girişkenlik ve konuşkanlığı içermektedir. Açıklık, güçlü bir entelektüel merak ve yenilik ve çeşitliliğe yönelik tercihleri içermektedir. Son olarak, uyumluluk, başkalarına karşı yardımsever, işbirlikçi ve sempatik olmayı ifade etmektedir (Komarraju vd., 2011).

Deneyime açıklık, kişinin ilgi duyduklarının sayısını ve bu ilgilerin takip edildiği derinliği ifade etmektedir. Yaratıcı olmayı, kültürlü, meraklı, orijinal, geniş fikirli, zeki olmayı ve çeşitliliğe, estetik duyarlılığa ve alışılmamış değerlere ihtiyaç duymayı içermektedir. Vicdanlılık, kişinin odaklandığı hedeflerin sayısını ifade etmektedir. Güvenilirlik ve iradeyle ilişkilidir ve çalışkan olmak, başarı odaklı olmak, azimli olmak, dikkatli olmak ve sorumluluk sahibi olmayı içermektedir. Dışadönüklük, kişinin rahat olduğu duygusal uyarım düzeyini, sosyal olmayı, girişken

olmayı, iddialı olmayı, konuşkan ve aktif olmayı içermektedir. Uyumluluk, kişinin doğru davranış normlarını aldığı kaynakların sayısını, nazik, esnek, güvenilir, iyi huylu, işbirlikçi, bağışlayıcı, yumuşak kalpli ve hoşgörülü olmayı ifade etmektedir. Nevrotiklik, bir kişide olumsuz duyguları ortaya çıkarmak için gereken uyanların sayısını ve gücünü ifade etmektedir. Endişeli, depresif, kızgın, utanmış, duygusal, endişeli ve güvensiz olmayı ifade etmektedir (Kumar vd., 2009).

#### **4.2.1. Dışa dönüklük**

Dışa dönüklük, bireylerin sosyal durumlara yaklaşma konusundaki genel eğilimini ifade etmekle birlikte dışadönüklüğü yüksek olan bireyler girişken, aktif ve iddialı olarak tanımlanırken, içe dönük bireyler yalnız kalma arzusuna sahiptirler (Wolff ve Kim, 2012).

Dışadönüklük, insanların ne ölçüde iddialı, baskın, enerjik, aktif, konuşkan ve coşkulu olduğunu tanımlamaktadır. Dışadönüklük konusunda yüksek puan alan kişiler neşeli olma eğilimindedirler ve heyecan ve teşvik arayışındadırlar. Dışadönüklükten düşük puan alan kişiler, yalnız başına daha fazla zaman geçirmeyi tercih etmekte ve içine kapanık, sessiz ve bağımsız olarak nitelendirilmektedirler (Zhao ve Seibert, 2006).

Dışadönüklük bir ilişkideki rahatlığın derecesi ile ilgilidir. Dışadönükler birliktelikten hoşlanan, enerjik ve olumlu duygulara sahip kişilerdir. İçedönükler sessiz, utangaç ve suskun olma eğilimindeyken, dışadönükler heyecanlı olma eğilimindedirler. Dışa dönüklük, kendinden emin, baskın, aktif olma ve olumlu duygular gösterme eğilimi ile karakterize edilmektedir. Dışadönüklük genellikle iyimser olma eğilimiyle ilişkilendirilir. Dışa dönüklük genellikle deneyimlerinden olumlu bir şeye odaklanmasını sağlayabilecek iyimser bir mizaca sahiptir. Ek olarak dışadönüklük, kişinin mantığını kullanma şekli ve sorunlarının üstesinden nasıl geleceği ile ilişkili olma eğilimindedir (Darmawan, 2017).

#### **4.2.2. Uyumluluk**

Dışadönüklük, bireylerin sosyal durumlara yaklaşma derecesini tanımlarken, uyumluluk başkalarıyla ilişki kurma biçimini ifade etmektedir. Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler güvenen, işbirlikçi, iyi huylu ve hoşgörülü olarak tanımlanmaktadır (Wolff ve Kim, 2012).

Uyumluluk boyutu başkalarına boyun eğme eğilimini ifade etmektedir. Uyumluluk derecesi yüksek olan kişiler işbirlikçi, sıcak ve güvenilirdir; düşük puan alan kişiler ise soğuk, itaatsiz ve düşmanca bir kişiliğe sahiptir. Bir diğer özelliği ise nazik, sempatik, sevgi dolu, güvenilir, açık sözlülüğü, fedakarlığı, bağlılığı ve fedakarlığı seven, itaatkar, nazik ve alçakgönüllüdürler (Darmawan, 2017).

Uyumluluk kişinin kişilerarası yönelimini ölçmektedir. Uyumluluk düzeyi yüksek olan kişiler, güvenen, affedici, ilgili, fedakar olarak nitelendirilebilmektedir. Uyumluluğun üst sınırı, işbirlikçi değerlere sahip olan ve kişilerarası olumlu ilişkileri tercih eden birini temsil etmektedir. Boyutun alt ucunda yer alan birisi ise manipülatif, benmerkezcı, şüpheli ve acımasız olarak nitelendirilebilmektedir. Uyumluluk kişinin güvenilir olarak görülmesine ve kişinin olumlu, işbirlikçi çalışma ilişkileri kurmasına yardımcı olmasına rağmen, yüksek düzeyde uyumluluk kişinin zorlu pazarlıklar yapma, kendi çıkarlarını gözetme ve kendi avantajı için başkalarını etkileme veya manipüle etme isteğini engelleyebilmektedir (Zhao ve Seibert, 2006).

#### **4.2.3. Sorumluluk**

Sorumluluğu yüksek olan kişi vicdan sahibi, düzenli, güvenilir ve ısrarcı bir kişidir. Düşük puana sahip kişi, kolayca kararsız, organize olmayan ve güvenilir bir kişidir. Bu kişilik tipine sahip bireyler organize, kendini kontrol edebilen, organize, hırslı, başarıya odaklı ve öz disiplinli bireyler olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak sorumluluk puanı yüksek olan kişiler çalışkan, duyarlı, zamanlı ve ısrarcı kişilerdir. Bunun tersine, düşük puanlı kişilikler düzensiz, tembel, dikkatsiz ve amaçsız olma eğilimindedirler ve bir proje zorlaştığında kolayca pes etme eğilimindedirler (Darmawan, 2017).

Sorumluluk diğer bir ifade ile vicdanlılık, kendi davranışlarının etrafındakiler üzerinde yarattığı etkinin farkındalığını gösteren kişinin kişilik özelliğidir. Vicdanlı bireyler amaçlı ve kararlıdır. Bu boyutun özellikleri arasında yüksek düzeyde düşüncelilik, iyi dürtü kontrolü ve hedefe yönelik davranışlar yer almaktadır. Son derece vicdanlılık, organize olma ve ayrıntılara dikkat etme eğilimindedir. Vicdanlılık, harekete geçmeden önce düşünme, hazzı erteleme, norm ve kurallara uyma ve görevleri planlama, organize etme ve önceliklendirme gibi görev ve hedefe yönelik davranışları kolaylaştıran sosyal olarak belirlenmiş dürtü kontrolünü tanımlamaktadır. Ayrıca başkalarına karşı bir görev duygusu

hissetmektedirler. Sözlerinin ve eylemlerinin günlük durumlarda insanlar üzerinde yaratabileceği etkinin farkındadırlar. Vicdanlı bir insan en çok organize olduğunu hissettiğinde rahat edebilmektedir. Çevrelerinin (yatak odası, çalışma masası veya ofis) düzenli ve şık olmasını tercih etmektedirler. Vicdanlı bir kişi, hedeflerine ulaşmak için çalışkan olmaya, dikkatinin ve enerjisinin çoğunu belirli bir amaca ayırmaya isteklidir (Shabani, 2018).

#### **4.2.4. Nevrotizm**

Nevrotiklik, uyum ve duygusal istikrardaki bireysel farklılıkları temsil etmektedir. Nevrotiklik düzeyi yüksek bireyler kaygı, düşmanlık, depresyon, öz-bilinç, dürtüsellik ve kırılganlık gibi bir dizi olumsuz duyguyu deneyimleme eğilimindedir. Nevrotiklik konusunda düşük puan alan kişiler kendine güvenen, sakin ve rahat kişiler olarak nitelendirilebilmektedir (Zhao ve Seibert, 2006).

Yüksek kişiselleştirilmiş nevrotiklik puanları kolayca kaygılı mizaçlı ve kendine acıyan, duygusal ve strese bağlı bozukluklara karşı savunmasız olma eğilimindedir. Düşük puan alan bireyler genellikle sakin, rahat ve kayıtsız kişilerdir. Olumsuz doğası nedeniyle nevrotik bireyler diğer bireylere göre daha fazla olumsuz yaşam olayı yaşayabilmektedirler (Darmawan, 2017).

Nevrotiklik üzüntü, karamsarlık ve duygusal dengesizlik ile karakterize edilen bir özelliktir. Nevrotiklik, duygusal uyum veya istikrar ile duygusal uyumsuzluk veya nevrotiklik arasındaki sürekliliği ölçmektedir. Korku, sinirlilik, üzüntü, gerginlik, öfke ve suçluluk yaşama eğilimi olan insanlar nevrotikliğin en üst noktasındadırlar. Nevrotikliğin alt sınırında puan alan bireyler duygusal olarak istikrarlı ve dengeli huyludurlar. Nevrotiklik temel kişilik özelliklerinden biridir ve kaygı, karamsarlık ve kıskançlık gibi özelliklere sahiptir. Bu nedenle nevrotiklik, bireylerde olumlu uyum ve duygusal tutarlılık eksikliğine işaret etmektedir (Shabani, 2018).

#### **4.2.5. Deneyime açıklık**

Deneyime açıklığı yüksek kişiler meraklıdır, geniş görüşlüdür, yaratıcıdır ve yeni teknikleri denemeye açıktırlar. Ashton ve Lee (2001) açıklığın “insanların fikirlerin üretilmesi veya anlaşılmasıyla sonuçlanacak davranışlarda bulunma derecesi” ile ilgili olduğunu öne sürmektedirler (Wolff ve Kim, 2012).

Deneyime açıklık, sürekli olarak farklı ve çeşitli deneyimler arayan kişileri ifade etmekle birlikte deneyime açıklık konusunda yüksek puan alanları yansıtmaktadır. Deneyime açıklık, bilimsel yaratıcılık ve sanatsal yaratıcılık ile ilişkilidir (Darmawan, 2017).

Deneyime Açıklık, entelektüel açıdan meraklı, yeni deneyimler arama ve yeni fikirler keşfetme eğiliminde olan birini karakterize eden bir kişilik boyutudur. Açıklık düzeyi yüksek biri yaratıcı, yenilikçi, düşünceli ve geleneksel olmayan biri olarak tanımlanabilmektedir. Açıklık düzeyi düşük olan biri geleneksel, dar ilgi alanlarına sahip ve analitik olmayan biri olarak nitelendirilebilmektedir. Açıklık zekayla, özellikle de farklı düşünme gibi zekanın yaratıcılıkla ilgili yönleriyle pozitif ilişkilidir (Zhao ve Seibert, 2006).

### **4.3. Kişilik ve Liderlik İlişkisi**

Kaya (2016) beş faktörlü kişilik özellikleri ile etik liderlik arasındaki bağlantıyı analiz etmiştir. Sonuçlar nevrozluğun çalışanların etik liderlik algısını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar dışadönüklük ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Ancak, deneyime açıklık, uyumluluk ve vicdanlılığın etik liderlik için önemli öncüller olduğu bulunmuştur.

Grover ve Amit (2024) Beş Büyük kişilik özellikleri ile liderlik tarzları, özellikle otoriter, demokratik, kolaylaştırıcı ve durumsal liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Otoriter liderlik tarzı, dışadönüklüğü yüksek ve uzlaşmacılığı düşük liderler için en etkiliyken, demokratik liderlik tarzı, uyumluluk ve açıklık düzeyi yüksek liderler için en uygundur. Kolaylaştırıcı liderlik tarzı, vicdanlılık ve açıklık düzeyi yüksek liderler için en etkili olanıdır ve durumsal liderlik tarzı, uyarlanabilir ve liderlik tarzını ekibin ihtiyaçlarına göre ayarlayabilen liderler için en etkilidir. Genel olarak çalışma, Beş Büyük kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin kapsamlı bir analizini sunarak liderlerin rollerinde daha etkili ve başarılı olmak için benzersiz kişilik özelliklerinden nasıl yararlanabilecekleri konusunda fikir vermektedir.

