T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ETKİLİ LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASI ALGISININ ARACILIK ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof.Dr. BÜNYAMİN AKDEMİR

HAZIRLAYAN
EMİNE KARAKAPLAN ÖZER

MALATYA-2019

T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ETKİLİ LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASI ALGISININ ARACILIK ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

EMİNE KARAKAPLAN ÖZER

DANIŞMAN

Prof. Dr. BÜNYAMİN AKDEMİR

MALATYA-2019

T. C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ETKİLİ LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASI ALGISININ ARACILIK ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

HAZIRLAYAN
Emine KARAKAPLAN ÖZER

Jürimiz 23.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Adı Soyadı	İmzası
1. Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR	.....
2. Prof. Dr. Ali AKSOY	.....
3. Doç. Dr. Suzan ERGÜN	.....
4. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL	.....
5. Dr. Öğr. Üyesi Muhammet DÜŞÜKCAN	.....

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım "**Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma**" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Emine KARAKAPLAN ÖZER

ÖNSÖZ

Marka kavramının her geçen gün daha da fazla önem kazandığı günümüz koşullarında işletmeler yetenek savaşlarında galip gelebilmek adına "işveren markası" kavramına daha da yoğunlaşmaktadır. Giyeceği ayakkabıdan, yemek yiyeceği restoranın markasına kadar önem gösteren kişiler çalışmak istedikleri örgütün de marka gücünü dikkate almaktadırlar. İşveren olarak güçlü bir marka olabilmek örgüt içerisindeki tüm uygulamaların çıktısıdır. Örgüt içerisindeki uygulamalarda liderlerin rolü ise yadsınamayacak düzeydedir. Liderlik becerilerini etkili bir şekilde kullanabilen kimseler mutlu çalışanlara sahip, başarılı örgütler için hayati öneme sahiptir. İyi iletişim, uzmanlık becerisi, beşeri ilişkilerdeki yeteneği, kişiliği ve karizması ile çalışanları güdülemeyi başarabilen liderler, örgütlerini de amaçlarına kolayca ulaştırır. Örgüt bünyesindeki bu tür etkili liderler örgütün güçlü bir işveren markası olmasının en temel taşlarından biridir.

Güçlü işveren markasına sahip olan bir örgüt bünyesinde yer alıyor olmaktan hoşnut bireylerin, örgüte dair duygusal bağlılık geliştirmesi olağan bir sonuçtur. İnsan kaynağının örgüte kazandırdıklarının ve kaybettirdiklerinin yeterince farkında olan liderler bu kaynağın örgüt başarısındaki rolünün de farkındadır. Bu nedenle örgüte dair güçlü düzeyde duygusal bağlılık geliştirmiş bireyler örgüt için önemli bir kaynaktır. Bu savdan yola çıkılarak yürütülen çalışmanın amacı, "örgütlerde etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisinin inceleyerek" literatüre katkı sağlamaktır.

Doktora eğitimim boyunca hem bilgisinden hem de kişiliğinden çokça şey öğrendiğim, benden desteğini, zamanını ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen başta danışmanım Prof. Dr. Bünyamin Akdemir'e, sonrasında anabilim dalındaki tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca desteklerini her daim hissettiğim, gücüme güç katan annem, babam ve kardeşlerime de hep yanımda oldukları için minnettarım. Tezimle beraber büyüyen, büyürlerken zamanlarından çaldığım ama hiç şikâyet etmeyip, minicik yürekleriyle beni hep güdüleyen kızıma ve oğluma çok ama çok teşekkür ediyorum. Son olarak girdiğim her yolda hep yanımda olan, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, hep destekleyen sevgili eşime en içten teşekkürü sunarım.

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi alanında son dönemlerde çokça ilgi gören işveren markası yaklaşımı, içerisinde hem insan hem de marka kavramlarını barındırarak, aslında günümüz örgütleri için bu iki unsurun vazgeçilmez olduğu anlayışına vurgu yapar. Örgütler, nitelikli çalışanlar için çekici olabilmek ve yetenek savaşlarında galip gelebilmek adına bazı çalışmalar yürütürler. Bu çalışmaların çok iyi yönetim becerilerine sahip etkin liderler tarafından gerçekleştirilmesi, örgütün işveren marka gücünün yükselmesine yardımcı olur. Tersi bir durum ise gerek potansiyel, gerekse mevcut çalışanlar tarafından tercih edilmeyen bir örgüt haline dönüşüp, işveren marka imajına zarar verebilmektedir. İşveren markasının güçlü tutulması etkili liderlerin yönetim stratejileri ile gerçekleşeceğinin varsayıldığı savı, bu çalışmaya ışık tutmuştur.

Yetkin ve etkin liderlerin yönettiği, işveren marka gücü yüksek bir işletmenin çalışanlarının, örgüte dair duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı öngörüsüyle, bu çalışmada etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışmada öncelikle işveren markası, etkili liderlik ve duygusal bağlılık kavramları üzerinde durularak, kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Demografik faktörler ile belirtilen bileşenlere dair farklılıklar ele alındıktan sonra etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi araştırılmıştır.

Çalışmanın ana kütlesini Adıyaman ilinde görev yapmakta olan 438 kamu ve özel banka çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS 21.00 ve AMOS 22 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonuçları, çalışanların işveren markasına dair algıları ile etkili liderlik değişkenleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin, işveren markası algısı ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında da güçlü bir pozitif korelasyonun varlığını ortaya koymaktadır. Etkili liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisine dair sonuçlar ise her iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Son olarak yapılan analizlerin sonuçları, etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Marka, işveren, liderlik, duygusal bağlılık

ABSTRACT

The employer brand concept, which has attracted a great deal of attention in the field of Human Resource Management embraces both the human and brand concepts and emphasizes the understanding that both elements are indispensable in today's businesses. Organizations do their best to be attractive to employees they see as a valuable resource to win in talent battles. Effective leaders with very good management skills can be a reason for preference of people to work for he organization with the perception that the organization has a strong employer brand. In the opposite case, the organization can be an unfavorable and undesirable for the existing and potential employees and the employer's brand image can be destroyed. The assertion that the employer brand is kept strong by the effective leaders' management strategies shed light on this study.

The commitment of employees can be led by competent and effective leaders. In this study, the effect of employer brand perception on effective leadership and affective commitment relationship was investigated.

In the study, firstly, a theoretical framework was established by focusing on the concepts of employer brand, effective leadership and emotional commitment. Then, the relationship between these variables and their demographic components was examined.

The universe of the study is composed of 438 state and private bank employees working in Adıyaman. Survey method was used as data collection tool in the study. Analysis of the data was assessed by using SPSS 21.00 and AMOS 22.

The results of the study show that, there is a moderately positive linear relationship between employer brand perceptions of employees and effective leadership variables. There is also a strong positive correlation between employer brand and affective commitment variables. The results about the relationship between effective leadership and affective commitment reveal the existence of a meaningful relationship between the mentioned variables. Finally, the results of the analyzes revealed that employer brand perception has a significant effect on effective leadership and emotional commitment.

Key Words: Brand, employer, leadership, affective commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI ..... **III**
ONUR SÖZÜ ..... **IV**
ÖNSÖZ ..... **V**
ÖZET ..... **VI**
ABSTRACT ..... **VII**
İÇİNDEKİLER ..... **VIII**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **XIV**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XXII**
KISALTMALAR ..... **XXIII**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. MARKA NEDİR? **4**
1.1.1. Marka Kişiliği ve Marka İmajı **5**
1.1.2. Marka Sadakati **6**
1.1.3. Marka Yönetimi **7**
1.2. İŞVEREN MARKASI **8**
1.2.1. İşveren Markası Alt Boyutları **13**
1.2.1.1. İşveren Marka Değeri **13**
1.2.1.2. İşveren Marka İmajı **14**
1.2.1.3. İşveren Marka Farkındalığı **16**
1.2.1.4. İşveren Marka Sadakati **17**
1.2.1.5. İşveren Markası Bileşenleri **19**
1.3. İŞVEREN MARKASINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ **20**
1.4. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ MODELİ **27**
1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi **28**
1.4.2. İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması **31**
1.4.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması **33**
1.4.4. Konumlandırma **38**

1.4.5. Uygulama 41
1.5. İŞVEREN MARKALAŞMASININ YARARLARI 41

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. LIDERLIK NEDIR? 42
2.1.1. Liderlik ve Yönetim İlişkisi 44
2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI (TEORİLERİ) 46
2.2.1. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar 46
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı 46
2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım 48
2.2.1.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması 48
2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması 49
2.2.1.2.3. R. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi Izgarası 49
2.2.1.2.4. McGregor'un X-Y Kuramı 50
2.2.1.2.5. Likert Sistem 4 Modeli 50
2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları 51
2.2.1.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi 52
2.2.1.3.2. Yol- Amaç Teorisi 53
2.2.1.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli 54
2.2.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı 55
2.2.2. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar 56
2.2.2.1. Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik 56
2.2.2.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik 58
2.2.2.3. Karizmatik Liderlik 60
2.2.2.4. Otantik Liderlik 62
2.2.2.5. Lider Üye Etkileşimi Teorisi 65
2.2.2.6. Etik Liderlik 66
2.2.2.7. Sosyal Öğrenme Kuramına Dayalı Liderlik 69
2.2.2.8. Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı 70
2.2.2.9. Hizmetkâr Liderlik 71
2.2.2.10. Vizyoner liderlik 73

2.2.2.11. Stratejik Liderlik 75
2.3. LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ 76
2.3.1. Otokratik Liderlik 77
2.3.2. Demokratik Katılımcı Liderlik 77
2.3.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik (Laissez-faire liderler) 78
2.3.4. Güçlendirici Liderlik 79
2.4. ETKİLİ LİDERLİK 80
2.5. ETKİLİ LİDERLİK VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ 86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDİR? 90
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR 91
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ 94
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI 95
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI 96
3.5.1. Tutumsal Bağlılık Temelli Sınıflandırmalar 97
3.5.2. Davranışsal Bağlılık Temelli Sınıflandırmalar 97
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA ALLEN VE MEYER MODELİ 98
3.7. DUYGUSAL BAĞLILIK 102
3.7.1. Duygusal Bağlılığı Arttırma Yöntemleri 106
3.7.2. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler 106
3.7.3. Duygusal Bağlılığın Örgütlere Etkisi 108
3.7.3.1. Duygusal Bağlılık ve İş Performansı 109
3.7.3.2. Duygusal Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı 110
3.7.3.3. Duygusal Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı 111
3.7.3.4. Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti 112
3.7.3.5. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık 113
3.8. DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ 114
3.9. DUYGUSAL BAĞLILIK VE ETKİLİ LİDERLİK İLİŞKİSİ 117