Yahaya vd. (2011) güç stili, kişilik boyutu ve liderlik stili arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Dönüşümcü liderlik tarzı ile uzman ve referans güçleri arasında pozitif, dönüşümcü liderlik tarzı ile meşru güç, zorlayıcı ve ödüllendirici

güçler arasında negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderlik tarzı ile ödül gücü arasında pozitif korelasyon, aynı zamanda uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklığın dönüşümcü liderlik tarzıyla pozitif bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, uzmanlık gücünün, vicdanlılığın ve zorlayıcı gücün organizasyondaki dönüşümcü liderliği yordadığını göstermektedir.

Ruiz-Vázquez vd. (2024) Z Kuşağı'na ait bireylerde etkili liderlik stillerine en çok katkıda bulunan kişilik özellikleri kombinasyonunu ayırt etmeye çalışmışlardır. Bulgularına göre; Z Kuşağı bireyleri arasında dönüşümcü liderlik tarzının en etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca açıklık ve vicdanlılık kişilik özelliklerinin etkili liderlik tarzları açısından en etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Alkahtani vd. (2011) yöneticilerin kişiliğinin Beş Büyük Boyutunun ve bu yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzlarının, değişime öncülük etme yetenekleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yöneticilerin bilinçli ve deneyime açık kişiliklerden hoşlanma eğiliminde olduklarını ortaya çıkmıştır. Bu yöneticiler danışman liderlik tarzını kullanma eğilimindedir. Dışadönük kişilik özelliğinin yanı sıra katılımcı liderlik tarzının değişime liderlik etme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösterdi. hem deneyime açıklık hem de duygusal istikrar, yöneticilerin kullandığı danışman liderlik tarzı ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olup katılımcı liderlik tarzının değişime öncülük etme ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Simic vd. (2022) yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik tarzlarını etkilemesi üzerine araştırma yapmışlardır. Kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu, en baskın ilişkinin ise dönüşümcü liderlik tarzı ile dışa dönüklük (olumlu anlamda) ve nevroitiklik (olumsuz anlamda) arasında olduğunu göstermiştir.

Easley (2019) kişilik türleri ve tercih edilen liderlik tarzlarıyla olan ilişkiyi değerlendirmiştir. Daha dönüşümcü bir liderlik tarzı ile hem kişilik özellikleri arasında açıklık hem de dışadönüklük arasında pozitif bir ilişki vardır. Dışadönüklük ile daha dönüşümcü bir liderlik tarzı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olan ilk hipotezin kısmen doğrulandığını göstermiştir. Bu, daha sosyal olan birinin iletişimi vurgulayan bir liderle çalışmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir. Vicdanlılık ile daha otokratik bir liderlik tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu

belirlenmiştir ve bu, daha organize olan birinin çok katı bir liderle çalışmayı tercih etme olasılığının daha düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Farsani vd. (2013) kadınların liderlik stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Genel liderlik stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki pozitif ilişkinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Ayrıca etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve pasif/kaçıngan liderlik gibi liderlik stilleri alt ölçekleri ile kişilik özellikleri arasındaki korelasyon anlamlıdır. Bu sonuçlara dayanarak kişilik özelliklerinin başkalarını etkileme, ikna etme ve harekete geçirmede önemli bir rol oynadığı ve liderlik tarzları için önemli olduğunun tartışıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.4. Havacılık Sektöründe Kişilik Özellikleri İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar**

Kişilik özellikleri, bireyin farklı olay ve durumlara nasıl tepki vereceğini belirlemektedir. Pilotun kişiliği ve bunun uçuş performansı üzerindeki etkisi, uçuş emniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Günümüzün kriterleri arasında seçme önemli bir yer tutmaktadır. İş için arzu edilen kişilik özelliklerine sahip olan doğru kişiler seçilmekte ve anormal davranışları ve zihinsel bozuklukları olan kişiler diskalifiye edilmektedir. "Tipik" bir pilot profil sağlamaya çalışan kişilik çalışmaları, bir dizi farklı yönü ortaya koymuştur. Bu, başarılı sayılabilecek tek bir kişilik tipinin olmadığını göstermektedir. Araştırmalar, kişiliğin uçuş performansı ile etkileşime girdiğini ve kazalara veya olaylara katkıda bulunan birçok faktörden biri olabileceğini öne sürmektedir. Kişilerarası ilişkiler ve ekip çalışmasına bireysel katkı, mürettebat kaynak yönetiminde ortaya çıkan kişiliğin önemli yönleridir. Mürettebat etkileşim stilleri, pilotlarda daha çok eylem odaklı olduğu tespit edilen stresle başa çıkma stratejileriyle ilişkilidir (Ganesh ve George, 2005).

Aktaş ve Tekarslan (2013) pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumlarıyla kişilik yapılarının arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları ile kişilik yapılarının arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu, uçuş ekiplerinin kokpit davranışlarının üzerinde kişilik yapılarının etkilerinin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Sharma ve Kaur (2017) havacılık endüstrisinde iş memnuniyeti ve kişilik arasındaki ilişkileri incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; kişiliğin iş tatminini

anlamli düzeyde yordadığını ortaya çıkmıştır. Kişilik özelliği olarak dışadönüklüğün iş tatminine önemli katkı sağladığı belirlenmiştir. Diğer dört kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Sehlström (2018) simüle edilmiş uçuş eğitiminde kişilik özellikleri ile pilotun normal olmayan olaylara verdiği stres tepkileri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Korelasyon analizi, nevroitiklik ile algılanan stres arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ve uyumluluk açısından söz konusu stres ile negatif bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, dışadönüklük de gözlemlenen stresle negatif ilişkilidir.

Üzüm ve Şenol (2019) havacılık sektöründe çalışanların kişilik tiplerinin presentizm ile ilişkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; A-B tipi kişilik tiplerinin presentizm davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mansour vd. (2021) havacılık sektöründe iş tatmini ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; kişilik özelliklerinin çalışanların kariyer aşamalarında önemli bir kriter olduğunu ortaya koymaktadır. Dışadönüklük gibi kişisel özelliklerin baskın olduğu çalışanların daha üretken, motive olma ve genel olarak yüksek düzeyde iş tatminine sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Bu çalışmanın sonuçları, dışadönüklüğün iş tatmini ile olumlu bir bağlantı gösterdiğini ortaya koymaktadır. Nevrotiklik ve Psikotizm gibi kişilik özelliklerinin iş tatmini ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerin (yani nevroitiklik ve psikotizm) baskınlığı, yalnızca iş tatminini değil, çalışanların genel yaşam kalitesini de olumsuz yönde etkileyebilir.

Breuer vd. (2022) havacılık ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; pilot eğitim başarısı, vicdanlılık ve kendine güven ile zayıf düzeyde anlamlı pozitif ilişkiler ve nevroitiklik ile zayıf düzeyde negatif ilişki sergilemiştir.

Öztrak ve Güney (2022) havacılık endüstrisinde psikolojik güçlendirmenin öz liderlik üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracı rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; psikolojik güçlendirmenin öz liderlik üzerindeki etkisinde kişiliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle emniyet ve güvenliğin en kritik faktör olduğu havacılık sektöründe, inisiyatif alabilen,

kendini yönetebilen, değişime hızlı uyum sağlayabilen personel ihtiyacına işaret etmektedir. Buna göre işe alım, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ile yetenek ve kariyer yönetiminde uygun sektör profesyonellerine ihtiyaç vardır.



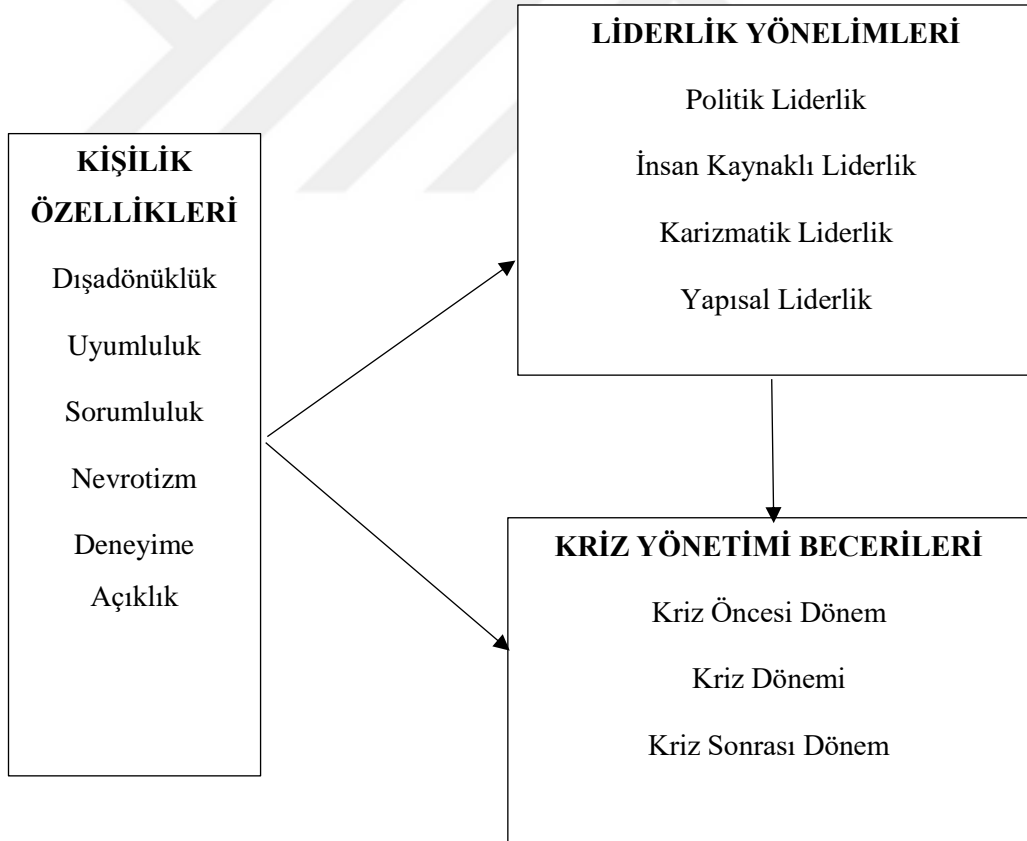
## 5. YÖNTEM

### 5.1. Araştırma Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır.

### 5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri üzerindeki etkisine yönelik araştırma modeli şöyledir;



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H1: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerine etkisi vardır.

- H1a: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden politik liderliğe etkisi vardır.
- H1b: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğe etkisi vardır.
- H1c: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğe etkisi vardır.
- H1d: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğe etkisi vardır.

H2: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz yönetim becerilerine etkisi vardır.

- H2a: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz öncesi döneme etkisi vardır.
- H2b: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz dönemine etkisi vardır.
- H2c: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

H3: Pilotların liderlik yönelimlerinin kriz yönetim becerilerine etkisi vardır.

- H3a: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.
- H3b: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.
- H3c: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.
- H3d: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.
- H3e: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.
- H3f: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

- H3g: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.
- H3h: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.
- H3i: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.
- H3j: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.
- H3k: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.
- H3l: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

### 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evren ve örnekleme hesaplanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki sivil ve askeri pilotlar oluşturmaktadır. Türkiye'de 14.884 sivil pilot ve 4.340 askeri pilot olmak üzere toplamda 19.224 pilot bulunmaktadır. Örneklemin büyüklüğünü tespit etmek amacı ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014)'ün betimsel araştırma kitabında belirtilen "hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa  $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q^2$  formülü kullanılmıştır.

Örnekleme büyüklüğünü hesaplamak için, evreni bilinen örneklem hesaplama formülü (%95 güven aralığı, %5 hata payı) kullanılmıştır.  $n = 19244 \cdot 1.962 \cdot 0,50 \cdot 0,50 / 0,052 \cdot (19244-1) + 1.962 \cdot 0,50 \cdot 0,50 = 377$ . Hesaplama sonucuna göre örneklem sayısı en az 377 pilot olacaktır. Araştırma kapsamında Google Form aracılığıyla oluşturulan anket bağlantısı pilotlarla paylaşılmış ve toplamda 500 pilota ulaşılmıştır.

### 5.4. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma yöntemi kapsamında pilotlara anket uygulanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Dursun vd. (2019) Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği ve üçüncü bölümde Aksu ve Deveci (2009)'un geliştirdikleri Kriz Yönetimi

Ölçeği ve dördüncü bölümde Dayı ve Çetin (2021) Beş Faktör Kişilik Ölçeği kullanılmıştır.

#### **5.4.1. Demografik bilgi formu**

Demografik Bilgiler: Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum, Havacılık Sektöründe Çalışma Süresi, Mesleki Köken, Uçuş Deneyimi olmak üzere 7 değişken bulunmaktadır.

#### **5.4.2. Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği**

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği: Dursun vd. (2019) Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği: Politik Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Yapısal Liderlik olmak üzere 19 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Politik liderlik (3,9,13,14,15) olmak üzere beş maddeden oluşmakta, insan kaynaklı liderlik (2,12,19,21,31) olmak üzere beş maddeden oluşmakta, karizmatik liderlik (20,24,28,34,36) olmak üzere beş maddeden oluşmakta, yapısal liderlik (1,6,7,11) olmak üzere dört maddeden oluşmaktadır. “Tamamen Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” aralığında 5’li Likert tipinde derecelendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları şöyledir: Politik Liderlik ,80; İnsan Kaynaklı Liderlik ,73; Karizmatik Liderlik ,74; Yapısal Liderlik ,72; Ölçeğin Genel İç Tutarlılık Katsayısı ,85’dir.

#### **5.4.3. Kriz yönetimi ölçeği**

Kriz Yönetimi Ölçeği: Aksu ve Devecı (2009)’un geliştirdikleri kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Kriz öncesi dönem (1-2-3-4-5-6-7) olmak üzere 7 soru maddesinden, kriz dönemi (8-9-10-11-12-13-14-15) olmak üzere 8 soru maddesinden ve kriz sonrası dönem (16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31) olmak üzere 16 soru maddesinden oluşmaktadır. Hiçbir zaman ile Her zaman aralığında 5’li Likert tipinde derecelendirilmektedir. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları şöyledir: Kriz öncesi dönem alt boyutu 0,92, kriz dönemi alt boyutu 0,92 ve kriz sonrası dönem alt boyutu 0,97’dir.

#### 5.4.4. Beş faktör kişilik ölçeği

Beş Faktör Kişilik Ölçeği: Dayı ve Çetin (2021) Beş Faktör Kişilik Ölçeği; Sümer ve Sümer (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nörotizm, Deneyime Açıklık olmak üzere 43 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Beş faktör kişilik ölçeğinde yer alan; kişiliğin dışa dönüklük alt boyutu 8 maddeden, uyumluluk alt boyutu 9 maddeden, sorumluluk alt boyutu 9 maddeden, nevrotizizm alt boyutu 8 maddeden ve deneyime açıklık alt boyutu 9 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,64 ile 0,77 arasında değişen değerlerde rapor edilmiştir. Dışadönüklülük alt boyutunda 21. ve 31. Sorular, sorumluluk alt boyutunda 8,18,23,43. sorular, Nevrotizm alt boyutunda 9,24,34. Sorular, deneyime açıklık alt boyutunda 41. Soru ve uyumluluk alt boyutunda 2,12,37. Sorular ters çevrilmiştir.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Demografik Bulgular

Çizelge 6.1: Demografik Bulgular

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Erkek	464	92,8
	Kadın	36	7,2
Yaş	18-24	15	3,0
	25-31	66	13,2
	32-38	84	16,8
	39-45	51	10,2
	46-52	63	12,6
	53-59	92	18,4
	60 ve üzeri	129	25,8
Eğitim	Lisans	317	63,4
	Yüksek Lisans	164	32,8
	Doktora	19	3,8
Medeni Durum	Evli	391	78,2
	Bekar	109	21,8
Havacılıkta Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	27	5,4
	2-5 Yıl	75	15,0
	6-9 Yıl	43	8,6
	10-13 Yıl	39	7,8
	14-17 Yıl	31	6,2
	18-21 Yıl	24	4,8
	22 Yıl ve üzeri	261	52,2
Mesleki Köken	Askeri	293	58,6
	Sivil	207	41,4
Uçuş Deneyimi	1 yıl ve daha az	21	4,2
	2-5 yıl	97	19,4
	6-9 yıl	44	8,8
	10-13 yıl	35	7,0
	14-17 yıl	26	5,2
	18-21 yıl	21	4,2
	22 yıl ve üzeri	256	51,2
<b>Toplam</b>		500	%100

Araştırmaya katılan pilotların %92,8'i (n=464) erkek, %7,2'si (n=36) kadındır. Araştırmaya katılan pilotların %3'ü (n=15) 18-24 yaş aralığında, %13,2'si (n=66) 25-31 yaş aralığında, %16,8'i (n=84) 32-38 yaş aralığında, %10,2'si (n=51)

39-45 yaş aralığında, %12,6'sı (n=63) 46-52 yaş aralığında, %18,4'ü (n=92) 53-59 yaş aralığında ve %25,8'i (n=129) 60 yaş ve üzeridir. Araştırmaya katılan pilotların %63,4'ü (n=317) lisans mezunu, %32,8'i (n=164) yüksek lisans mezunu ve %3,8'i (n=19) doktora mezunudur. Araştırmaya katılan pilotların %78,2'si (n=391) evli ve %21,8'i (n=109) bekaardır. Araştırmaya katılan pilotların %5,4'ü (n=37) havacılık sektöründe 1 yıl ve daha az çalışmakta, %15'i (n=75) 2-5 yıl arası çalışmakta, %8,6'sı (n=43) 6-9 yıl arası çalışmakta, %7,8'i (n=39) 10-13 yıl arası çalışmakta, %6,2'si (n=31) 14-17 yıl arası çalışmakta, %4,8'i (n=24) 18-21 yıl arası çalışmakta ve 52,2'si (n=261) 22 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Araştırmaya katılan pilotların %58,6'sı (n=293) askeri mesleki kökene sahiptir ve % 41,4'ü (n=207) sivil mesleki kökene sahiptir. Araştırmaya katılan pilotların %4,2'si (n=21) 1 yıl ve daha az uçuş deneyimine sahip, %19,4'ü (n=97) 2-5 yıl arası uçuş deneyimine sahip, %8,8'i (n=44) 6-9 yıl arası uçuş deneyimine sahip, %7'si (n=35) 10-13 yıl arası uçuş deneyimine sahip, %5,2'si (n=26) 14-17 yıl arası uçuş deneyimine sahip, %4,2'si (n=21) 18-21 yıl arası uçuş deneyimine sahip ve %51,2'si (n=256) 22 yıl ve üzeri uçuş deneyimine sahiptir.

## 6.2. Güvenirlik Analizi

Çizelge 6.2: Güvenirlik Analizi

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
<b>ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİ ÖLÇEĞİ</b>		
Politik Liderlik	5	,830
İnsan Kaynaklı Liderlik	5	,772
Karizmatik Liderlik	5	,793
Yapısal Liderlik	4	,802
<b>KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ</b>		
Kriz Öncesi Dönem	7	,848
Kriz Dönemi	8	,928
Kriz sonrası Dönem	16	,944
<b>BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ</b>		
Dışadönüklük	7	,822
Uyumluluk	9	,681
Sorumluluk	9	,776
Nevrotizm	8	,784
Deneyime Açıklık	8	,792

Dışadönüklük alt boyutunda 6. soru ve Açıklık alt boyutunda 36. Soru güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışında bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ,681 ile ,944 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

### 6.3. Betimsel İstatistikler

Çizelge 6.3: Betimsel İstatistikler

Değişkenler	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	S.S.
Politik Liderlik	500	1,40	5,00	3,89	,58
İnsan Kaynaklı Liderlik	500	1,00	5,00	4,26	,49
Karizmatik Liderlik	500	1,40	5,00	3,91	,54
Yapısal Liderlik	500	1,00	5,00	4,42	,54
Kriz Öncesi Dönem	500	2,43	5,00	4,10	,44
Kriz Dönemi	500	1,00	5,00	3,63	,86
Kriz Sonrası Dönem	500	1,13	5,00	4,17	,56
Dışadönüklük	500	2,14	4,43	3,47	,45
Uyumluluk	500	2,67	5,00	3,99	,42
Sorumluluk	500	3,00	5,00	4,26	,44
Nevrotizm	500	1,00	3,75	2,06	,53
Açıklık	500	,25	5,00	4,01	,47

Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puan ortalamalarına bakıldığında; ilk sırada 4,42 ortalama ile yapısal liderlik gelmektedir. Daha sonra 4,26 ortalama ile insan kaynaklı liderlik gelmektedir. Bunu 3,91 ortalama ile karizmatik liderlik takip etmektedir. En sonuncu olarak 3,89 ortalama ile politik liderlik gelmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan pilotların daha çok yapısal liderlik yönelimine sahip oldukları ifade edilebilir.

Kriz yönetimi ölçeği puan ortalamalarına bakıldığında; ilk sırada 4,17 ortalama ile kriz sonrası dönem gelmektedir. Daha sonra 4,10 ortalama ile kriz öncesi dönem gelmektedir. Son olarak 3,63 ortalama ile kriz dönemi gelmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan pilotların kriz sonrası döneme yönelik yönelik becerilerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Beş faktör kişilik ölçeği puan ortalamalarına bakıldığında; ilk sırada 4,26 ortalama ile sorumluluk kişilik özelliği gelmektedir. Bunu sırası ile 4,01 ortalama ile deneyime açıklık, 3,99 ortalama ile uyumluluk, 3,47 ortalama ile dışadönüklük ve

son olarak 2,06 ortalama ile nevrozizm kişilik özellikleri gelmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan pilotların daha çok sorumluluk kişilik özelliklerine sahip oldukları ifade edilebilir.

#### 6.4. Korelasyon Analizi

**Çizelge 6.4: Korelasyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	PL	İKL	KL	YL	KÖD	KD	KSD	D	U	S	N	A
Politik Liderlik	1											
İnsan Kaynaklı Liderlik	,587* ,000	1										
Karizmatik Liderlik	,738* ,000	,579* ,000	1									
Yapısal Liderlik	,591* ,000	,656* ,000	,625* ,000	1								
Kriz Öncesi Dönem	,456* ,000	,326* ,000	,466* ,000	,333* ,000	1							
Kriz Dönemi	,333* ,000	,256* ,000	,329* ,000	,208* ,000	,579* ,000	1						
Kriz sonrası Dönem	,436* ,000	,346* ,000	,430* ,000	,298* ,000	,668* ,000	,768* ,000	1					
Dışadönüklük	,477* ,000	,218* ,000	,430* ,000	,208* ,000	,342* ,000	,295* ,000	,338* ,000	1				
Uyumluluk	,317* ,000	,469* ,000	,242* ,000	,270* ,000	,248* ,000	,189* ,000	,260* ,000	,273* ,000	1			
Sorumluluk	,429* ,000	,394* ,000	,442* ,000	,461* ,000	,475* ,000	,355* ,000	,454* ,000	,405* ,000	,470* ,000	1		
Nevrotizm	-,339* ,000	-,285* ,000	-,342* ,000	-,279* ,000	-,365* ,000	-,253* ,000	-,309* ,000	-,395* ,000	-,515* ,000	-,586* ,000	1	
Açıklık	,476* ,000	,315* ,000	,607* ,000	,272* ,000	,461* ,000	,268* ,000	,441* ,000	,442* ,000	,326* ,000	,412* ,000	-,373* ,000	1

\* $p < 0,01$

Büyüköztürk'e (2010) göre korelasyon katsayısının değerleri; 0,00 ilişki yoktur, 0,01-0,29 düşük seviyede bir ilişki, 0,30-0,70 orta seviyede bir ilişki, 0,71 – 1,00 yüksek seviyede bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Politik liderlik ile kriz öncesi dönemle aralarında ( $r:0,456$ ;  $p=0,000$ ) orta seviyede, kriz dönemiyle aralarında ( $r:0,333$ ;  $p=0,000$ ) orta seviyede, kriz sonrası dönemiyle aralarında ( $r:0,436$ ;  $p=0,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

İnsan kaynaklı liderlik ile kriz öncesi dönemle aralarında ( $r:0,326$ ;  $p=0,000$ ) orta seviyede, kriz dönemiyle aralarında ( $r:0,256$ ;  $p=0,000$ ) düşük seviyede, kriz sonrası

dönemle aralarında ( $r:.,346$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik liderlik ile kriz öncesi dönemle aralarında ( $r:.,466$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede, kriz dönemiyle aralarında ( $r:.,329$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede, kriz sonrası dönemle aralarında ( $r:.,430$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Yapısal liderlik ile kriz öncesi dönemle aralarında ( $r:.,333$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede, kriz dönemiyle aralarında ( $r:.,238$ ;  $p=.,000$ ) düşük seviyede, kriz sonrası dönemle aralarında ( $r:.,298$ ;  $p=.,000$ ) düşük seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Politik liderlik ile dışa dönüklülükle aralarında ( $r:.,477$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, uyumluluk ( $r:.,317$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, sorumluluk ( $r:.,429$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r:-.,339$ ;  $p=.,000$ ) negatif yönlü ve orta seviyede, açıklık ( $r:.,476$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