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASI ALGISININ ARACILIK ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 120

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 120

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ 121

4.4. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ 123

4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 124

4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 131

4.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ 132

4.8. VERİLERİN ANALİZİ 134

4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 137

4.9.1. Çalışanların Demografik Bileşenlerine Dair Frekans ve Yüzdeler……...137

4.9.2. Çalışanların İşveren Markası Algıları ile Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 140

4.9.2.1. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 142

4.9.2.2. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Şevk ve Coşku Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 143

4.9.2.3. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Duygusal Aidiyet Arasında İlişkiye Dair Bulgular 143

4.9.2.4. Algılanan İşlevsel Fayda İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 144

4.9.2.5. Algılanan İşlevsel Fayda İle Şevk ve Coşku Arasında İlişkiye Dair Bulgular 144

4.9.2.6. Algılanan İşlevsel Fayda İle Duygusal Aidiyet Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 145

4.9.2.7. Algılanan Psikolojik Fayda İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 145

4.9.2.8. Algılanan Psikolojik Fayda İle Şevk ve Coşku Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 146

4.9.2.9. Algılanan Psikolojik Fayda İle Duygusal Aidiyet Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 146
4.9.3. Çalışanların İşveren Markası Algıları İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 147
4.9.3.1. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 149
4.9.3.2. Algılanan İşlevsel Fayda İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 150
4.9.3.3. Algılanan Psikolojik Fayda İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 150
4.9.4. Etkili Liderlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 151
4.9.4.1. Etkili Liderlik İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 153
4.9.4.2. Etkili Liderlik İle Şevk ve Coşku Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 154
4.9.4.3. Etkili Liderlik İle Duygusal Aidiyet Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular 154
4.9.5. Demografik Faktörler İle İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 155
4.9.5.1. Demografik Faktörler ile Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Arasındaki Farklığına Dair Bulgular 159
4.9.5.2. Demografik Faktörler İle Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 163
4.9.5.3. Demografik Faktörler İle Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 168
4.9.6. Demografik Faktörler İle Etkili Liderlik Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 172
4.9.7. Demografik Faktörler İle Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 176
4.9.7.1. Demografik Faktörler İle Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 180

4.9.7.2. Demografik Faktörler İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 184
4.9.7.3. Demografik Faktörler İle Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasına Dair Bulgular 188
SONUÇ VE ÖNERİLER 195
KAYNAKÇA 200
EK: ANKET FORMU 226

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütlerdeki Eski ve Yeni Doğrular……...10

Tablo 1.2: İşveren Markası Değerlendirme Tablosu…….....29

Tablo 1.3: Örgütlerin İşveren Markası Sloganları……...40

Tablo 2.1: Lidere Dair Özellikler…….....47

Tablo 2.2: X Teorisi ve Y Teorisi Varsayımları……..50

Tablo 2.3: Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri ve Özellikleri…….51

Tablo 2.4: Liderlere Duruma Dair Kontrol Tavsiyeleri……...53

Tablo 2.5: Vroom ve Yetton ve Jago Modeli Liderlik Stilleri ve Karar Verme Tarzları…….....55

Tablo 2.6: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Karşılaştırması…….60

Tablo 2.7: Karizmatik Liderlerin Kişisel Özellikleri, Davranışları ve İzleyenler Üzerinde Etkisi…….....62

Tablo 2.8: Etik olan ve Etik olmayan Liderlerin Kıyaslaması……..…….68

Tablo 4.1: Ankette Bulunan Ölçeklere Dair Bilgiler……134

Tablo 4.2: Güvenirlik Analizi……...134

Tablo 4.3: Normal Dağılım Analiz Sonuçları……...135

Tablo 4.4 : Çalışanların Demografik Bileşenlerine Dair Frekans ve Yüzdeler...…… 138

Tablo 4.5. İşveren Markası Algısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları….……...140

Tablo 4.6: İşveren Markası Algısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……... ……142

Tablo 4.7: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……142

Tablo 4.8: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……143

Tablo 4.9: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……143

Tablo 4.10: Algılanan İşlevsel Fayda ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları…….....144

Tablo 4.11. Algılanan İşlevsel Fayda ile Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……144

Tablo 4.12. Algılanan İşlevsel Fayda ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları…….....145

Tablo 4.13: Algılanan Psikolojik Fayda ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……145

Tablo 4.14: Algılanan Psikolojik Fayda ile Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……146

Tablo 4.15: Algılanan Psikolojik Fayda ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……146

Tablo 4.16. İşveren Markası Algısı ve Etkili Liderlik İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları……147

Tablo 4.17: Çalışanların İşveren Markası Algıları ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……...149

Tablo 4.18: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……149

Tablo 4.19: Algılanan İşlevsel Fayda ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……...……150

Tablo 4.20: Algılanan Psikolojik Fayda ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları…….....150

Tablo 4.21. Etkili Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları……...151

Tablo 4.22: Etkili Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……...153

Tablo 4.23: Etkili Liderlik ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……...153

Tablo 4.24: Etkili Liderlik İle Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……154

Tablo 4.25: Etkili Liderlik ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları……...154

Tablo 4.26: Cinsiyet ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……..155

Tablo 4.27: Yaş ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….....155

Tablo 4.28: Medeni Durum ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları…….....156

Tablo 4.29: Meslekteki Hizmet Süresi ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...156

Tablo 4.30: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……157

Tablo 4.31: Eğitim Durumu ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları..……..157

Tablo 4.32: İşyerindeki Görev ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……..158

Tablo 4.33: Aylık Gelir ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları..…….....158

Tablo 4.34: Cinsiyet ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları…….....159

Tablo 4.35: Yaş ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..……..160

Tablo 4.36: Medeni Durum ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.…….....160

Tablo 4.37: Meslekteki Hizmet Süresi ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……161

Tablo 4.38: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……..161

Tablo 4.39: Eğitim Durumu ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.…….....…….162

Tablo 4.40: İşyerindeki Görev ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……...……...162

Tablo 4.41: Aylık Gelir ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..163

Tablo 4.42: Cinsiyet ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Sonuçları…….163

Tablo 4.43 Yaş ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...164

Tablo 4.44: Medeni Durum ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları..……...…….....164

Tablo 4.45: Meslekteki Hizmet Süresi ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları..…….165

Tablo 4.46: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….165

Tablo 4.47: Eğitim Durumu ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..166

Tablo 4.48: İşyerindeki Görev ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları...……166

Tablo 4.49: Aylık Gelir ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……167

Tablo 4.50: Cinsiyet ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları..……...……168

Tablo 4.51: Yaş ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları..……..168

Tablo 4.52: Medeni Durum ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……..…….....169

Tablo 4.53: Meslekteki Hizmet Süresi ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...……169

Tablo 4.54: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları..…….170

Tablo 4.55: Eğitim Durumu ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları..…….170

Tablo 4.56: İşyerindeki Görev ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……..171

Tablo 4.57: Aylık Gelir ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….…….171

Tablo 4.58: Cinsiyet ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları…….....172

Tablo 4.59: Yaş ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……172

Tablo 4.60: Medeni Durum ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Tsti Sonuçları……..173

Tablo 4.61: Meslekteki Hizmet Süresi ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..…….173

Tablo 4.62: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…..……..……174

Tablo 4.63: Eğitim Durumu ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...…….……174

Tablo 4.64: İşyerindeki Görev ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……...175

Tablo 4.65: Aylık Gelir ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……..175

Tablo 4. 66: Cinsiyet ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……...……176

Tablo 4.67: Yaş ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….....176

Tablo 4.68: Medeni Durum ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları…….177

Tablo 4.69: Meslekteki Hizmet Süresi ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……..177

Tablo 4.70: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……178

Tablo 4.71: Eğitim Durumu ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……...178

Tablo 4.72: İşyerindeki Görev ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..179

Tablo 4.73: Aylık Gelir ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……..…….179

Tablo 4.74: Cinsiyet ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……...……....180

Tablo 4.75: Yaş ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……...180

Tablo 4.76: Medeni Durum ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.……...…….181

Tablo 4.77: Meslekteki Hizmet Süresi ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……..181

Tablo 4.78: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……182

Tablo 4.79: Eğitim Durumu ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……...182

Tablo 4.80: İşyerindeki Görev ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……..183

Tablo 4.81: Aylık Gelir ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……...…….....183

Tablo 4.82: Cinsiyet İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……...……184

Tablo 4.83: Yaş İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……184

Tablo 4.84: Medeni Durum İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……..……...185

Tablo 4.85: Meslekteki Hizmet Süresi İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..185

Tablo 4.86: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..……..185

Tablo 4.87: Eğitim Durumu İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...186

Tablo 4.88: İşyerindeki Görev İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları...……187

Tablo 4.89: Aylık Gelir ile Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...187

Tablo 4.90: Cinsiyet ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları……...……188

Tablo 4.91: Yaş ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……188

Tablo 4.92: Medeni Durum ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları…….189

Tablo 4.93: Meslekteki Hizmet Süresi ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları…….……..189

Tablo 4.94: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……190

Tablo 4.95: Eğitim Durumu ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.……...190

Tablo 4.96: İşyerindeki Görev ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……..……..191

Tablo 4.97: Aylık Gelir ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları……...…….....191

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşveren Markasından Sorumlu Departmanın Hangisi Olması Gerektiğine Dair Sonuçlar……..20

Şekil 1.2. İşveren Markasına Dair Dış Faydalar……23

Şekil 1.3. İşveren Markasına Dair İçsel Faydalar……..24

Şekil 1.4. İşveren Markası Oluşumu……..26

Şekil 1.5. İşveren Marka Yönetim Modeli…….28

Şekil 1.6. Çalışan Değer Önermesinin Somutlaştırılması……..35

Şekil 1.7. Çalışan Değer Önermesinde Avantaj Oluşturacak Faktörler……..36

Şekil 2.1. Transformasyonel Liderlik…….58

Şekil 2.2. Otantik Liderliğin 5 Boyutu……...65

Şekil 2.3. Stratejik Liderlik Aşamaları……...76

Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar……93

Şekil 3.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli……..101

Şekil 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli……..105

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli……123

Şekil 4.2. Etkili Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisine Dair Doğrudan Etki Modeli……..193

Şekil 4.3. Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisine Dair Aracı Etki Modeli ……..……...193

KISALTMALAR

SPSS **:** Statistical Package for the Social Sciences

AMOS **:** Analysis of Moment Structures

CEO **:** Chief Executive Officer

İK **:** İnsan Kaynakları

İMY **:** İşveren Marka Yönetimi

ÇDÖ **:**Çalışan Değer Önermesi

GİRİŞ

Örgütlere veya işe dair bakış açısının sadece finansal faktörlerin güdümünde olmadığı çağımızda, özellikle yetenekli olarak adlandırılan çalışanları elde tutabilmek örgütler adına büyük yararları da beraberinde getirmektedir. Yetenekli çalışanlar uzmanlık becerileri, yaratıcı fikirleri, vizyoner bakış açıları, beşeri ilişkileri ve yenilikçi yapıları ile örgüte rekabet avantajı sağlamanın yanında kendilerine dair bilinç düzeyleri yüksek çalışanlardır. İşe veya örgüte dair tatmin düzeyleri yeterli seviyede olmadığında örgütten ayrılmaları örgüt adına ciddi kayıplara yol açabilmektedir.