İnsan kaynaklı liderlik ile dışa dönüklülükle aralarında ( $r:.,218$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, uyumluluk ( $r:.,469$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, sorumluluk ( $r:.,394$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r:-.,285$ ;  $p=.,000$ ) negatif yönlü ve düşük seviyede, açıklık ( $r:.,315$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik liderlik ile dışa dönüklülükle aralarında ( $r:.,430$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, uyumluluk ( $r:.,242$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, sorumluluk ( $r:.,442$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r:-.,342$ ;  $p=.,000$ ) negatif yönlü ve orta seviyede, açıklık ( $r:.,607$ ;  $p=.,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Yapısal liderlik ile dışa dönüklülükle aralarında ( $r:.,208$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, uyumluluk ( $r:.,270$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, sorumluluk ( $r:.,461$ ;  $p=.,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r:-.,279$ ;  $p=.,000$ ) negatif yönlü ve düşük seviyede, açıklık ( $r:.,272$ ;  $p=.,000$ ) düşük seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz öncesi dönem ile dışa dönüklülikle aralarında ( $r: ,342; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, uyumluluk ( $r: ,248; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, sorumluluk ( $r: ,475; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r: -,365; p=,000$ ) negatif yönlü ve orta seviyede, açıklık ( $r: ,461; p=,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz dönemi ile dışa dönüklülikle aralarında ( $r: ,295; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, uyumluluk ( $r: ,189; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, sorumluluk ( $r: ,355; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r: -,253; p=,000$ ) negatif yönlü ve düşük seviyede, açıklık ( $r: ,268; p=,000$ ) düşük seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz sonrası dönem ile dışa dönüklülikle aralarında ( $r: ,338; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, uyumluluk ( $r: ,260; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve düşük seviyede, sorumluluk ( $r: ,454; p=,000$ ) pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm ( $r: -,309; p=,000$ ) negatif yönlü ve orta seviyede, açıklık ( $r: ,441; p=,000$ ) orta seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

## 6.5. Regresyon Analizleri

### 6.5.1. Pilotların Kişilik Özelliklerinin Liderlik Yönelimlerine Etkisi

H1a: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden politik liderliğe etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.5: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Politik Liderliği Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Politik Liderlik							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Sabit</b>	-,058	,416		-,139			
Dışadönüklük	,346	,054	,272	6,386	,000*	,239	,452
Uyumluluk	,109	,060	,079	1,802	,072	-,010	,228
Sorumluluk	,240	,063	,182	3,805	,000*	,116	,364
Nevrotizm	,014	,053	,013	,263	,793	-,089	,117
Açıklık	,314	,052	,260	6,086	,000*	,213	,416
<b>R: ,593</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,352</b>						
<b>F(500)=53,629</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.5’de pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden politik liderliği yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.5’e göre; dışadönüklük kişilik özelliğinin politik liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .593, R2= .352, B: ,346,  $p<.05$ ). Sorumluluk kişilik özelliğinin politik liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .593, R2= .352, B: ,240,  $p<.05$ ). Açıklık kişilik özelliğinin politik liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .593, R2= .352, B: ,314,  $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açıklığın politik liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H1b: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden İnsan kaynaklı liderliğe etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.6: Pilotların Kişilik Özelliklerinin İnsan Kaynaklı Liderliği Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: İnsan Kaynaklı Liderlik							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	,790	,378		2,086			
Dışadönüklük	,003	,049	,003	,065	,948	-,094	,100
Uyumluluk	,431	,055	,364	7,856	<b>,000*</b>	,324	,539
Sorumluluk	,239	,057	,211	4,174	<b>,000*</b>	,127	,352
Nevrotizm	,073	,048	,078	1,526	,128	-,021	,167
Açıklık	,143	,047	,137	3,047	<b>,002*</b>	,051	,235
<b>R: ,525</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,276</b>						
<b>F(500)=37,596</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p<0,05$

Çizelge 6.6.’da pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliği yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.6’ya göre; uyumluluk kişilik özelliğinin insan kaynaklı liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .525, R2= .276, B: ,431,  $p<.05$ ), sorumluluk kişilik özelliğinin insan kaynaklı liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .525, R2= .276, B: ,239,  $p<.05$ ), açıklık kişilik özelliğinin insan kaynaklı liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .525, R2= .276, B: ,143,  $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve açıklığın insan kaynaklı liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H1c: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğe etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.7: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Karizmatik Liderliği Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Karizmatik Liderlik							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Sabit</b>	,389	,368		1,057			
Dışadönüklük	,179	,048	,149	3,728	<b>,000*</b>	,084	,273
Uyumluluk	-,074	,053	-,057	-1,391	,165	-,179	,031
Sorumluluk	,254	,056	,205	4,564	<b>,000*</b>	,145	,364
Nevrotizm	-,018	,046	-,018	-,390	,697	-,109	,073
Açıklık	,536	,046	,469	11,734	<b>,000*</b>	,446	,626
<b>R: ,657</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,431</b>						
<b>F(500)=74,849</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.7’de pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliği yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.7’ye göre; dışadönüklük kişilik özelliğinin karizmatik liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .657, R<sup>2</sup>= .431, B: ,179,  $p < .05$ ), sorumluluk kişilik özelliğinin karizmatik liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .657, R<sup>2</sup>= .431, B: ,254,  $p < .05$ ), açıklık kişilik özelliğinin karizmatik liderliği pozitif yönde yordadığı (R= .657, R<sup>2</sup>= .431, B: ,536,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük sorumluluk ve açıklığın karizmatik liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H1d: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğe etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.8: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Yapısal Liderliği Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Yapısal Liderlik							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	1,493	,427		3,498		,654	2,331
Dışadönüklük	-,008	,056	-,007	-,142	,887	-,117	,101
Uyumluluk	,078	,062	,061	1,262	,207	-,044	,200
Sorumluluk	,507	,065	,411	7,850	<b>,000*</b>	,380	,634
Nevrotizm	,026	,054	,026	,488	,626	-,080	,132
Açıklık	,108	,053	,095	2,037	<b>,042*</b>	,004	,212
<b>R: ,473</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,223</b>						
<b>F(500)=27,412</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.8’de pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden yapısal liderliği yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.8’e göre; sorumluluk kişilik özelliğinin yapısal liderliği pozitif yönde yordadığı ( $R = .473$ ,  $R^2 = .223$ ,  $B: .507$ ,  $p < .05$ ), açıklık kişilik özelliğinin yapısal liderliği pozitif yönde yordadığı ( $R = .473$ ,  $R^2 = .223$ ,  $B: .108$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve açıklığın yapısal liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

### 6.5.2. Pilotların kişilik özelliklerinin kriz yönetim becerilerine etkisi

H2a: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz öncesi döneme etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.9: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Kriz Öncesi Dönemi Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Kriz Öncesi Dönem							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	1,812	,323		5,608			
Dışadönüklük	,072	,042	,075	1,716	,087	-,010	,155
Uyumluluk	-,050	,047	-,048	-1,063	,288	-,142	,042
Sorumluluk	,303	,049	,304	6,204	<b>,000*</b>	,207	,400
Nevrotizm	-,060	,041	-,073	-1,464	,144	-,140	,020
Açıklık	,267	,040	,291	6,659	<b>,000*</b>	,188	,346
<b>R: ,565</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,319</b>						
<b>F(500)=46,288</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.9’da pilotların kişilik özelliklerinin kriz öncesi dönemi yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.9’a göre; sorumluluk kişilik özelliğinin kriz öncesi dönemi pozitif yönde yordadığı ( $R = .565$ ,  $R^2 = .319$ ,  $B = .303$ ,  $p < .05$ ), açıklık kişilik özelliğinin kriz öncesi dönemi pozitif yönde yordadığı ( $R = .565$ ,  $R^2 = .319$ ,  $B = .267$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve açıklığın kriz öncesi dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H2b: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz dönemine etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.10: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Kriz Dönemini Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Kriz Dönemi							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	-,015	,710		-,021			
Dışadönüklük	,280	,092	,147	3,037	<b>,003*</b>	,099	,462
Uyumluluk	-,017	,103	-,008	-,169	,866	-,220	,185
Sorumluluk	,492	,107	,249	4,577	<b>,000*</b>	,281	,703
Nevrotizm	-,029	,090	-,018	-,320	,749	-,205	,147
Açıklık	,175	,088	,096	1,988	<b>,047*</b>	,002	,348
<b>R: ,401</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,161</b>						
<b>F(500)=18,920</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.10’da pilotların kişilik özelliklerinin kriz dönemini yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.10’a göre; dışadönüklük kişilik özelliğinin kriz dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .401$ ,  $R^2 = .161$ ,  $B = .280$ ,  $p < .05$ ), sorumluluk kişilik özelliğinin kriz dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .401$ ,  $R^2 = .161$ ,  $B = .492$ ,  $p < .05$ ), açıklık kişilik özelliğinin kriz dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .401$ ,  $R^2 = .161$ ,  $B = .175$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açıklığın kriz dönemini pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H2c: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz sonrası döneme etkisi vardır. Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.11: Pilotların Kişilik Özelliklerinin Kriz Sonrası Dönemi Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Kriz Sonrası Dönem							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	,732	,421		1,740			
Dışadönüklük	,117	,055	,096	2,146	<b>,032*</b>	,010	,225
Uyumluluk	,010	,061	,007	,157	,876	-,110	,130
Sorumluluk	,391	,064	,307	6,133	<b>,000*</b>	,266	,516
Nevrotizm	,016	,053	,015	,303	,762	-,088	,120
Açıklık	,323	,052	,276	6,189	<b>,000*</b>	,221	,426
<b>R: ,539</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,291</b>						
<b>F(500)=40,499</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.11’de pilotların kişilik özelliklerinin kriz sonrası dönemini yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.11’e göre; dışadönüklük kişilik özelliğinin kriz sonrası dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .539$ ,  $R^2 = .291$ ,  $B: ,117$ ,  $p < .05$ ), sorumluluk kişilik özelliğinin kriz sonrası dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .539$ ,  $R^2 = .291$ ,  $B: ,391$ ,  $p < .05$ ), açıklık kişilik özelliğinin kriz sonrası dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .539$ ,  $R^2 = .291$ ,  $B: ,323$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açıklığın kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

### 6.5.3. Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Yönetim Becerilerine Etkisi

H3: Pilotların liderlik yönelimlerinin kriz öncesi döneme etkisi vardır.

H3a: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.

H3d: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.

H3g: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.

H3i: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.

Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.12: Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Öncesi Dönemi Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Kriz Öncesi Dönem							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	2,436	,161		15,179			
Politik Liderlik	,178	,046	,235	3,848	,000*	,087	,269
İnsan Kaynaklı Liderlik	,021	,049	,024	,438	,662	-,074	,117
Karizmatik Liderlik	,220	,050	,275	4,419	,000*	,122	,319
Yapısal Liderlik	,005	,046	,007	,118	,906	-,085	,096
<b>R: ,495</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,245</b>						
<b>F(500)=40,199</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.12’de pilotların liderlik yönelimlerinin kriz öncesi dönemini yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.12’ye göre; politik liderliğin kriz öncesi dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .495$ ,  $R^2 = .245$ ,  $B: ,178$ ,  $p < .05$ ), karizmatik liderliğin kriz öncesi dönemini pozitif yönde yordadığı ( $R = .495$ ,  $R^2 = .245$ ,  $B: ,220$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların liderlik yönelimlerinden politik ve karizmatik liderliğin kriz öncesi dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H3b: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.

H3e: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.

H3h: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.

H3j: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.

Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.13: Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Dönemini Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Kriz Dönemi							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	1,262	,341		3,705			
Politik Liderlik	,282	,098	,188	2,877	<b>,004*</b>	,089	,475
İnsan Kaynaklı Liderlik	,154	,103	,088	1,488	,137	-,049	,356
Karizmatik Liderlik	,299	,106	,188	2,820	<b>,005*</b>	,091	,507
Yapısal Liderlik	-,125	,098	-,078	-1,283	,200	-,317	,067
<b>R: ,362</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,131</b>						
<b>F(500)=18,633</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.13’de pilotların liderlik yönelimlerinin kriz dönemini yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.13’e göre; politik liderliğin kriz dönemini pozitif yönde yordadığı (R= .362, R<sup>2</sup>= .131, B: ,282,  $p < .05$ ), karizmatik liderliğin kriz dönemini pozitif yönde yordadığı (R= .362, R<sup>2</sup>= .131, B: ,299,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların liderlik yönelimlerinden politik ve karizmatik liderliğin kriz dönemini pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

H3c: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

H3f: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

H3i: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

H3k: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.

Hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 6.14: Pilotların Liderlik Yönelimlerinin Kriz Sonrası Dönemi Yordama Durumu**

Yordanan Değişken: Kriz Sonrası Dönem							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	2,096	,208		10,087			
Politik Liderlik	,229	,060	,237	3,833	,000*	,112	,347
İnsan Kaynaklı Liderlik	,128	,063	,114	2,038	,042*	,005	,252
Karizmatik Liderlik	,231	,065	,225	3,571	,000*	,104	,358
Yapısal Liderlik	-,060	,060	-,058	-1,005	,316	-,177	,057
<b>R: ,472</b>	<b>R<sup>2</sup>= ,223</b>						
<b>F(500)=35,466</b>	<b>P=,000*</b>						

\* $p < 0,05$

Çizelge 6.14’de pilotların liderlik yönelimlerinin kriz sonrası dönemini yordama durumu gösterilmektedir. Çizelge 6.14’e göre; politik liderliğin kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadığı (R= .472, R<sup>2</sup>= .223, B: ,229,  $p < .05$ ), insan kaynaklı liderliğin kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadığı (R= .472, R<sup>2</sup>= .223, B: ,128,  $p < .05$ ), karizmatik liderliğin kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadığı (R= .472, R<sup>2</sup>= .223, B: ,231,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Buna göre; pilotların liderlik yönelimlerinden politik, insan kaynaklı ve karizmatik liderliğin kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

**Çizelge 6.15: Test Edilen Hipotez Sonuçları**

Test Edilen Hipotezler	Sonuç
H1: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerine etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H1a: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden politik liderliğe etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H1b: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğe etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H1c: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğe etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H1d: Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğe etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H2: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz yönetim becerilerine etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H2a: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz öncesi döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H2b: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz dönemine etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H2c: Pilotların kişilik özelliklerinin kriz sonrası döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>

**Çizelge 6.15: (Devamı) Test Edilen Hipotez Sonuçları**

<b>Test Edilen Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
H3: Pilotların liderlik yönelimlerinin kriz yönetim becerilerine etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3a: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3b: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3c: Pilotların liderlik yönelimlerinden politik liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3d: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3e: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3f: Pilotların liderlik yönelimlerinden insan kaynaklı liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3g: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3h: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3ı: Pilotların liderlik yönelimlerinden karizmatik liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H3i: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz öncesi döneme etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3j: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz dönemine etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3k: Pilotların liderlik yönelimlerinden yapısal liderliğin kriz sonrası döneme etkisi vardır.	Desteklenmedi

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı doğrultusunda pilotların kişilik özelliklerinin yönelimleri ve kriz yönetimi becerileri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre;

Araştırmaya katılan pilotların çoğunluğunu, erkek, 39 yaş ve üzeri, lisans mezunu, evli, havacılıkta 22 yıl ve üzeri çalışma süresi ile uçuş deneyimine sahip bireyler oluşturmaktadır.

Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puan ortalamalarına göre, araştırmaya katılan pilotlar arasında ilk sırada 4,42 ortalama ile yapısal liderlik, ikinci sırada 4,26 ortalama ile insan kaynaklı liderlik, üçüncü sırada 3,91 ortalama ile karizmatik liderlik ve son sırada 3,89 ortalama ile politik liderlik yer almıştır. Bu sonuçlar, pilotların daha çok yapısal liderlik yönelimine sahip olduklarını göstermektedir. Sinanoğlu'nun (2019) araştırmasında ise ilk sırada insan kaynaklı liderlik, ikinci sırada yapısal liderlik, üçüncü sırada karizmatik liderlik ve dördüncü sırada politik liderlik bulunmuştur. Dereceli ve arkadaşlarının (2023) çalışmasında ise liderlik özellikleri sırasıyla deneyime açıklık, duygusal dengelilik, dışadönüklük, sorumluluk ve yumuşak başlılık olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmamızın sonuçları literatürle örtüşmektedir.

Kriz yönetimi ölçeği puan ortalamalarına göre, araştırmaya katılan pilotlar arasında ilk sırada 4,17 ortalama ile kriz sonrası dönem, ikinci sırada 4,10 ortalama ile kriz öncesi dönem ve son sırada 3,63 ortalama ile kriz dönemi yer almıştır. Bu sonuçlar, pilotların kriz sonrası döneme yönelik becerilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ulusoy ve Yavuz'un (2022) araştırmasında da benzer şekilde ilk sırada kriz sonrası dönem, ikinci sırada kriz öncesi dönem ve üçüncü sırada kriz dönemi belirlenmiştir.

Beş faktör kişilik ölçeği puan ortalamalarında ilk sırada 4,26 ortalama ile sorumluluk kişilik özelliği, ikinci sırada 4,01 ortalama ile deneyime açıklık, üçüncü sırada 3,99 ortalama ile uyumluluk, dördüncü sırada 3,47 ortalama ile dışadönüklük

ve son sırada 2,06 ortalama ile nevrozizm kişilik özellikleri gelmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan pilotların daha çok sorumluluk kişilik özelliklerine sahip oldukları ifade edilebilir. Sinanoğlu (2019) yaptığı araştırmada; ilk sırada deneyime açıklık, ikinci sırada yumuşak başlılık, üçüncü sırada sorumluluk, dördüncü sırada dışadönüklük ve beşinci sırada nevrozizm gelmektedir. Dereceli vd. (2023) yaptıkları araştırmada; ilk sırada insan kaynaklı liderlik, ikinci sırada yapısal liderlik, üçüncü sırada karizmatik liderlik ve dördüncü sırada politik liderlik gelmektedir. Durmuş vd. (2024) yaptıkları araştırmada; ilk sırada yapısal liderlik, ikinci sırada insan kaynaklı liderlik, üçüncü sırada karizmatik liderlik ve dördüncü sırada politik liderlik gelmektedir. Vurgun vd. (2023) yaptıkları araştırmada; sırada yapısal ve insan kaynaklı liderlik, ikinci sırada karizmatik liderlik ve son sırada politik liderlik gelmektedir. Bu bağlamda çalışmamız literatür ile örtüşmektedir.

Politik liderlikle, insan kaynaklı liderlikle, karizmatik liderlikle ve yapısal liderlikle kriz öncesi dönem arasında orta seviyede, kriz dönemi arasında, sırası ile orta seviyede, düşük seviyede, orta seviyede ve düşük seviyede, kriz sonrası dönem arasında sırası ile orta seviyede, orta seviyede, orta seviyede ve düşük seviyede olmak üzere pozitif yöne sahip anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır. Ulusoy ve Yavuz (2022) yaptıkları araştırmada; liderlik stillerinin kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemle pozitif yönde yüksek seviyede bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Düzgün (2020) yaptığı araştırmada; paternalist liderlik stiline kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemle pozitif yönde yüksek seviyede bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik ile dışadönüklük arasında pozitif yönlü ve sırası ile orta seviyede, düşük seviyede, orta seviyede ve düşük seviyede, uyumluluk arasında pozitif yönlü ve sırası ile orta seviyede, orta seviyede, düşük seviyede ve düşük seviyede, sorumluluk arasında pozitif yönlü ve orta seviyede, açıklık arasında pozitif yönlü ve sırası ile orta seviyede, orta seviyede, orta seviyede ve düşük seviyede olmak üzere anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır. Sinanoğlu (2019) yaptığı araştırmada; dışadönüklük ile yapısal ve insan kaynaklı liderlik arasında düşük seviyede, politik ve karizmatik liderlikle orta seviyede bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sorumluluk ile yapısal, insan kaynaklı ve politik liderlik arasında orta seviyede pozitif yönlü, karizmatik liderlik ile düşük seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Yumuřak başlılık ile yapısal, politik ve karizmatik liderlikle orta seviyede pozitif yönlü, insan kaynaklı liderlik ile orta seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deneyime açıklık ile yapısal ve politik liderlik arasında dūřuk seviyede pozitif yönlü, insan kaynaklı ve karizmatik liderlik ile orta seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik ile nevrotizm arasında negatif yönlü ve sırası ile orta seviyede, dūřuk seviyede, orta seviyede ve dūřuk seviyede olmak üzere anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır. Sinanođlu (2019) yaptığı araştırmada; nevrotizm ile yapısal ve insan kaynaklı liderlik arasında dūřuk seviyede negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz öncesi dönem ile dışadönüklük arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede, uyumluluk arasında pozitiflik gösteren ve dūřuk seviyede, sorumluluk arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm arasında negatif yönlü ve orta seviyede, açıklık arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede olmak üzere anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz dönemi ile dıřadönüklük arasında pozitiflik gösteren ve dūřuk seviyede, uyumluluk arasında pozitiflik gösteren ve dūřuk seviyede, sorumluluk arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm arasında negatif yönlü ve dūřuk seviyede, açıklık arasında pozitiflik gösteren ve dūřuk seviyede olmak üzere anlamlılık gösteren bir iliřki bulunmaktadır.

Kriz sonrası dönem ile dışadönüklük arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede, uyumluluk arasında pozitiflik gösteren ve dūřuk seviyede, sorumluluk arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede, Nevrotizm arasında negatif yönlü ve orta seviyede, açıklık arasında pozitiflik gösteren ve orta seviyede olmak üzere anlamlılık gösteren bir ilişki bulunmaktadır.

Pilotların kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre;

- Pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açıklığın politik liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.
- Pilotların kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve açıklığın insan kaynaklı liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

- Pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük sorumluluk ve açıklığın karizmatik liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.
- Pilotların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve açıklığın yapısal liderliği pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

Pilotların kişilik özelliklerinin kriz yönetim becerilerine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre;

- Pilotların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve açıklığın kriz öncesi dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.
- Pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açıklığın kriz dönemini pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.
- Pilotların kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açıklığın kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

Pilotların liderlik yönelimlerinin kriz yönetim becerilerine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre;

- Pilotların liderlik yönelimlerinden politik ve karizmatik liderliğin kriz öncesi dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.
- Pilotların liderlik yönelimlerinden politik ve karizmatik liderliğin kriz dönemini pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.
- Pilotların liderlik yönelimlerinden politik, insan kaynaklı ve karizmatik liderliğin kriz sonrası dönemi pozitif yönde yordadıkları belirlenmiştir.

### **Öneriler:**

- Pilotların sahip oldukları dışadönüklük, sorumluluk ve açıklık kişilik özelliklerinin liderlik yönelimlerini olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde, pilot seçiminde bu özelliklere sahip adaylara öncelik verilmesi önerilebilir.
- Pilotların sahip oldukları dışadönüklük, sorumluluk ve açıklık kişilik özelliklerinin kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası dönemlerde olumlu etkiler sağladığı düşünüldüğünde, bu özelliklere sahip adaylara öncelik verilmesi ve kriz yönetim becerilerini geliştirmeleri için destek sağlanması önerilebilir.

- Pilotların sahip oldukları politik ve karizmatik liderlik yönelimlerinin kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası dönemlerde etkili olduğu düşünüldüğünde, havacılık sektöründe politik ve karizmatik liderlik üzerine eğitim ve seminerler düzenlenmesi önerilebilir.