Günümüzde çalışanlar işyerlerinde duyguları ve kendilerine özgü kişilik yapıları olan farklı bireyler olarak görülmek arzusundadırlar. Bu bakış açısını benimseyen örgütler, kendine has bir vizyon, misyon, kimlik, imaj ve kültür yaratarak, yetenekleri cezbedip kendi bünyesine çekmeyi ve örgütte tutmayı amaçlamaktadır. Pek tabi ki bu durum kolay bir süreç değildir. Kariyer basamaklarında başarılı bir ilerleme gerçekleştirmenin hayalini kuran yetenekler veya hali hazırda zaten bu basamakları tırmanmış olan çalışanlar tercihlerini yaparken sadece finansal odaklı hareket etmemektedirler. Nitekim örgüt olarak sadece ücret yapısındaki iyileştirmeler ile veya yapacağımız büyük maaş teklifleri ile çalışanları elde tutabilmek veya potansiyel çalışanlara cazip görünmek yetersiz kalacaktır. Örgütler için finansal olmayan faktörleri belirleyebilmek ise işte bahsedilen bu zorlu sürecin başlangıç noktasıdır.

Herhangi bir ihtiyacımızı almak üzere büyük bir alışveriş merkezine gittiğimizde ayaklarımız bizi tanıdığımız ve güvendiğimiz markalara götürür. Çünkü o markalar gerek kendi tecrübelerimiz gerekse duyduklarımızın sonucu olarak güvenimizi kazanmıştır. Bu yaklaşımla markasını bilmediğimiz daha ucuza alabileceğimiz bir ürünü almak yerine bazen daha fazlasını ödeyerek aslında o ürünün markasına ödememizi yapmış oluyoruz. Yetenekli çalışanlar için de durum aynıdır. Bu alanda yapılan çalışmaların sonuçları çalışanların işe başlarken daha iyi anılan örgütlerde daha ucuza çalışmayı, daha az tanınan bir örgütte yüksek maaşa çalışmaya tercih ettiğini göstermiştir (Erdemir, 2007: 84). İşte burada çalışanı etkileyen yine örgütün yani işverenin yarattığı markadır. Her örgütün muhakkak ki iyi veya kötü bir markası vardır. Bunun adı işveren markasıdır.

Örgütler diğer örgütlerden farklılaşarak değer yaratmak adına işveren markası olgusunu artık daha çok dikkate almaktadır. Çünkü örgütü mevcut veya potansiyel

çalışanlar için çekici kılmak yani güvenilir ve tercih edilir bir marka olabilmek beraberinde birçok avantajı da getirecektir. Çok fazla örgütün bulunduğu ve az sayıda yetenekli çalışanın olduğu varsayımından yola çıkılacak olursa örgütlerin bu yetenek havuzu içerisinde istediği yeteneği kendi bünyesine çekebilmek adına diğer örgütlerden farkını ortaya koyabilmesi gerekmektedir. Buna bir nevi yetenek savaşları da denilmektedir. Bu savaşın galibi olan örgütün, yetenekli çalışanları örgüte çekmesi tek başına yeterli değildir. Asıl önemli olan verilen taahhütlerin yerine getirilmesi yani çalışanın beklentilerinin karşılığını bulabilmesidir. Aksi bir durumda çalışanlar örgüte karşı güvenini kaybeder. Bu durum da beraberinde örgütsel sinizm, tükenmişlik ve nihayetinde örgütten ayrılmak gibi birçok sorunu doğurabilir. Ayrıca örgüt adına işlerin yavaşlaması, işgören devir hızının artması ve maliyetlerin artması gibi nedenlere de yol açacaktır. Örgüt içerisinde yürütülen işlerde aldıkları kararlar ve uygulamaları ile sorumlu olan liderlerin işveren markası olmaya dair bilinç düzeyleri örgütün geleceği açısından hayati öneme sahiptir. Kendileri de örgüt için birer entelektüel sermaye unsuru olan liderler aynı şekilde mevcut veya potansiyel çalışanlara dair etkili uygulamaları sonucunda bu sermayeyi daha da zenginleştirebilirler.

Artan belirsizlikler ve gelişen teknoloji karşısında hayatta kalabilmek adına örgütler üretken, verimli, yaratıcı, ileri görüşlü, yenilikçi çalışanların varlığına muhtaçlardır. En çok da liderlerin bu özellikleri barındırması gerekmektedir. Çünkü etkili bir yönetim anlayışı sergileyemeyen liderler bünyesinde görev yaptığı örgüte ciddi zararlar verirler. Etkili lider algısı birçok çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır ve ortaya birçok liderlik yaklaşımı ve tarzı koyulmuştur. Ancak hangi yaklaşımı benimsemiş olursa olsun bir liderin işveren markası yönetiminde etkili uygulamalar gerçekleştirmesi gerekliliği dikkatte alınması gereken önemli bir husustur.

İç ve dış iletişim ağlarını etkili kullanarak gerek uzmanlık gerek beşeri becerileri veya kişilik yapıları ile izleyenlerini etkilemeyi başaran liderler, yeni çalışanların örgüte adapte olmasını kolaylaştırırken, mevcut çalışanların da örgüte bağlanmasını sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık türleri ele alındığında devam bağlılığı veya normatif bağlılıktansa, duygusal bağlılık liderden etkilenmenin sonucu olarak ortaya koyulacaktır. Çünkü örgüte dair güçlü bir duygusal bağlılık besleyen çalışanlar örgütte kalmak istedikleri için kalırlar. Devam bağlılığındaki gibi "ihtiyacı olduğu için" veya normatif bağlılıktaki gibi "öyle olması gerektiğini" düşündüğü için değil (Allen;Meyer, 1990:3).

Örgüt için sahip olduğu yetenekleri kaybetme riskinin azalması ve kulaktan kulağa yayılan iyi reklamlar ile işveren markasını güçlendirmek etkili olacaktır.

Yetkin liderler birçok sıra dışı becerileri ile izleyenler üzerinde etkilerini koruyabilen ve örgütün insan kaynağını en iyi şekilde yöneterek marka olabilmeyi başarabilen ve bunu yaparken örgütün bünyesinde görev yapmakta olan çalışanlara her daim örgüt için değerli olduğunu hissettirebilen liderlerdir. Bu hissiyatı yaşayan çalışanlar ise örgütlerine dair geliştirdikleri duygusal bağ ile daha mutlu bir çalışma ortamında görevlerini severek icra ederler. Yani işveren markası yönetilirken sergilenen etkili liderlik uygulamaları çalışanları örgüte daha kolay bir şekilde duygusal olarak bağlayacaktır.

Nitekim bu durum tekrar bir sarmal gibi örgütün işveren markası serüvenine pozitif etkiler sunacaktır. Çünkü tatmin olmuş çalışanlar mutlu çalışanlardır. İşyerlerini seven, tatmin düzeyleri yüksek çalışanlar örgütlerine duygusal bağlılık geliştirerek örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek adına ellerinden gelen en iyiyi yapmaya çabalarlar. Bu da örgütü, hem başarılarından kaynaklı hem de insan kaynaklarını tatmin etmiş olmanın verdiği pozitif sonuçları ile farklı kılacaktır. Bu bakış açısından yola çıkarak bu çalışmada "etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi" araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1 Marka Nedir?

Keller'e göre (1993: 3) marka, bir ürün veya hizmetin müşteri tarafından algılanan değerine katkı sağlayan zihinsel bileşenler topluluğudur. Bir markayı meydana getiren nitelikler gerçek veya hayal; rasyonel veya duygusal; somut veya soyut olabilir (Erdil ve Uzun, 2009: 27). Bir başka tanımda marka, insanların ürün veya hizmeti kullanarak elde ettikleri tecrübe sonucu zihinlerinde yer eden toplam bir bilgidir. (Erdil veUzun, 2009: 21-22). Bu bilgi satıcının ve veya ürünün kimliğini ortaya koyar. Bu bir isim, bir işaret, bir logo veya başka bir sembol olabilir.

Marka, esas olarak satıcının alıcılara belirli özelliklerin, yararlarının ve servislerin devamlı sunulacağının bir vaadidir (Kotler, 2000: 404). Bu vaadlerin yerine getirilebilmesi marka olan ürünün veya hizmetin çağa uygun olarak yenilenmesi ve güçlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyar.

Bedburry (2002: 14) ise markalaşmayı, bir şeyi daha değerli ve daha anlamlı kılarak, onu yaygın ve gelişmiş duruma getirmek olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak markalaşmanın kesinlikle kişileri mantıksız satın almalara yöneltmek olamadığını, bir markanın bir üründen daha çok kişilerin bir hizmete veya ürüne dair hissiyatlarının özeti olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Marka, duygu yüklüdür, kişiliği vardır ve müşterilerin hem zihnini hem de kalbini ele geçirir (Kotler ve Pfoertsch, 2006: 68). Marka müşterilere karşı garanti belgesi işlevi gördüğünden, müşterilerin sadakatini arttırır. Sadakatin artması firmanın pazarlama planlamalarını kolaylaştırır, pazarın bölümlere ayrılması daha kolay olur, tutundurma kolaylaşır ve itme stratejisi rahatça uygulanabilir. Ayrıca firma için şerefiye ve marka sermayesi yaratır (Tek, 1999: 357).