## KAYNAKLAR

- Abbass, I. M. (2012). Management Skills – Tools For Leadership Imperatives In Democracy. *European Scientific Journal*, 8(16), 114-129.
- Adjekum, D. (2017). An evaluation of the relationships between collegiate aviation safety management system initiative, self-efficacy, transformational safety leadership and safety behavior mediated by safety motivation. *International Journal of Aviation IJAAA*, 4(2), 1-38.
- Aibieyi, S. (2009). *Essential of Organization, Management and Administration*. Lagos: Amfitop Books Co Ltd.
- Aibieyi, S. (2014). Approaches, Skills And Styles Of Leadership In Organizations. *Review of Public Administration and Management*, 3(5), 53-59.
- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 244-259.
- Akbar, A. (2013). Concept of Leadership in Organizations – Prevailing Views. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(4), 80-83.
- Aksu, A., & Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Aktaş, H., & Tekarslan, E. (2013). Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: Pilotların Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları İle Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 276-301.
- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry. *Sustainability*, 11(22), 6191.
- Alay, H. K., & Metin, N. (2023). Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *İstatistik ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, (7), 26-42.
- Alberghetti, M. (2021). *Social Media and Crisis Management: Best Practices from COVID-19 Crisis*. Italy: LUISS Guido Carli University.
- Alexander, D. (2013). Volcanic Ash in the Atmosphere and Risks for Civil Aviation: A Study in European Crisis Management. *Int. J. Disaster Risk Sci*, 4(1), 9-19.
- Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 7(6), 31-41.
- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, ..., & Nikbin, D. (2011). The Impact Of Personality And Leadership Styles On Leading Change Capability Of

Malaysian Managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-99.

- Alkhwilani, M. A., Haderi, S. M., Bohari, A. M., Ahmed, F. B., & Rahim, N. F. (2016). Charisma Leadership an Important Determinant for the Crisis Management. *International Journal of Business and Social Science*, 7(9), 126-136.
- Al-Omari, A. A. (2013). Leadership Frame Preference of Jordanian Schools Principals' as Perceived by their Teachers: The Bolman and Deal Four Frames Model. *European Journal of Social Sciences*, 38(2), 252-262.
- AlSabbagh, M., & Khalil, A. H. (2015). The Impact of Personality Traits of subordinates in their assessment of the Followed Leadership Style (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Business and Management Invention*, 4(3), 37-43.
- Alsamaray, H. A. (2014). Impact of Leadership Styles on Crisis Management According to Module H. *European Journal of Business and Management*, 6(2), 37-44.
- Amooee, Z., Movaghar, M., & Abedin, B. (2022). Investigating Effective Organizational Leadership's Indicators in Covid19 Crisis Management. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 9(5), 300-321.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Appelbaum, S. H., Keller, S., Alvarez, H., & Bedard, C. (2012). Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company. *International Journal of Commerce and Management*, 22(4), 286-305.
- Arslan, A. H. (2019). Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği. *Journal of Aviation Research*, 1(1), 42-56.
- Arslan, H., & Uslu, B. (2014). The Relationship between Learning Styles and Leadership Orientations of Pre-Service Teachers. *Education and Science*, 39(173), 340-353.
- Ashton, M., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*(15), 327-353.
- Aslanargun, E. (2011). The Power Sources that Principals Handle in School Administration. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 3-28.
- Atılğan, D., & Kaplan, T. (2019). Spor Yöneticilerinin Kriz Yönetimi, Karar Verme Ve Öz güven Becerilerinin Bazı Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi. M. İlkım, F. Akçınar (Ed.), *Spor da Yeni Akademik Çalışmalar-2* (s.89-127) içinde Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Ayiei, A., Pollock, L., Khan, F. N., Murray, J., Baxter, G., & Wild, G. (2020). The Role of Leadership in Aviation Safety and Aircraft Airworthiness. *Fatigue of Aircraft Structures*, (12), 1-14.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership* (3. b.). New York: Free Press.

- Bastola, D. P. (2020). The Relationship Between Leadership Styles And Aviation Safety: A Study Of Aviation Industry. *Journal of Air Transport Studies*, 11(1), 71-96.
- Bekdash, M. O. (2019). Leadership and Decision-Making Style for Airline Crisis Management in Emerging Markets. *EuroMed Journal of Management (EMJM)*, 3(2), 89-108.
- Berens, L. V. (1999). *Sixteen Personality Types: Descriptions for Self-Discovery*. California: Telos Publications.
- Bertsch, A., Nguyen, H. T., Alford, A., Baran, W., Reynen, J., & Ondracek, J. (2017). Exploring the Relationship Between Personality and Preferred Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(1), 32-45.
- Bohoris, G. A., & Vorria, E. P. (2008). Leadership vs Management. *A Business Excellence / Performance Management View*, 1-8.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (4. b.). (A. Aypay, & A. Tanrıoĝen, Çev.) Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Reframing organizations* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Fransicso : Jossey-Bass.
- Boonyachai, Y. (2011). *An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions*. Lismore: Southern Cross University.
- Breuer, S., Ortner, T. M., Gruber, F., & Hofstetter, D. (2022). Aviation and personality: Do measures of personality predict pilot training success? Updated meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 202(2), 1-10.
- Buganová, K., Lusková, M., & Hudáková, M. (2013). Early warning systems in crisis management. 2013 International Conference on Management Innovation and Business Innovation, 15, 218-223.
- Buhagiar, K., & Anand, A. (2021). Synergistic Triad of Crisis Management: Leadership, Knowledge Management and Organizational Learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 412-429.
- Büyükkaracıĝan, N. (2020). *Strategic Management of Crisis and Disaster*. Ankara: İksad Publishing House.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* . Ankara : Pegem Akademi Yayınları.
- Cambridge Dictionary. (2024). *Dictionaries*. <https://dictionary.cambridge.org/> (erişim 10.02.2024).

- Canöz, K., & Öndoğan, A. G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Cansoy, R., & Tofur, S. (2017). Examining the Relationship between Teacher Candidates' Individual Values and Leadership Orientations. *Journal of Education and Practice*, 8(2), 101-113.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow? *Management Review*, 83(3), 10-18.
- Ceylan, A., & Yöndem, G. E. (2021). Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(80), 241-252.
- Chen, C. F., & Chen, S. C. (2014). Measuring the effects of safety management system practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. *Safety Science*, (62), 376-385.
- Cockram, D., & Van Den Heuvel, C. (2012). *Crisis management – what is it and how is it deliver?* BCI.
- Cohn, R. J. (1991). "Pre-crisis management". *Executive Excellence*, 8(10), 19.
- Çoşkun, S., & Arslan, S. (2021). Hemşirelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ile Öğrenme Biçimleri Arasındaki İlişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(2), 160-170.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). "Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams". *The Leadership Quarterly*, 26(3), 307-322.
- Costa, P. T., & Widiger, T. A. (2002). *Personality disorders and the five-factor model of personality*. Washington: American Psychological Association .
- Czermiński, A. (2011). *Zarządzanie organizacjami, Toruń: Dom Organizatora TNOiK*.
- Çiçek, İ., & Arslan, A. E. (2020). Kişilik Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 137-147.
- Çopani, D., & Kola, V. (2023). The Impact of Transformational Leadership in Relation to Job Performance in the Aviation Industry of Albania. *BICEMBA- Advances in Economics, Business and Management Research*, (268), 32-45.
- Darmawan, D. (2017). The Effect of the Big Five Personality on Job Performance. *Global*, 2(1), 36-42.
- Dayı, F., & Çetin, Z. N. (2021). Kişilik özelliklerinin bireylerin finansal tutumları üzerindeki rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 1234-1251.
- Deepa, P. (2020). A Study On Leadership Skills And Its Impact On Employee Performance. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 8(4), 1633-1638.

- Demir, B., & Düşün, Z. D. (2015). A Theoretical Approach to Power Sources and Styles of Leadership. *Munich Personal RePEc Archive MPRA*, 1-14.
- Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Dereceli, E., Dereceli, Ç., & Yıldız, T. (2023). Spor Yapan ve Spor Yapmayan Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Kişisel Uyum Düzeyleri ile Liderlik Yönelimlerinin Karşılaştırılması. *International Journal of Mountaineering and Climbing*, 6(2), 38-51.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principles*. Ankara: Middle East Technical University Faculty of Education .
- Dimitrovska, M., Stamenkova, L. P., & Stosic, L. (2023). Leadership in Times of Crisis. *Science International Journal*,(2), 19-23.
- Dinkin, D. R. (2007). *Organizational Crises in Local North Carolina Public Health Agencies: A Crisis Typology and Assessment of Organizational Preparedness*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Dran, G. v. (2004). *Leader an earned*. [www.ffos.hr/lida/lida2004/ppt/subota/LIDA\\_2004\\_Gisela\\_von\\_Dran.ppt](http://www.ffos.hr/lida/lida2004/ppt/subota/LIDA_2004_Gisela_von_Dran.ppt) +leader+role (erişim 15.03.2024).
- Durmuş, G., Doğan, P. K., & Ceyhun, S. (2024). İdari Göreve Sahip Spor Bilimleri Akademisyenlerinin Enneagram Kişilik Tipleri ile Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 21-38.
- Dursun, M., Günay, M., & Yenel, İ. F. (2019). Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Düzgün, A. (2022). Z Kuşağının Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki. *Erciyes Akademi*, 36(1), 408-431.
- Easley, S. (2019). *The Relationship Between Leadership Style and Personality Type Among College Students*. California: Dominican University of California.
- Eldakak, S. (2014). Leadership in Crises : The Ultimate Challenge. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 232-237.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Ertek, A., & Taşcı, D. (2023). Dönüşümcü Liderliğin Havayolu İşletmelerinin Başarısındaki Rolünü İncelemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bulutların Üstüne Tırmanırken ve From Worst To First Kitaplarının İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(2), 259-266.
- Ezigbo, C. A. (2013). Justification of Power as Necessary for Leadership. *European Journal of Business and Management*, 5(7), 38-46.

- Farsani, M. E., Azadi, A., Farsani, F. A., & Aroufzad, S. (2013). Relationship between leadership styles and personality traits among woman physical education teachers. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 17-21.
- Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F., & Stoker, J. I. (2020). Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (157), 115-128.
- Felix, J., & Neto, B. (2014). Leadership approaches in multi-cultural aviation environments. *Aviation in Focus*, 5(1), 38-43.
- Fener, T., & Çevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*, (26), 695-701.
- Filipowski, C. R. (2017). *A Qualitative Case Study of Airline Pilot Leadership Behaviors and Practices During Crisis Situations*. Arizona: Grand Canyon University.
- Flin, R., O'connor, P., & Mearns, K. (2002). Crew resource management: improving team work in high reliability industries. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(3/4), 68-78.
- Fragouli, E., Ioannidis, A., & Gaisie, A. A. (2013). Crisis Preparedness Plans: What influences the preparedness level of an organization and examination whether petroleum companies have crisis management plans before crises occur. *International Journal of Chemical and Environmental Engineering*, 4(6), 363-372.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Group dynamics: Research and theory*. D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (s. 151-157) içinde Wilshire: Redwood Press Limited of Trowbridge.
- Ganesh, A., & George, C. (2005). Personality Studies in Aircrew. *Indian Journal of Aerospace Medicine*, 49(1), 54-62.
- García, I. G., & Santa-Bárbara, E. S. (2009). Relationship Between Nurses Leadership Styles And Power Bases. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 17(3), 295-301.
- Garcia, M., Duncan, P., Carmody-Bubb, M., & Ree, M. J. (2014). You Have What? Personality! Traits That Predict Leadership Styles for Elementary Principals. *Psychology*, 5(3). 204-212.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Ezcacıbaşı Topuluğu'nda Uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Goncalves, M. (2013). Leadership Styles: The Power to Influence Others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- Gökalp, P., & S. S. (2022). The Impact of Leadership Styles on Performance and Mediating Effect of Organizational Culture: A Study in Flight Schools. *Transportation Research Procedia*, (65), 304-317.

- Green, D. R. (1999). Leadership as a Function of Power. *Proposal Management*, Fall 1999, 54-56.
- Greenwood, M. (2008). *The role of the chief academic officer: Leadership frame alignment within the office of the CAO in the Massachusetts community college system*. Capella University University Microforms Internat.
- Grover, A., & Amit. (2024). The Big Five Personality Traits and Leadership: A Comprehensive Analysis. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(1), 1-10.
- Gurdatta, J. K., Mavani, U., & Sonawane, A. (2023). Organizational Crisis Management. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(1), 776-790.
- Hale, J., Dulek, R., & Hale, D. (2005). Crisis Response Communication Challenges. *Journal of Business Communication*, 42(2), 112-134.
- Halsey R. J. (1989). Study of Organisational Performance for Experimental Structures of Two, Three and Four Levels. *Academy of Management Journal*, 12(3). 351-365.
- Hansson, A., & Vikström, T. (2010). *Successful Crisis Management in the Airline Industry: A Quest for Legitimacy Through Communication?* Sweden: Uppsala University.
- Harvey-Jones, J. A. (1989). Study of Organisational Performance for Experimental Structures of Two, Three and Four Levels. *Academy of Management Journal*, 12(3), 351-365.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451-457.
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), 19-32.
- Heresy, P., & Balanchachard, K. M. (1972). *Management of Organizational Behavior*. Utilizing Human Resources New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1975). *Organizations: Theory and behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim. (1989). C. A. Development and application of new scales to measure the bases of social powe. *Journal of Applied Psychology*, (74), 561-567.
- Hofmann, D. A., & Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, (49), 307-339.
- Holsinger, J. W. (2018). Traits, Skills, And Styles of Leadership. J. W. Holsinger, Jr., E. L. Carlton (Ed.), *Leadership for public health : theory and practice*. içinde Chicago: Health Administration Press.