Bir markayı marka yapan sadece ona verilen ismin etkisi değildir. Tabi ki ismin tüm dünyada kolayca telaffuz edilebilir ve iyi duyguları çağrıştırıyor olması yardımcı faktörler olabilir ancak gerçek anlamda bir ismi marka yapan faktörler dikkat çekmesi, farklılık yaratması, güçlü olması ve güven vermesidir (Kapferer, 2008: 250). Marka

kullanımı satıcıların giderlerini arttıran bazı işlemleri gerektirmesine rağmen avantajları nedeniyle tercih sebebi olmaktadır. Bu avantajlar, siparişlerin işlenmesi ve izlenmesinin kolaylığı, taklit ve kopya gibi haksız rekabete ve yeni rakiplerin piyasaya girmesine koruma sağlaması ve kriz zamanlarında krizin kolayca atlatılması gibi sıralanabilir (Tek, 1999: 357).

Markalar temelde üreticiyi hırsızlığa karşı korumak amacıyla oluşturulmuştur. Bu durum marka kavramının yasal bir yaklaşımı da beraberinde getirdiğini gösterir. Her bir markanın doğumu ve kaydı vardır. Eğer bunlar doğru bir şekilde korunamaz ve yenilenemezse marka yok olmaya mahkûm olur. Aynı çerçevede eğer marka yasal olarak yeterince korunamıyorsa, ürünler taklit edilebilir (Kapferer, 2008: 485). Marka kavramı daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki alt başlıkları ile ele alınacaktır.

1.1.1. Marka Kişiliği ve Marka İmajı

Marka kişiliği, temelde bir insan kişiliği gibi markaya yüklenen değerler toplamı olarak düşünülebilir. Bu değerler toplamı bir markayı diğer markalardan ayıran özellikleridir. Güçlü markalar yaratma ve bu markaları hedef pazarda tutundurma aşamalarında, ürünün dışsal özelliklerinin yeterli gelmemesi, marka kişiliği kavramını gündeme getiren bir kıvılcım olmuştur. Yeryüzünde ne kadar insan var ise o kadar da kişiliğin var olduğuna dair tezinden hareketle markaların da insanlar gibi "eşsiz" olabilmesi için bir kişiliğe sahip olması gerektiği düşünülmüş ve insana özgü kişilik özelliklerinin markalara aktarılabileceği gerçeği, marka kişiliği kavramını literatüre yerleştirmiştir (Aysen vd. , 2012: 184). Ancak, yedi yaşından önce belirli bir biçim alan insan kişiliği, zaman içerisinde değişime uğrayabilir.

Gelişen bir marka kişiliğinde ise hızlı ve sık sık gerçekleşen bir değişim söz konusu değildir. Marka kişiliği uzun vadede kendini koruyan bir yapıya sahiptir. Örneğin Levis markasının kişiliğini yansıtan özellikler, orijinal erkeksilik, seksi, gençlik, asi, bireysel, özgür ve Amerikalı (Erdil ve Uzun, 2009: 95). Bu özellikleri değiştirmek Levis firması için çok zordur. Çünkü bu özellikler tüketicilerin duygularına hitap ederek, işletmenin farkını ortaya koymaktadır. Böylelikle de kendi ürünlerine dair kişilik özelliklerini yansıtmış bulunmaktadır.

Marka imajı ise, Levy (1973: 13) tarafından, bir ürünü veya hizmeti satın almanın sembolik anlamı olarak tanımlanmaktadır. Başarılı markalar aynı zamanda yüksek kalitede ürünler olarak da bilinmektedir. Bu da tüketiciler için ek memnuniyet gerçekleştirmektedir (Yüksel ve Yüksel Mermod, 2005) . Tüketicilerin satın alma davranışı, temelde iki güdüye dayanmaktadır. Bunlardan birincisi fayda sağlamak ikincisi ise ürünün kullanımı ile elde edilen haz yani duygusal fayda olarak tanımlanabilir. İmajla ilgili çağrışımlar büyük oranda duygu esasına dayanır yani psikolojiktir. Bu durum genellikle statü gibi kişisel değerlerle ilgilidir (Erdil ve Uzun, 2009: 108) .

Marka imajı oluşturmak, işletmeler için ne kadar zorlu olsa da imajın zedelenmesi oldukça kolaydır. Örneğin çok lüks bir otelde müşterinin kaba bir çalışanla iletişimi müşteri açısından otele dair imajın ciddi zarar görmesi anlamına gelmektedir (Aksu, Temeloğlu, ve Taşpınar, 2012: 366). Tüketici ile marka arasındaki ilişkinin oluşumunda, marka kişiliği ile marka imajı birbirinden ayrı düşünülemez; çünkü markalar söz konusu olduğunda kişilik, imajın duygusal boyutunu temsil etmektedir. Bu nedenle, başarılı bir marka yürütme çalışmasında, bu kavramların birbirine olan olumlu yönde etkilerinin göz önünde bulundurulması bir gerekliliktir (Aysen vd. , 2012: 182-204) .

1.1.2. Marka Sadakati

Marka sadakati, Jacoby tarafından (1971: 25-61), bir veya daha fazla marka arasından karar vericinin, zaman içerisinde geliştirdiği taraflı davranışsal tepki ve psikolojik süreçler işlevi olarak tanımlanmaktadır. Chegini ise (2010: 48) marka sadakati için, "potansiyel müşterileri yönlendirecek teorik ve rehber liderlik uygulamaları ile beraber satın alımlar için tekrar alma, destek ve öneri gibi fonksiyonları içeren pozitif davranışlar" tanımını kullanmıştır.

Marka sadakati, günümüz işletmelerinde son yıllarda çokça ilgi gören bir konudur. Artan rekabet koşulları işletmeler için müşterileri elde tutmayı ve yeni müşteriler elde etmeyi gerektiren yollar aramaya mecbur kılmaktadır. Bu nedenle marka sadakati olan müşteriler rekabette avantaj oluşturmaktadırlar. Çünkü marka sadakati; satın alma niyeti, tüketicinin daha fazla ödemeye istekli davranması, müşterilerin çevrelerine yaptıkları tavsiyeler ile işletmeye önemli katkılar sunmaktadır (Kurtoğlu ve Sönmez, 2016: 1129).

Marka sadakati tutum faktörüyle tanımlandığında, müşteri tatmini kavramı da sadakatin bir belirleyicisi olarak kullanılmaktadır. Tatminin olumlu bir tutum oluşumunu sağlayarak yeniden satın alma niyetine zemin hazırlayacağını bunun da sadakati oluşturacağı savunulmaktadır. Tatminin sadakat oluşturmadaki etkisinden dolayı işletmeler müşterilerinin tatmin düzeyini düzenli olarak ölçmeye ve arttırmaya çalışırlar. Bir örnekle belirtecek olursak, Xerox, her yıl 480.000 tüketici ile bir araştırma yaparak, tüketicilerin tatmin düzeylerini ölçmektedirler. Bu değerlendirmelere göre müşterilerin sadakat durumlarının "çok tatmin olmuş" müşterilerle, "tatmin olmuş" müşteriler arasında farklılık gösterdiği sonucuna varmışlardır. Çünkü çok tatmin olmuş müşteriler, tatmin olmuş müşterilere göre altı kat daha fazla alım gerçekleştirmektedirler (Oyman, 2002: 171).

Markanın müşteriler için oluşturduğu güven duygusu da sadakati arttıran en önemli faktörlerden bir tanesidir (Chaudhuri ve Holbrook, 2001; Clow ve Baack, 2010). Müşteriler güçlü markalara sadakat duyarlar ve güçlü markalar gücünü müşterilerin onlara karşı duyduğu güven, beraberinde gelen tatmin ve nihayetinde sadakatten alırlar.

1.1.3. Marka Yönetimi

Rekabetin şiddetli olduğu, koşullarının ise yoğun yaşandığı pazarlarda, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rakiplerinden farklı olabilmek adına yoğun arayışlar içerisindedirler. Bu arayışların başlangıcı yeni ürün sunumudur ve zamanla düşük maliyetli üretim, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerine yönelik çalışmaları ile devam eder. Müşteri tatminini sağlamaya yönelik bu çalışmalar marka yönetiminin önemini ortaya koyar (Somaklar, 2006: 16). Marka yönetimi sürecinde öncelikle ürünü rakiplerinden farklılaştırarak tüketicinin zihninde kalıcı bir yer edinmek yani marka tanınırlığını elde etmek ve satışları arttırmak amaçlanmaktadır. Marka imajının uzun vadede tüketici zihninde tam olarak konumlandırarak, marka tanınırlığının da ötesinde marka sadakatini sağlamak hedeflenmektedir. Bununla birlikte tanıtım çabalarının hedefi ise sadece satış ve tanınırlık elde etmek değil, markanın kişiliği ve konumu ile hatırlanmasını sağlamaktır (Yurdakul, 2003: 209) .Marka yönetiminde temel nokta müşteridir ve iki karar alanı çok önemlidir. Bunlar temel marka stratejileri kararları ve pazarlama karması kararlarıdır. İşletmeler

kusursuz bir marka oluşturmak istiyorlarsa, bu karar alanlarını çok iyi değerlendirmelidirler (Çiftçi ve Cop, 2007: 71) .

Güçlü markalara sahip işletmeler marka kavramını sadece ürünlerine verdikleri bir tanım olarak değil de yönetilmesi gereken bir algı faktörü olarak değerlendirmektedir. İyi yönetilebilen markalar işletmelere çokça fayda sağlayan dönütler vermektedir. Bu dönütler müşteri memnuniyetinin, güveninin, sadakatinin yanı sıra maddi kazanç da olmaktadır. Somaklar (2006: 56) işletmelerin güçlü bir markaya sahip olmalarının üç yolla mümkün olduğunu belirtir. Bu yollardan ilki ve en zoru, bir markanın var edilmesidir. Bir diğer yol ise şirketin sahip olduğu marka adını ürünlerine taşıması ve son olarak da güçlü bir markanın satın alınmasıdır. Marka yönetimi, işletmelerde bu çalışmaları planlayan ve yürüten süreçlerle ilgilenir.

1.2. İşveren Markası

Küreselleşme ile beraber artan rekabet ortamı şirketleri, ellerindeki kalifiye elemanları kaybetmemek veya yeni kalifiye elemanları işletmelerine çekmek amacıyla, işveren markası oluşturma ve bu oluşumu yönetme çabası içine sokmuştur. İşletmelerin tümü marka değerlerinin, müşterilerinin ilk satın almalarından değil de uzun yıllar boyunca o markaya bağlı kalmalarından kaynaklandığı bilgisine hâkimdir. Üründen veya hizmetten memnun kalan tüketici bunu başkalarıyla paylaşıp önerecektir. İşletme adına gerçekleşen bu durum birçok reklam faaliyetinden daha çok işe yarayacaktır (Ötken ve Okan, 2015: 35) .

İşletmeler için marka çok değerli bir olgudur. Markalar her bireyin zihninde farklı çağrışımlara yol açmaktadır. Kişilerde oluşan çağrışımlar beklentilere cevap olabiliyorsa tercih edilmektedir ve güçlü marka olma yolunda ilerlemektedir. Aynı durum işveren konumundaki işletmeler için de geçerlidir. Bir bütün olarak işletme çalışanlar için veya adaylar için beklentilerine dair olumlu çağrışımlar uyandırıyor ve bu beklentileri olabildiğince karşılayabiliyorsa bu işletme için güçlü bir işveren markasına sahiptir denilebilir. Markalaşma sadece işletme düzeyinde gerçekleşmemektedir, aynı zamanda işveren düzeyinde de gerçekleşir. Bu bağlamda işveren markası, marka haline gelmiş bir işvereni tanımlamaktadır. Çalışanları işletmede tutmanın ve potansiyel çalışanları işletmeye çekmenin genel olarak adı işveren markası olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla işletmelerdeki çalışanlar işveren markası kavramının temel hedef kitlesidir (Ören ve Yüksel, 2012: 47). İşveren markası kavramı alan yazında birçok farklı şekilde tanımlanmıştır.

Ambler ve Barrow (1996: 187) işveren markasını çalışanlara işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların tamamı olarak tanımlarken, Backhouse ve Tikoo (2004: 502) bir işveren olarak işletmeyi, dışardan ve içeriden farklı ve çekici kılmak adına onu geliştirme çabaları olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanların ve paydaşların belirli bir işletmeye dair farkındalığını ve algılarını yöneten uzun dönemli ve belirlenmiş stratejiler olarak değerlendirilmiştir (Sullivan, 2004) .

Walker (2007: 10) işveren markası için bir işletmenin kendini farklı kılan, belirli bir kültüre dayalı istihdam tecrübesi oluşturması durumu tanımlamasını yapmıştır. Bu tecrübe ile kişilerin sadakatini kazanarak, karı ve başarıyı arttırmasıdır. Dam (2006: 13) işveren için pozitif bir imaj yaratan, mevcut veya potansiyel çalışanlara duyulan güçlü ilgiyi işveren markası olarak tanımlamıştır. Bhatnagar ve Sirivastava (2008: 4) ise işveren markasını, çalışanların diğer rakip işletmeleri değil de, kişiliğini ideal işveren olarak yansıtan işletmeyi tercih etmeleri kavramına verilen isim olarak tanımlamaktadır.

Kimpakorn ve Tocquer' e göre (2009: 534) işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından işletmenin algılanan imajıdır. Baş (2011: 31) işveren markasını tanımlarken işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde kendilerini farklı ve çekici kılan duygusal özelliklerine ilişkin net bir algı oluşumu olarak ele alır. Mosley ve Schmidt' e göre (2017: 15) işveren markası, çalışanların çalışmaları için özel olarak iyi bir ortam oluşturulması ve bilgisine, becerisine işletme tarafından ihtiyaç duyulan çalışanın hedeflerine ulaşması için yeteneklerinin geliştirilmesidir.

İşveren markasında ilk satın alma olayı işletmenin doğru adayı kendine çekmesiyle başlar. Ancak gerçek değer, çalışanın işe başladıktan sonra beklentilerinin ve vaatlerin ne derece karşılandığını değerlendirmesiyle ortaya çıkacaktır. Kişi bu duygularla hareket ederek çalıştığı kurumu değerlendirecektir (Ötken ve Okan, 2015: 34).

İşletmeler, ekolojik ve sosyal değişimlerin yanında teknolojik ve ekonomik değişimlerle de başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeple işgücü, işletmeler için

hayati önem taşımaktadır. İşletmeler sayısal talebin yanında, aynı zamanda stratejik düşünebilen, liderlik becerileri yüksek, iletişimsel ve fonksiyonel becerilere sahip, başkalarını etkileyebilen ve başarılı sonuçlara ulaşabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum örgütler arası yetenek savaşlarına sebep olmaktadır. Bu yetenek savaşları işletmelerdeki yeni iş gerçekliklerini ortaya koymaktadır. Bunlar Tablo 1.1'de özetlenmektedir (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001: 6):

Tablo 1.1: Örgütlerdeki Eski ve Yeni Doğrular

Eski Doğrular	Yeni Doğrular
İnsanlar işletmelere ihtiyaç duyarlar	İşletmeler insanlara ihtiyaç duyar
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabette avantaj oluşturur.	Yetenekli insanlar rekabette avantaj oluşturur.
Daha fazla yetenek biraz farklılık yaratır	Daha fazla yetenek devasa farklılıklar yaratır
İş imkânları sınırlıdır	Yetenekli insanlar sınırlıdır
Çalışanlar sadıktır ve işler güvenlidir	İnsanlar hareketlidir ve onların bağlılığı kısa sürelidir.
İnsanlar kendilerine sunulan standartları kabul ederler	İnsanlar hep daha fazlasını isterler

Kaynak: Michaels vd., (2001), The War for Talent, Harvard Business Press, Massachusetts, ss. 6

Eski doğrulara göre çalışanlar psikolojik ve sosyal yönleri ihmal edilen sıradan üretim faktörleri olarak görülmekteydi. Modern ve post modern süreçlerle beraber çalışanlar işletmeler için bir değer olarak ele alınmaya ve yönetim süreçlerine dâhil edilmeye başlanmıştır. Bu dönüşüm çalışan yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte felsefi bir dönüşümdür (Akdemir, 2017: 1). Bu dönüşümü erken fark eden işletmeler kendi bünyelerinde de ihtiyaçlara hitap edebilmek yolunda çalışmalara girişmiştir.

İşveren markası, çalışanların işletmeyi nasıl gördüğüyle ilgilidir. Başarılı veya başarısız, pozitif veya negatif, doğru veya yanlış olsa da bir işveren markasına sahip olduğu gerçeğini, hiçbir işletme ret edemez. Güvenilir bir işveren markası olabilmek bu değişim döngüsünde yetenek savaşlarını başarılı bir şekilde kazanmayı gerektirir

(Mosley, 2014: 9). Bu başarıyı sağlayabilmek adına işletmelerin öncelikle yetenek kavramını çok net tanımlayabilmeleri ve bu tanımlamalara göre bünyelerinde çalışmakta olan yetenekleri tespit etmeleri gerekir. Bu tespitin yapılması yetenekli çalışanların rasyonel bir şekilde kullanılabilmesi adına önemlidir. Yetenek gerektiren kritik pozisyonların belirlenerek yetenekli çalışanların oralarda konumlandırılması ve ihtiyaç halinde dışardan yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi yetenek savaşlarında başarılı olmanın kilit noktalarıdır. Ayrıca yetenekli çalışanlar için yürütülen eğitim ve geliştirme çalışmalarının yanında, onları elde tutabilmek için ciddi yöntemlerin uygulanması ve bu uygulamaların başarı düzeyinin değerlendirilmesi işletmeler adına güçlü bir işveren markası olmada önemli etkilere sahiptir (Akdemir, 2017: 2).

Barrow ve Mosley (2005: 83) işletmelerin, müşterilerine gösterdikleri özeni ve uyumu, çalışanlarına de göstermeleri gerektiğini savunurlar. Çalışanların moral ve motivasyonu, kuruma bağlılığı ve verimliliği gibi durumlar, işletmenin başarısında etkilidir. Bundan dolayı, işletmelerin müşterileri ve potansiyel müşterileri için markalar oluşturması gibi çalışanlarına ve potansiyel çalışanları için de güçlü işveren markası oluşturma çabaları içinde olmaları gerekir. İşveren marka değerinin yüksek olması, işe alım süreci ve mevcut çalışanların elde tutulması gibi birçok konuda işletmelere artılar sağlamaktadır (Öksüz, 2012: 15).

Çok başarılı bir şekilde planlanan ve yönetilebilen işveren markası işletmelere birçok açıdan avantajlar sunmaktadır. İşveren markasını güçlü kılan işletmeler, pazar içerisinde kendilerini diğer şirketlerden ayrı kılacak özellikler taşırlar. İşletmeler bu ayırt edici özelliklerini şirket dışı ve şirket içi desteklenen bir değerler bütünü ile desteklerler. Bu durum da işletmenin yetenekli çalışanları çekmelerine ve istihdam edebilmelerine sebebiyet verirken, taklit edilemeyen en önemli değer olan insan kaynaklarına sahip olarak kendine büyük avantaj oluşturur (Ötken ve Okan, 2015: 35). Ürünleriyle veyahut hizmetleriyle güç yaratan markalar nasıl müşteriler üzerinde bağlılık oluşturuyorsa, güçlü olan işveren markaları da çalışanların işletmeye dair duygusal bağlılık düzeylerinin ve adanmışlık durumlarının artmasına sebebiyet oluşturuyor. Bu durum da işletmenin rekabetçi konumunu, müşteri memnuniyetini arttırarak güçlü kılıyor (Baş, 2011: 25). İşveren markasına dair birçok önemli unsur bulunmaktadır. Bunların bazılarına yukarıda değinildi. Gözen (2016: 6), işveren markasına dair önemli unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- İşveren markası mevcut çalışanların işletme ile ilgili tecrübelerini içeren bir kavramdır.
- İşveren markası çalışanların çalıştıkları işletmeye dair yaşadığı tatmin duygusundan ibaret değildir. Ayrıca çalışanların işverene dair değer algılarının oluştuğu tecrübelerin toplamıdır.
- Çalışana işletme tarafından verilen değerle ilgilidir.
- İşletmelerin sembolik, işlevsel, niteliksel sembollerinin veya ikonlarının, çalışanlar açısından taşıdığı anlam
- Çalışanlar ve işletme arasındaki ilgi, istek ve ihtiyaçlara dair oluşan bağdır.
- İşletme çalışanlarının işletme içerisindeki işlerine devam etme konusunda istekli olmalarıdır.
- İşverenin kendi kurumuna dair değer önermesini iletme şeklidir.