- IBM Corp. Released (2016). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- ICAO. (2002 ). *Human factors guidelines for safety audits manual* . Doc 9806. [https://www.ukfsc.co.uk/files/SMS%20Material/SARPS%20Guidance%20Material%20Oct%202008/Doc9806\\_%20HF%20in%20SOA%20Manual.pdf](https://www.ukfsc.co.uk/files/SMS%20Material/SARPS%20Guidance%20Material%20Oct%202008/Doc9806_%20HF%20in%20SOA%20Manual.pdf) (erişim 12.06.2024).
- Ioannou, A. (2015). *Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment*. Report.
- Jabeen, R. (2018 ). *Organizational Crisis Management*. Vaasa: University of Vaasa.
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: the challenge for organizational. *Organizational Development Journal*, 28(1), 9-17.
- Jibreal, S. (2021). A Theoretical Difference between Leadership and Management. *Journal of Social Sciences and Education*, 4(2), 278-286.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004). A Behavior Genetic Investigation of the Relationship Between Leadership and Personality. *Twin Research*, 7(1), 27–32.
- Jones, A., & Shideh, R. (2020). Leadership Structure and Practices in Organizations and the Development of a New Leadership Sustainable Model. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 91-102.
- Kadibesegil, S. (2008). *Crisis Announces It Is Coming* (3. b.). Istanbul: Mediacat Publishing.
- Kansoy, S. U., & Bakanoğlu, K. (2021). Crisis management for pandemic in airlines. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(2), 97-101.
- Kao, H.-Y. G., Wang, S. W., & Farquhar, J. D. (2020). Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal Air Transp Manag.* 89, 1-9.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548–561.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kaya, G. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235-242.
- Kernberg, O. F. (2016). Invited Essay What Is Personality? *Journal of Personality Disorders*, 30(2), 145-156.
- Kirilina, L. (2017). “*Leadership approach in small size enterprises during crisis time—A case study of two enterprises operating in Russia*”. Finland: Turku University of Applied Sciences.
- Komarraju, M., Karau, S. J., Schmeck, R. R., & Avdic, A. (2011). The Big Five personality traits, learning styles, and academic achievement. *Personality and Individual Differences*, (51), 472-477.

- Koontz, H. (1988). *Management*. Mc Graw-Hill Book Company N.Y Ed.
- Koselleck, R. (1992). Některé otázky spojené s dějinami pojmu “krize”. *Pojem krize v dnešním myšlení*. (s. 47-57). içinde Praha: Filozofický ústav ČSAV.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kovoor, S. M., Zammuto, R. F., & Mitroff, I. I. (2000). Crisis Preparation in Organizations: Prescription versus Reality. *Technological Forecasting and Social Change*, (63), 43-62.
- Köse, S. (2021). Etkili Lider: Atatürk. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 6(5), 34-47.
- Krishnan, V. R. (2007). Effect of Transformational Leadership and Leader's Power on Follower's Duty-Oriented and Spirituality. *Great Lakes Institute of Management*, 1(2), 48-79.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the ‘Big Five’ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.
- Kumar, M. A. (2021). Importance of Crisis Management in Modern Organisations. *International Conference on Management and Information Systems*. Adithe Satyanarayana (ASN) P.G.College.
- Kundi, G. M. (2023). Do soul-based leadership styles influence organizational change? Moderatedmediation of cognitive style indicator and followership in health sector. *Open Access Organization and Management Review*, 2(1), 1-13.
- Kutlu, E. B., & Başdemir, M. M. (2022). Havayolu Operasyonlarında Pilotların Liderlik Tarzları ve Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 24-44.
- Kutz, M. N. (1979). *Characteristics of Successful Aviation Leaders of Oklahoma*. Oklahoma: University of Central Oklahoma.
- Kutz, M. N. (2000). Deweloping Future Aviation Leaders: Advice From Today's Leaders. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 9(3), 1-12.
- Laugé, A., Sarriegi, J. M., & Torres, J. M. (2009). The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management . *University of Navarra*.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering*, (196), 478-482.
- Lohrenz, C. (2014). *Fearless leadership: High-performance lessons from the flight deck* . Austin : Greenleaf Book Group Press.
- Luhaidan, I. A., & Alrazeeni, D. M. (2018). The Role of Key Early Warning Indicators in Crisis Management: Analytical Review. *Advanced Emergency Medicine*, 7(2), 1-8.

- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Mahmud, A., Mohammad, Z., & Abdullah, K. A. (2020). Leadership in Disaster Management: Theory Versus Reality. *Journal of Clinical and Health Sciences*, 5(1), 4-11.
- Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader And Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, (5), 16-32.
- Mansour, D., Bhardwaj, A. B., & Chopra, A. (2021). Relating OCEAN (Big Five) to Job Satisfaction in Aviation. *International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE)*, (s. 285-289). Dubai, United Arab Emirates .
- Maslarinou, E., Tsourela, M., Paschaloudis, D., & Nerantzaki, D.-M. (2022). Aviation Industry Crisis Management: Effects of COVID-19 Pandemic in Athens International Airport Environment. *Transcending Borders in Tourism Through Innovation and Cultural Heritage*, 311-317.
- Massey, J. E. (2005). Public Relations in the Airline Industry: The Crisis Response to the September 11th Attacks. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(1/2), 97-114.
- McConnell, C. R. (2004). Interpersonal Skills. *The Health Care Manager*, 23(2), 177-187.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. O. P. J. R. W. Robins, & L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (s. 159-181). içinde New York: Guilford Press.
- Mehmood, T., & Maitlo, G. M. (2020). Leadership competencies and job satisfaction among Aviation employees of Pakistan International airline (PIA). *Amazonia Investiga*, 9(27), 419-427.
- Mehr, M. K., & Jahanian, R. (2016). Crisis Management and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 143-148.
- Meng, Y., He, J., & Luo, C. (2014). Science Research Group Leader's Power and Members' Compliance and Satisfaction with Supervision. *Research Management Review*, 20(1), 1-15.
- Metin, N. (2023). *Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi Bir Kamu Hastanesi Örneği*. İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Mohamad, M., & Aboudahr, S. M. (2021). Integrated Aviation Training Curriculum Transformation: The Role Of Strategic Leadership And Continuous Quality Improvement Practices. *Journal of Modern Education*, 3(8), 9-23.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership Skills And Competencies For Extension Directors And Administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Nalçacıgil, E., & Özyılmaz, A. F. (2020). Crisis Management and Early Warning Systems in Enterprises. *ISPEC Journal of Social Sciences & Humanities*, 4(4), 387-437.

- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (Cilt 7.). Los Angeles: Sage.
- Nteka, N. (2021). Crises Analysis and Management. *Entrepreneurship*, 9(1), 64-77.
- Nyberg, D. (1981). *Power over power: what power means in ordinary life, how it is related to acting freely, and what it can contribute to a renovated ethics of education*. Ithaca: Cornell University Press.
- Okumus, F., & Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Ollila, S., & Yström, A. (2016). Exploring Design Principles of Organizing for Collaborative Innovation: The Case of an Open Innovation Initiative. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 363-377.
- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(235), 235-242.
- Özdemir, L., & Uçar, Y. (2020). Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 131-164.
- Öztırak, M., & Güney, S. (2022). The Mediator Role of Proactive Personality in the Effect of Psychological Empowerment on Self-Leadership: A Study for the Aviation Industry. *Journal of Aviation*, 6(3), 318-324.
- Papasava, A., & Njeru, B. B. (2023). Leadership Styles as Perceived in the Changing Aviation Industry and their Effect on Pilot Commitment: A Kenyan Case Study. *Leadership & Developing Societies*, 7(1), 85-108.
- Perl, Y., & Israeli, A. A. (2011). Crisis management in the travel agency sector: A case study. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), 115-125.
- Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: Nine essential tasks. *Public Personnel Management*, 30(4), 429-444.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, R. S., & Baron, M. A. (2013). Leadership Effectiveness of Collegiate Aviation Program Leaders: A Four-frame Analysis. *The Collegiate Aviation Review-International*, 31(1), 107-127.
- Pilarska, A. (2018). Big-Five personality and aspects of the self-concept: Variable- and personcentered approaches. *Personality and Individual Differences*, (127 ), 107-113.
- Pillai, R. R., Kumar, A. G., & Krishnadas, N. (2015). Role of Self-managing Leadership in Crisis Management: An Empirical Study on the Effectiveness of Rajayoga. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 4(1), 15-37.
- Pinsdorf, M. (2004). *All Crises are Global: Managing to Escape Chaos*. New York: Fordham University Press.

- Qadri, M. A. (2016). The Concept of Applied Leadership in the Contemporary World. *Journal of Education and Practice*, 7(4), 17-23.
- Rabiee, A., Sarafrazi, A., Khanmohammadi, E., & Jafarzadeh, A. H. (2013). Analysis of internal relationships of decision-making criteria under crisis situations using fuzzy DEMATEL method. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(6), 230-236.
- Randall, D. M. (2012). Leadership And The Use of Power: Shaping An Ethical Climate. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28-35.
- Raven, B. H. (1992). A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217-244.
- Rawashdeh, A. M. (2023). The Relationship Between Transformational Leadership, Job Satisfaction And Organizational Commitment In The Aviation Industry. *Journal of Namibian Studies*, 35(1), 4731-4739.
- Rietsema, D. (2015). *September 29). Importance of Leadership in Business*. <https://www.hrpayrollsystems.net> (erişim 29.03.2024).
- Rodoplu, H., & Aktekin, B. (2020). Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Thomas Cook Şirketi Örnek Olayı. *SmartJournal*, 6(38), 2135-2146.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 277-304.
- Rouco, J. C., Soares, M. E., Mendes, E., & Jamal, S. (2021). Leadership style and communication style of airline pilots: Perceived associations with crew members' satisfaction and effort. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 8(4), 1-24.
- Rouco, J. C., Soares, M. E., Mendes, E., & Jamal, S. (2021). Leadership style and communication style of airline pilots: Perceived associations with crew members' satisfaction and effort. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 4(2), 1-24.
- Ruiz-Vázquez, M. H., Rodríguez-González, F. G., & Trujillo-Reyes, J. C. (2024). Personality and leadership style in generation Z: A quantitative study in a higher education institution in Mexico. *Intangible Capital*, 20(1), 170-192.
- Satıcı, B., & Topal, M. (2022). Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Eğilimleri, İş Doyumları ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 12(66), 443-452.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems* (5. b.). Saddle Rive: Prentice Hall.
- Sehlström, M. (2018). *Personality and Stress in Simulated Aviation Training*. Sweden: UMEA University.
- Shabani, H. (2018). Personality And Big Five Factor Models Of Personality. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 3(1), 105-118.