Güçlü bir işveren markası olmayı başarabilen işletmeler, değer kazanarak çalışanlar tarafından tercih edileceklerdir. Güçlü bir işveren markası olabilmek; ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir iştir. Güçlendirilmiş bir işveren markasının işletmeye katkıları aşağıdaki maddelerle sıralanabilir (Özgen ve Akbayır, 2011: 85) ;

- Kalifiye istihdamı işletmeye çeker
- Rekabette işletmeyi öne taşır
- İşletmenin imajına olumlu katkı sunar
- İşletme kimliğinin ve işletme değerlerinin, hedeflenen kitlenin zihninde yer edinmesine yardımcı olur, çünkü işveren markası olma bilinci aynı zamanda kültürel bir olgudur.
- İşveren markası, sosyal sorumluluk, etik ve yenilikçiliği destekler
- Takım çalışmasını güçlendirir,
- İş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırır,
- İletişimi kolaylaştırır,
- İş güvencesinde, ücrette, kariyer olanaklarında ve çalışma şartlarında faydalar oluşturur.
- İşletmenin marka değerini arttırır.
- İşletmenin itibarını arttırır.

İşveren markası çerçevesi içerisinde düşünüldüğünde, işletmenin kendisiyle, amaçlarıyla, stratejisiyle ve vizyonuyla çelişen mesajlar vermemeli ve uygulamalar yapmamalıdır. Bir işletmenin uygulamaları, tüm markalarını etkiler. Yani, işletmelerin kurumsal markaları, ürün markaları ve işveren markaları birbirine etki etmektedir. İşletmenin gösterdiği davranışların sadece bir marka türünü etkileyip diğer türleri etkilememesinin önceden kestirilebilmesi imkânsızdır. Buradan yola çıkan işletmelerin, markaları arasındaki etkileşimi göz önüne alarak hareket etmesi, diğer marka türleri yanında işveren markası açısından da önemlidir (Öksüz, 2012: 25). Örgütler için ciddi bir önem arz eden işveren markasına dair alt başlıklar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.2.1.İşveren Markası Alt Boyutları

İşveren Markasına dair alt boyutlar aşağıda alt başlıklar halinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.1.1. İşveren Marka Değeri

İşveren markalaşmasında marka değeri, çalışanın birlikte çalıştığı işvereni için çalışmaya istekliliğinin devam etmesidir. İşveren markasında işletmenin işveren olarak ortaya koyduğu çalışan değer önermelerinin rekabet içerisinde olduğu işletmelerden farklı olması işletmenin fark edilmesini sağlayacaktır. Ortaya konulan bu farkındalık sonrası çalışan- işletme bağı oluşturulmalı ve çalışanların ilgilerine, ihtiyaçlarına göre farklılıklar ortaya koyabilmelidir(Gözen, 2016: 20).

Marka değeri müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın alma kararlarında etkili olan inançları veya tutumlarıdır. İşveren marka değeri de iş arayışı içerisinde olan adayların işverene dair inanç ve tutumları olarak tanımlanabilir. Bu tutumları etkileyen bileşenler; marka farkındalığı, marka çağrışımları ve algılanan kalite olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır (Han ve Collins, 2002: 1).

Farkındalık kavramı, hedeflenen kitlerin algıları ile ilgilidir. Markayı bilinir kılmak veya yeni fikirler ortaya koyabilmek için öncelikle markanın tanınırlığının sağlanması gerekmektedir. Fark edilemeyen bir marka zihinlerde yer edinemez ve olumlu bir fikir oluşturamaz. Marka farkındalığının yüksek olması, tanınırlık ve hatırlanmak, ilk aşamalarda çok önemlidir ancak yalnız başına marka değerinin oluşmasında yeterli

değildir. Mümkün olan bütün temas anlarında çalışanlara yaşatılan deneyimler işletmenin marka değerinin oluşumunda çok önem taşımaktadır. İşletme içerisinde hâlihazırda çalışan çalışanlar için olumlu çalışma deneyimlerinin yaşatılması, potansiyel çalışanlar için de ağızdan ağıza yayılan iyi bir reklam olacaktır. (Ötken ve Okan, 2015: 40).

Marka çağrışımları kavramı ise tutumlarla ilgili bir durumdur. Başka bir ifade ile mevcut veya aday çalışanların zihninde işletmeye dair yer edinmiş duygular ve tutumlardır. Eğer bu tutumlar pozitif bir yönde ise kişi işletmede çalışmayı talep edecektir. Müşterilerin ürün veya hizmetlere dair diğer alternatiflere göre kalite ve üstünlük algılamaları algılanan kalite olarak tanımlanabilmektedir. Tüketicilerin beklentilerine uygunluk olarak da tanımlanabilen kalite, satın alma kararlarında tüketicilerin alacakları ürün veya hizmetin kendi beklentilerine uygunluk derecesiyle ilgili algılarının sonucudur (Erdemir, 2007: 87).

İşveren markasında marka değeri yüksek olan işletmelere dair hem potansiyel çalışanların hem de mevcut çalışanların olumlu duygular geliştireceği ve işletme ile ilgili pozitif fikirleri daha rahat ifade edeceği düşünülür (Wilden vd. , 2010: 68). Mevcut veya aday çalışanların işletmelerden yani işveren markasından beklentilerini Minchington (2016) aşağıdaki maddeler halinde sıralamıştır;

- Adil ücret
- Kişisel Gelişim ve yükselme olanakları
- Anlamlı iş ve katkıda bulunabilmek
- İyi bir ün
- İyi iş arkadaşları

Yukarıda sıralan bu maddelerin işveren tarafından karşılanabilmesi, mevcut işverende tatmin duygusuna yol açarak, aday çalışanlar için de referans olmaktadır. Bu durum işletmenin marka değerini yükseltmekle beraber işletmenin yetenekli çalışanları çekmesini kolaylaştırır.

1.2.1.2. İşveren Marka İmajı

İmaj kavramı her hangi bir kişinin, olayın, kurumun ya de nesnenin diğerleri tarafından algılanış şeklidir. Var olan bir gerçeğe karşı, dış çevrenin yaklaşımı olarak da tanımlanabilen imaj hiçbir zaman tam olarak yönetilemez. Çünkü imaj oluşumunda etkili

olan çokça dış etken vardır. Aynı nesne dahi farklı gözler tarafından farklı algılanmaktadır. Kişilerin geçmiş yaşantıları, eğitimleri, içinde bulundukları psikolojileri, inançları ve kültürleri bir nesnenin, olayın ya da bireyin aynı şekilde algılanmamasının ve değerlendirilememesinin temellerini oluşturmaktadır (Kuşakçıoğlu, 2003: 173).

Satın alma kararlarında, ürünün veya hizmetin fiyatındansa işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı olan davranışları etkili olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda işletmelerin finansal kaynak teminini, ortakları ile olan ilişkilerini ve benzeri durumları da etkilemektedir. İşletmelerin hedef kitleye kendilerini tanıtabilmeleri için sadece ismi veya logosu yeterli değildir. İşletmenin, gerekli olan hedef kitle üzerinde inandırıcı, güven verici ve bu güveni sürdürebilmesi de çok önemlidir. Çünkü hedeflenen kitlelerce algılanacak işletme imajı, günümüzün rekabet ortamı göz önüne alındığında işletmelerin geleceği açısından yadsınamayacak kadar önemlidir. Oluşturulmak istenen imajın inandırıcılığı ve güvenilirliği gerçekle ne derece örtüştüğü ise işletme açısından çok önemli bir noktadır (Erdoğan vd. , 2006: 56).

Bir ürünü kullanan tüketiciler için kullanacakları ürünün imajı ne kadar önem taşıyor ise çalışanlar açısından da faaliyet gösterecekleri işletmenin imajı ve vaatleri de o kadar önem taşır (Balcı, 2014: 65). İşverenin ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algı kurumsal imaj olarak tanımlanabilir. İşletme, çalışanlarına, iştirakçilerine, müşterilerine ve tüm iç ve dış alıcılarına kendisi hakkında iletiler verir. Hatta kendi lehinde bir imaj uyandırma çabası güder. Burada önemli olan faktör iletinin karşı taraftan alınış şeklidir. Her işletme bir kişilik taşır. Bu kişilik diğerleri tarafından iyi kötü, olumlu-olumsuz şeklinde değerlendirilebilir. İmaj, çalışanların, tüketicilerin ve hedef kitlelerin işletmenin farklı yönlerinin algılanması ile oluşan görüşlerin toplamıdır (Uzoğlu, 2001: 346).

İşletme imajı aday başvurularını satın alınan ürün markaları gibi etkilenmektedir ve aday çalışanlar daha iyi tanınan işletmelere karşı olumlu düşünceler taşımaktadır. Hatta daha düşük ücretlerle itibarı daha yüksek olan işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. İşveren marka imajını oluşturan etkili faktörler ise çalışanları elde tutma çabaları, reklam ve tanıtım, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, yaygınlık, müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün imajı, adayların sektörle ilgili deneyimleri, söylentiler, saygınlık, çalışma yoğunluğu, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği olarak sıralanabilir (Erdemir, 2007: 84).

İmaj, bir kişiye veya işletmeye dair görüşler toplamı olarak ele alınmaktadır. Buradan yola çıkılacak olursa ortaya çıkan bu görüşlerin niteliği imajın türünü belirler. İşletmeye dair genel yargılar, düşünceler ve görüşler kurum imajını oluşturur. İmajın iş ve istihdama yönelik kısmı ise işveren imajını belirler. Kurum imajı kurumun tüm paydaşlarını kapsar ancak işveren imajı mevcut ve potansiyel çalışanları kapsamaktadır (Baş, 2011: 60).