- Sharma, N., & Kaur, N. (2017). Personality In Relation To Job Satisfaction - An Empirical Study Of Indian Aviation Industry. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 6(8), 111-120.
- Shyam, S. S., & Monolisha, S. (2018). Personality Development. *Training Manual on Theeranaipunya - Equipping Fisherwomen Youth for Future*. ICAR-Central Marine Fisheries (s. 127-132). içinde Kochi: Research Institute.
- Simic, J., & Ristic, M. R. (2017). The Relationship Between Personality Traits and Managers` Leadership Styles. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 11(2), 195-200.
- Simic, J., Ristic, M. R., Milosevic, T. K., & Ristic, D. (2022). The Relationship Between Personality Traits and Managers` Leadership Styles. *Humanities Today: Proceedings*, 1(2), 87-95.
- Sinanoglu, Ü. (2019). *Kişilik Özellikleri İle Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki: Eğitim Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma*. Kıbrıs-Gazimağusa: Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Sivarat, N., Thamma, P., & Kenaphoom, S. (2021). Full Range Leadership Concepts. *Elementary Education Online*, 20(5), 208-216.
- Skybrary. (2024). *Crisis Management*. <https://skybrary.aero/articles/crisis-management> (erişim 15.04.2024).
- Soleman, M. M. (2017). The Effect of Personal Power Leaders Towards Commitment Organizational In PT. Telkom TBK. Kandatel Bandung. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 14(3), 26-33.
- Soysal, A., Paksoy, M. H., & Özçalıcı, M. (2011). Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 222-248.
- Spiridon, E., & Marques, P. (2021). Business leadership in the aviation industry. *International Aerospace Engineering Conference* (s. 14-21). United Kingdom: Oxford.
- Steven, M., Glinow, L., & Ann, M. (2000). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution. International Edition*. New York: Mc Graw Hil.
- Šubrt, J. (2014). Reflections on the concept "crisis". *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 6(36), 70-84.
- Suk, M., & Kim, W. (2021). COVID-19 and the airline industry: crisis management and resilience. *Tourism Review*, 76(4), 984-998.
- Şener, H. (2020). *Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Konya İli Tarımsal Makina Sanayiinde Bir Araştırma*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenerol, H. (2021). Havayolu İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi. M. Arslan, O. Yılmaz (Ed.), *Kriz ve Kriz Yönetimi* (s.289-321). içinde Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

- Tan, M., Hee, F. T., & Piaw, Y. C. (2015). A Qualitative Analysis of the Leadership Style of a Vice-Chancellor in a Private University in Malaysia. *SAGE Open*, 5(1), 1-11.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R., & Başer, M. U. (2014). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 191-202.
- Taşdemir, M., & Aydın, E. (2021). Havacılığın Kâbus Yılı 2020: Havayollarının Covid-19 ve Önceki Krizlere Tepkileri & Yerde Kalan Uçaklar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 16(1), 1-14.
- Taucean, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Science*, (221), 66-75.
- Taymur, İ., & Türkçapar, H. M. (2012). Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, 4(2), 154-177.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ulusoy, Z. K., & Yavuz, Y. (2022). Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi (İzmir Örneği). *International Journal of Trends and Developments in Education*, 2(1), 28-47.
- Uy, F. T., Kilag, O. K., Abendan, C. F., Macapobre, K. A., Cañizares, M. C., & Yray, F. S. (2023). Application of Adaptive Crisis Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis. *Excellencia International Mullti-Disciplinary Journal of Education*, 1(5), 159-170.
- Üzüm, B., & Şenol, L. (2019). A-B Kişilik Tiplerinin Presenteizme Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 979-1000.
- Vašíčková, V. (2019). Crisis Management Process: A Literature Review and A Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
- Vuori, J. (2018). Understanding academic leadership using the four-frame model. T. Pekkola, E., Kivistö, J., Kohtamäki, V., Cai, Y. & Lyytinen, A (Ed.) *Theoretical and Methodological Perspectives on Higher Education Management and Transformation*, (s.167-178) içinde Tampere University Press and authors.
- Vurgun, N., Özçelik, İ. Y., & Aldırmaz, C. (2023). Hentbol Antrenörlerinin Öz Yeterlik Düzeyleri ile Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Üzerine Bir İnceleme. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 683-701.
- Wajdi, B. M. (2017). The Differences Between Management and Leadership. *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1), 75-84.
- Wantaate, F. (2017). Attitudes and Behavior that Characterize A Power Play in a Small Group. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(2), 1-9.

- Wiğcek-Janka, E., & Wieczorek, A. (2016). Crises and Their Impact on Conflicts in Family Businesses. *Scientific Journals of Poznan University of Technology Series of Organization and Management*, (69), 113-124.
- Wolff, H.-G., & Kim, S. (2012). The relationship between networking behaviors and the Big Five personality dimensions. *Career Development International*, 17(1), 43-66.
- Wongput, K. (2007). *Leadership. Bangkok: Executive Vision Development Institute.*
- Wu, Q., L. T., & Chen, L. (2022). Discussion on the Framework of Crisis Leadership Model of Civil Aviation Operation Units. *Academic Journal of Business & Management*, 4(3), 30-36.
- Yahaya, N., Taib, M. A., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y., & Hashim, S. (2011). Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9635-9648.
- Yaşın, İ., & Çolakoğlu, F. F. (2022). Examination Of Leadership Orientations Of Physical Education Teachers. *Spormetre The Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 20(4), 127-141.
- Yeter, M., & Konyalılar, N. (2022). Effect of Leadership Behavior Styles on Performance a Field Study on Civil Aviation Ground Services. *OPUS Journal of Society Research*, 19(50), 863-876.
- Yi, L., & Zulaikha, N. (2022). The influence of leadership skills on organizational management: a conceptual review. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(23), 1-7.
- Yılmaz, R. (2023). Examining The Effects Of Employees' Visionary Leadership Perceptions On Organizational Agility With Structural Equation Model: A Research In Aviation Sector. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(50), 1077-1098.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Cilt 8.). Upper Saddle River: Prentice Hal.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. J, Antonakis, A, Cianciolo, & R Sternberg (Ed.), *The Nature of Leadership*. içinde Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? . *Harvard Business Review*, May/June , 67-78.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74-81.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *American Psychological Association*, 91(2), 259-271.

## EKLER

### Ek-1: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Bu anket, İdris Feyzi OKAN tarafından hazırlanan doktora tezinde kullanılacaktır. Bu çalışmanın amacı, pilotların kişilik özellikleri, liderlik becerileri ve kriz yönetim becerilerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda pilotların kişilik özellikleri, liderlik ve kriz yönetim becerileri incelenecek, kişilik özellikleri, liderlik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiler irdelenecektir. Katılımcıların anonimliği korunacak olup çalışma etik kurallar çerçevesinde yürütülecektir.

İdris Feyzi OKAN

#### ONAM FORMU

**Araştırmanın Adı:** Pilotların Kişilik Özelliklerinin Liderlik Becerileri ve Kriz Yönetimi Becerileri Üzerindeki Etkisi

	Evet	Hayır
Katılımcı Bilgilendirme Formunu okudunuz mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma projesi size sözlü olarak da anlatıldı mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Size araştırmayla ilgili soru sorma, tartışma fırsatı tanındı mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorduğunuz tüm sorulara tatmin edici yanıtlar alabildiniz mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma hakkında yeterli bilgi aldınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herhangi bir zamanda herhangi bir nedenle ya da neden göstermeksizin araştırmadan çekilme hakkına sahip olduğunuzu anladınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma sonuçlarının uygun bir yolla yayınlanacağına katılıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yukarıdaki soruların yanıtları size kim tarafından açıklandı?		

İmza:

Adı / Soyadı:

Tarih:

## Demografik Sorular

### 1-Cinsiyet

Erkek ( ) Kadın ( )

### 2-Yaş

18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46-52 ( ) 53-59 ( ) 60 yaş ve üzeri ( )

### 3-Eğitim

Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

### 4-Medeni Durum

Evli ( ) Bekar ( )

### 5-Havacılıkta Çalışma Süresi

1 Yıl ve daha az ( ) 2-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-13 yıl ( ) 14-17 yıl ( ) 18-21 yıl ( ) 22 yıl ve üzeri ( )

### 6-Mesleki Köken

Askeri ( ) Sivil ( )

### 7-Uçuş Deneyimi

1 Yıl ve daha az ( ) 2-5 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 10-13 yıl ( ) 14-17 yıl ( ) 18-21 yıl ( ) 22 yıl ve üzeri ( )

## ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİ ÖLÇEĞİ

	(1) Tamamen Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
<b>Politik Liderlik</b>					
İnsanları harekete geçirme yeteneğine sahibim.					
9. İnsanları ikna etmede başarılıyım.					
13. Güç sahibi insanların desteğini almada başarılıyım.					
14. İnsanları etkileme yeteneğine sahibim.					
15. İnsanlar için ilham kaynağıyım.					
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>					
2. Başkalarının sorunlarına karşı duyarlıyım					
12. Başkasının fikirlerini önemserim.					
19. İnsanlar arasındaki sorunları çözme konusunda gayretliyim.					
21. İnsanlara yardım etmeyi severim.					
31. İyi bir dinleyiciyim.					
<b>Karizmatik Liderlik</b>					
20. Yaratıcı bir insanımdır.					
24. Kendimi karizmatik bulurum. ,					
28. Heyecan verici yeni fikirler yaratırım.					
34. Zorluklara rağmen başarıya ulaşıyorum.					
36. Doğru kararlar vermede başarılıyım.					
<b>Yapısal Liderlik</b>					
1. Mantıklı düşünürüm.					
6. Dikkatli plan yaparım.					
7. Planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem veririm.					
11. Problemleri mantıklı düşünerek çözerim.					

## KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Kriz Öncesi Dönem	(1) Hiçbir Zaman	(2) Nadiren	(3) Bazen	(4) Çoğu Zaman	(5) Her Zaman
1-Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2-Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3-Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4-Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5-Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6-Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7-Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
<b>Kriz Dönemi</b>					
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.					
<b>Kriz Sonrası Dönemi</b>					
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/Kurumun amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.					
20-Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21-Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22-Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					

23-Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24-Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25-Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26-Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27-Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28-Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29-Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30 Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31-Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					



**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ**

	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum.	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
<b>Dışa Dönüklük</b>					
Konuşkan biriyim. (D1*)					
Ketum /vakur biriyim. (D2*)					
Enerji dolu biriyim. (D3)					
Heyecan yaratabilen biriyim. (D4)					
Sessiz yapıda biriyim. (D5)					
Atılgan, girişken bir kişiliğe sahip biriyim. (D6)					
Bazen çekingen, utangaç olabilen biriyim. (D7*)					
Sosyal, girişken biriyim. (D8)					
<b>Uyumluluk</b>					
Başkalarında hata arayan biriyim. (U1*)					
Yardımsaver, çıkarıcı olmayan biriyim. (U2*)					
Başkaları ile sürekli tartışmaya giren biriyim. (U3*)					
Affedici bir yapıya sahip biriyim. (U4*)					
Diğer insanlara genellikle güvenen biriyim. (U5*)					
Soğuk ve mesafeli olabilen biriyim. (U6*)					
Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan biriyim. (U7*)					
Bazen başkalarına karşı kaba davranabilen biriyim. (U8*)					
Başkalarıyla iş birliği yapmayı seven biriyim. (U9*)					
<b>Sorumluluk</b>					
İşini tam yapan biriyim. (S1)					
Umursamaz biriyim. (S2*)					
Güvenilir bir çalışanım. (S3)					
Dağınık olmaya eğilimli biriyim. (S4*)					
Tembel olmaya eğilimli biriyim. (S5*)					
Başladığı işi tamamlayabilen biriyim. (S6)					
İşlerini verimli yapan biriyim. (S7)					
Planlar yapan ve bu planları takip eden biriyim. (S8)					
Kolaylıkla dikkati dağılabilen biriyim. (S9*)					
<b>Nevrotizm</b>					
Bunalımlı ve melankolik biriyim. (N1)					
Rahat, stresle kolaylıkla baş edebilen biriyim. (N2)					
Gergin olabilen biriyim. (N3)					
Çok endişelenen biriyim. (N4)					
Duygusal olarak dengeli, kolayla morali bozulmayan					

biriyim. (N5)					
Dakikası dakikasına uymayan biriyim. (N6*)					
Gergin ortamlarda sakin kalabilen biriyim. (N7*)					
Kolayca sinirlenen biriyim. (N8*)					
<b>Açıklık</b>					
Orijinal, yeni fikirler ortaya koyan biriyim. (A1)					
Çok değişik konuları merak eden biriyim. (A2)					
Maharetli, derin düşünen biriyim. (A3)					
Hayal gücü yüksek biriyim. (A4)					
Keşfeden, icat eden, yaratıcı biriyim. (A5)					
Sanata ve estetik değerlere önem veren biriyim. (A6*)					
Rutin, sabit bir düzeni olan işleri yapmayı seven biriyim. (A7*)					
Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen biriyim. (A8*)					
Sanata ilgisi çok az olan biriyim. (A9*)					
Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan biriyim. (A10*)					

## ÖZGEÇMİŞ

İdris Feyzi OKAN

### ÖĞRENİM DURUMU

Doktora : 2025, İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme  
Yüksek Lisans : 2006, Selçuk Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği  
Lisans : 1985, Kara Harp Okulu, Makine Mühendisliği

### MESLEKİ DENEYİM

1989-2017 : Türk Silahlı Kuvvetleri (Subay)

### TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR

Makale :Okan, İ. F., & Kesik, A. (2025). Pilotların Kişilik Özelliklerinin Liderlik Yönelimleri ve Kriz Yönetimi Becerileri Üzerindeki Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 21(2), 649-674.