1.2.1.3. İşveren Marka Farkındalığı

İşe alımlardaki pazarlama başarıları kısa süreli sonuçlarla ölçülme eğilimindedir. Ancak bu pazarlama aktivitelerinin işletmenin farkındalığının arttırılması adına daha uzun ve kümülatif etkilerinin araştırılması önemlidir. Kişilerin sizin ürettiğiniz ürünlere karşı aşinalığı ile sizin işveren olarak istihdam adına sunduğunuz fırsatlara, olanaklara dair aşinalığı arasındaki farkı ayırabilmek önemlidir. Birçok durumda potansiyel adaylar sizin sadece işveren olarak çalışanlara sunduğunuz kısmı ile ilgilenecektir. İnsanlar tipik olarak destek fonksiyonları içerisindeki pozisyonları hafife almaktadırlar. Örneğin mezunlar L'Oreal den Pv&G ye tanınan ürünlerin veya hizmetlerin oluşturulmasında gerekli olan bilimsel ve mühendislik rollerini göz önünde bulunduramamaktadırlar. Bu sebepten kaynaklı olarak sizin markanız ilgi çekici bir işveren markası olmak yolunda istediği düzeyde başarılı olamamaktadır (Mosley, 2016). Bu nedenle işveren marka farkındalığının geliştirilmesi adına işletmelerin ürünlerinin ve hizmetlerinin yanı sıra, işletmeleri içerisindeki işlerin yürümesine dair bilgilere de dikkat çekerek çalışanlarda işletmelerin istihdamına dair farkındalık uyandırabilir.

Bu bilgilerden yola çıkan bir işletme kendisine aşağıdaki soruları sorarak cevaben farkındalık yaratma yoluna girebilir (Michington, 2015) ;

- Neden çalışanlar sizinle çalışmak istiyor?
- Marka deneyimine dair yüzde kaç oranında yöneticiniz eğitimler almaktadır?
- İşveren markanıza dair çalışanların ve aday çalışanların algıları nelerdir?
- Çalışan / yetenek havuzunuza dair ne derece farkındalığa sahipsiniz?
- Çalışanlarınızın yüzde kaçı işletmenizi çalışılabilecek harika bir yer olarak tavsiye etmektedir?

Sullivan ve Burnet (2002), işveren marka farkındalığının ölçümü için temel farkındalık, farkındalık uyandırmak, akılda kalan farkındalık ve aşinalık olmak üzere dört aşama sunmaktadır. Bunlardan ilki olan temel farkındalık hedeflenen nüfus içerisinde yüzde kaçının sizi tanıdığıyla ilgili olan bir durumdur? Bunu basit bir XYZ şirketini tanıyor musunuz sorusunun cevabı ile ölçebilirsiniz. İkinci aşama olan farkındalık uyandırma kısmında ise bazı kriterleri taşıyan işletmelerin listeleri verildiğinde hedeflenen kitlelerde sizin isminizi kriterlerle eşleştirebilen yüzdelik kısmın belirlenmesi ile ilgilidir. Üçüncü aşama akılda kalan farkındalıktır ve bu kısımdaki ölçümde ise hedeflenen kitlenin ilk olarak sizin işletmenizi hatırlaması ve listeye yazması beklenmektedir. En karmaşık ve son aşama ise aşinalık aşamasıdır. Bu aşamadaki ölçümde kişilerin sadece sizin işletmeye dair farkındalığı değil aynı zaman da pozitif veya negatif fikirleri de önem taşımaktadır.

1.2.1.4. İşveren Marka Sadakati

Müşteri marka sadakati, müşterilerin bir ürünü veya hizmeti belirli bir işletmeden veya markadan uzun zaman boyunca almayı tercih etmeleridir. Bazen bu durum ürünün veya hizmetin sunduğu kaliteden kaynaklı olmakla beraber bazen de markanın sunduğu prestij, moda algısı veya aidiyet duygusu kaynaklı da olabilmektedir. Dikkat çekmesi gereken en önemli nokta kişilerin tercihlerini sadece fiyatın belirlememesidir. İşveren marka sadakati de çalışanın belirli bir işveren ile ücret faktörünün yanında başka sebeplerden kaynaklı olarak, uzun zaman boyunca çalışmayı tercih etmesi durumudur. Çalışanların işverene dair algıları işveren marka sadakati geliştirilmesinde çok önemli bir faktördür. Aslına bakılırsa, müşteri marka sadakati ile aynı sebepler işveren marka sadakati için de geçerlidir (Branson, 2015).

İşveren markası oluşturmak işletme için tek başına yeterli bir adım değildir. Bir işveren markası işletme çalışanlarının değer önermelerinin ifadesidir. İşletmeler dört kuşağa hitap edecek bir işveren marka mesajı oluşturmak zorunda değildir ancak kim olduğu ve değer önermesine neler kattığı üzerine düşünmesi gerekmektedir. Otantik bir marka oluşturmak ve işveren sadakatini geliştirmenin ilk aşaması kurum kültürünü tanımaktan geçer (Pellet, 2008: 6). İşletmeler markaları aracılığıyla kültürlerini, değerlerini ve mesajlarını stratejik olarak iletir. Çalışanını kaybetmemek ve istihdamda rekabet avantaj oluşturmak isteyen işletmeler işveren markası olmanın değerinin

farkındadırlar. İşletmeler için güçlü bir işveren markası olabilmede en önemli güç kurum kültürüdür. Marka tam anlamıyla oluşturulmadan önce kurum kültürünün tanımlanması işletmeler için en önemli aşamadır. Markanın çalışanlara vaadi kültürün gerçekleri ile örtüşmelidir. Kurum kültürünün, değerlerinin merkez güç olarak kabul edildiği bir işveren markasında, hedeflenen kitlenin ihtiyaç tespiti yapılır ve değer önermesi oluşturacak olan konularda marka vaadi desteklenir. Buna bağlı olarak da çalışan değer önermesi, yetenekleri cezbetmedeki çekim gücünü daha da arttıracaktır (Balcı, 2014: 68). Branson (2015) işveren marka sadakati geliştirmek için aşağıdaki beş aşamanın gerçekleştirilmesi gerekliliğini belirtmiştir:

- Çalışanları elde tutmayı sağlayacak sürekli gelişim planı geliştirmek
- Herhangi bir zamanda çalışanların iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunacağı ve belirgin konularda dönütlerde bulunabileceği kolay ve hızlı bir iletişim ağı geliştirmek
- Bir sonraki aşamalar ve iş tamamlama süreçlerindeki gelişmelere dair dönütlere ve önerilere cevap vermek
- İyileştirmeleri uygulamada, fikrin kaynağını ve faydalarını hatırlatmak
- Yılsonunda kutlaması yapılabilecek iyileştirmeleri not almak

Çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılığı işletme performansı için çok önemli bir faktördür. Bu nedenle işletmeler performansı yüksek olan çalışanlarının işletmeye olan bağlılığını arttırma çabaları içerisinde olmalıdırlar. Bu bağlılığın sağlanması şirketin stratejisi açısından çok önemlidir. Çalışanların işletme içerindeki olumlu deneyimlerini başkalarına aktarması işletme için işveren markası olmada önemli bir faktördür. Örneğin, Pfizer geleneksel olarak kutlanan ofisteki yılbaşı partilerine işletmelerinde daha önceden çalışmış olan çalışanlarını de davet eder ve işveren marka elçiliğini sürdürülebilir kılar (Ötken ve Okan, 2015: 147).

Fuscaldo (2014), işletmeler için tam anlamıyla sadakati sağlayacak kesin yargılar olmamasına rağmen evrensel olarak beş maddenin işveren markasına olan sadakati geliştirmede önemli etkenler olduğunu savunmaktadır. Bu maddeler:

- İşveren olarak çalışanlara sadık olduğunu göstermek
- İşletme için bir amaç oluşturmak ve bunu duyurmak

- Çalışanları nelerin etkilendiğini öğrenmek
- Çalışanlara öncelikle insan olduğu için iyi davranmak
- Değişime ve yeni fikirlere açık olmak

1.2.1.5. İşveren Markası Bileşenleri

İşveren markası, belirgin bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının ilgilerini, dikkatlerini ve algılarını yönetmeye dair bir takım, belirlenmiş ve uzun süreli stratejilerdir. Bu stratejiler aşağıda maddeler halinde belirtilen konuları mutlaka kapsamalı ve göz önünde bulundurmalıdır (Sullivan, 2004).

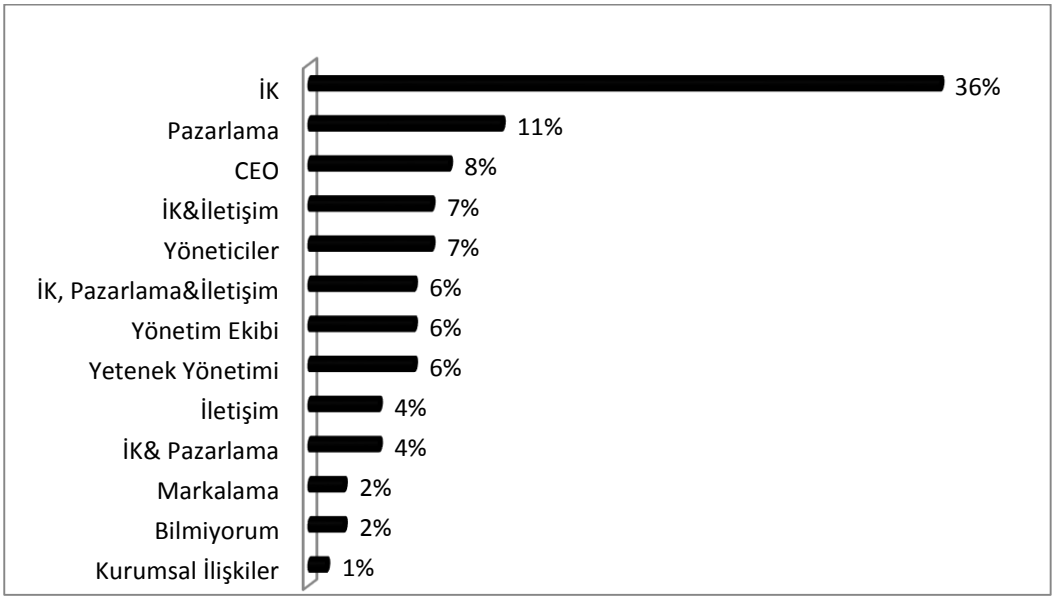
- Ortak bir kültür ve sürekli bir gelişim
- İyi bir yönetim ve yüksek verimlilik dengesi
- İnsanlar tarafından tanınmak(Çalışılacak en iyi yerler listesinde olmak)
- Çalışanların proaktif bir şekilde işyerlerini anlatmaları
- Hakkında konuşulan bir işletme olmak
- Bir benchmark işletmesi olabilmek
- En iyi uygulamalarla adayların ilgisini uyandırmak
- Ölçüm kriterlerini markalaştırmak

Scates (2017), bu bileşenlerin ilkini örgütte çalışan ve her daim örgüte dair arkadaşlarına, ailesine ve bütün çevresine pozitif cümleler aktaran marka pazarlamacıları olarak sıralamaktadır. İkinci olarak, işletmenin web sitesi içerisinde örgütün felsefesini ve çalışma kültürünü yansıtan kaliteli kariyer sayfalarının varlığı olarak ele almıştır. Çünkü potansiyel çalışanların işletme ile ilgili araştırma yaparken yapacakları ilk iş web sitesini incelemek olacaktır. Bir diğer bileşen ise işletmenin marka sürekliliğini sağlayabilmesidir. Bunu sağlayabilmek, işletme ile iletişimde olan herkes üzerinde pozitif etki bırakacak bir kurum kültürü ve normlar oluşturabilmeye bağlıdır. Sosyal medyada pozitif bir algının varlığı ise bu bileşenlerden bir diğeridir. Bu algının oluşumunda yardımcı faktörlerden biri de aktif bir monitör oluşturarak kişilere sosyal medyada çok hızlı ve doğru cevap olabilmektir. Son bileşen ise esnek ve mobil çalışma koşullarıdır.

1.3. İşveren Markasında İnsan Kaynaklarının Rolü

İşletmeler içerisinde işveren markası ile kim sorumlu olmalıdır sorusuna cevaben eğer işletme küçük bir işletme ise tabi ki sahipliği yürüten lider sorumludur cevabı verilecektir. Daha büyük işletmelerde bu sorumlu CEO mu olmalı sorusuna, bir açıdan evet denilebilir çünkü şirket CEO sunun katılımı ve onayı olmadan yürütülen bir işveren markası projesi yürütülemez. Ancak, şirket liderinin detaylı bir planı ve koordinasyonu yüklenmesini beklemek gerçekçi olmaz. Pazarlama uzmanlarının güçlü bir marka yönetimi becerileri olduğu gerçeği yadsınamaz ancak onların uzmanlıkları ve eğilimleri açık bir şekilde dış odaklıdır. Kurumsal ilişkiler bölümü de aynı durumdadır. Bu rol, en iyi insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilebilir. İşletme içerisinde hiçbir bölüm istihdam ve yönetim ile ilgili detayları insan kaynakları kadar bilemez. Çalışanın yaşam döngüsü boyunca kişisel deneyimlerine de en hakim olan departman insan kaynakları departmanlarıdır (Barrow, 2008). Minchington'un (2014) işveren markasından örgüt departmanlarından hangisinin sorumlu olması gerektiği konulu araştırmasının sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Bu araştırmanın sonuçları aşağıdaki grafikle daha net bir şekilde ifade edilmiştir.

Şekil 1.1. İşveren Markasından Sorumlu Departmanın Hangisi Olması Gerektiğine Dair Sonuçlar



Kaynak: Michington, B. , (2015), Employer Branding Best Practices You Need To Know, ERE Recruiting Intelligence (https://www.eremedia.com)

Şekil 1.1'deki oranlardan da anlaşıldığı üzere insan kaynakları işletme içerisinde işveren markası ile alakalı olması beklenen ilk departmandır.

İnsan kaynakları, evrensel boyutta rekabet koşullarına uyumlu olmayı gerektiren ve en yeni teknolojinin takip edilmesi ile finansal yapılarını güçlendirmede benzer çabaları yürüten işletmeler için üretim ve bilgi kullanımına katkı sağlayarak, marka olmayı kolaylaştıracak faktörlerin en başında gelmektedir. İşletmeler bu noktada insan kaynağının farklılaşmasını, değer yaratmasını ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlamasını sağlayan stratejik bir markalaşma ile avantaj sağlayabilirler. Söz konusu yaklaşım ise hiç şüphesiz işveren markasıdır (Doğru ve Çakır, 2015: 674). Güçlü bir işveren markası oluşturulması, işletme içerisindeki İK uygulamaların çok ciddi iyileştirmelerden geçmesiyle mümkündür. Baş (2011: 34) bu durumu şu cümlelerle özetlemektedir "Nasıl kötü bir ürün ile güçlü bir marka yaratamazsanız, insan kaynakları uygulamalarını gerçek anlamda iyileştirmeden güçlü bir işveren markası oluşturamazsınız". Güçlü bir işveren markası için İK departmanı iyileştirmelerle beraber aynı zaman da marka yönetimine dair araştırma, bütçeleme, planlama, yaratıcılık ve değerlendirme gibi bazı becerileri de kendi bünyesinde geliştirmelidir (Barrow, 2008).

İnsan kaynaklarının rolü gerçek anlamda, işe alım reklamları, işletmenin web sitesi, konferanslardaki sunumlar ve toplumsal olaylarla, işveren markasına olan dikkati arttırmaktır. İşletmenin ününden işyerindeki rutinlere kadar (zamanında ödeme yapmak, sağlık güvenceleri, harcama raporları karşılığı zamanında geri ödemeler gibi), İK işyerini markalaştırır. Örneğin, adayın işletmeyle olan deneyimi- ilk telefon görüşmesinden son mülakat aşamasına kadar- işveren markasını yansıtmaktadır. İşveren markasını geliştirmek aynı zamanda takım çalışmasını ve tepe yönetimin de desteğini gerektirmektedir. Kültürel farklılıkları yönetebilmek ve çalışanları elde tutabilmek yukarıdan aşağıya tüm yöneticilerin kaygısıdır, sadece İK bölümünün değil. İşe alım ve işgücü devir oranının yüksek maliyetlere yol açması da işveren markası kavramının önemini ortaya koymuştur (Nancy, 2008). İşgören devri ile ortaya çıkan maliyetin yanında kurum bilgilerinin kaybı, hizmetlerin aksaması, diğer çalışanları iş bırakmaya teşvik etmesi, kurum itibarının zarar görmesi ve en önemlisi yetenekli çalışanların işten ayrılması gibi konular da işveren markası adına olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Akdemir, 2017: 34). İK uzmanlarının, işveren markasını güçlendirmeleri çalışanların

nelere önem verdiğini ve işletmeyi nasıl gördüklerini gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirmeleri koşuluna bağlıdır (Nancy, 2008).

İnsan kaynakları literatürü işveren markasını üç aşamalı olarak tanımlar. Öncelikle işletme marka içerisinde somutlaştırılan değer önermesini oluşturur. Organizasyonun kültürü, yönetim şekli, mevcut çalışanların özellikleri, mevcut istihdam imajı, ürün ve hizmet kalitesi izlenimlerine dair bilgiler kullanarak, yöneticiler çalışanlarına neler sunduklarını değerlendirmeliler. Değer önermesi oluşturulduktan sonra, işletme değer önermesini potansiyel çalışanlarına, üye acentelerine, danışmanlarına ve benzer dış pazarlara sunmalıdır. İşveren markasının dış pazarlaması öncelikle hedef kitleyi etkilemek için tasarlanmıştır ancak markayı veya ürünü desteklemek ve genişletmek de bu tasarının önemli sebeplerinden biridir. Üçüncü aşama ise işveren markasının iç pazarlamasıdır. Bu önemlidir çünkü işletmenin sözlerini ne derece tuttuğunu ve onları örgüt kültürüne ne derece entegre ettiğini gerçekçi olarak ortaya koyar. Ayrıca, iç pazarlamanın amacı işletmeye bağlılıkları yüksek olan bir işgücü oluşturarak, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktır (Backhouse veTikoo, 2004: 502-503). Fıgurska ve Matuska (2013: 38) işveren markası aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Mevcut işveren markasını tanımlamak, işletmenin çalışanlar, aday çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından nasıl algılandığının ortaya koyulabilmesi
- İşveren markasının vizyonunu belirlemek, işletmenin çalışanlar, aday çalışanlar ve diğer paydaşları tarafından nasıl algılanmak istediğinin belirlenmesi.
- Gerçekte olan ve istenen işveren markası arasındaki boşlukların belirlenmesi
- Mevcut işveren markası gerçeğiyle, marka vizyonu arasındaki boşlukları kapatmak için çalışma planlarının geliştirilmesi.
- Gerçek işveren markası ve istenen işveren markası arasındaki boşluğu kapatmak için harekete geçmek.

İnsan Kaynakları alanında işveren markasının bu derece önem kazanması dört faktörden kaynaklıdır. Bunlardan birincisi, son yirmi yıl içerisinde örgütsel ve sosyal hayatta marka olgusunun yükselişi. Markalar işletmeler için tanıtımlarda ve reklamlarda gelişen, etkileyici ve karlı bir durum olarak baş göstermiştir. İkinci faktör ise insan kaynakları profesyonellerinin güven kazanmak ve stratejik bir etki oluşturmanın yollarını aramasıdır. Üçüncü faktör ise işgücü pazar koşullarıdır. İşsizlik azalmakta ve yetenekler

ve kısıtlılığı ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, işverenler şiddetli bir rekabet içerisinde yetenekli çalışan arayışı içerisine girmektedirler. Dördüncü ve son faktör ise, son yıllarda artan bir çalışan katılımı ilgisinin oluşmasıdır. Bu durumda da işe alma, sosyalleştirme ve bağlılığı arttırma gerçekliği ortaya çıkmıştır. Markalaşma perspektifiyle bakıldığında, bu durum işe alma pozisyonunun, iş tatmininin ve örgütsel amaçların ve değerlerin temelini oluşturmaktadır (Jenner ve Taylor, 2007).

Güçlü bir işveren markasının varlığı insan kaynakları departmanına birçok avantaj sağlar. Bu avantajlar, gerek mevcut çalışanlar gerek potansiyel çalışanlar açısından çekici faktörler olmaktadır. Yani işveren markasının insan kaynaklarına sunduğu bu faydalar aynı zamanda bir döngü halinde işletmeye avantajlar silsilesi olarak geri dönmekte ve işletmenin piyasada rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu faydalar dış faydalar ve iç faydalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış faydalar aşağıdaki şekil ile netleştirilebilir;

Şekil 1.2: İşveren Markasına Dair Dış Faydalar

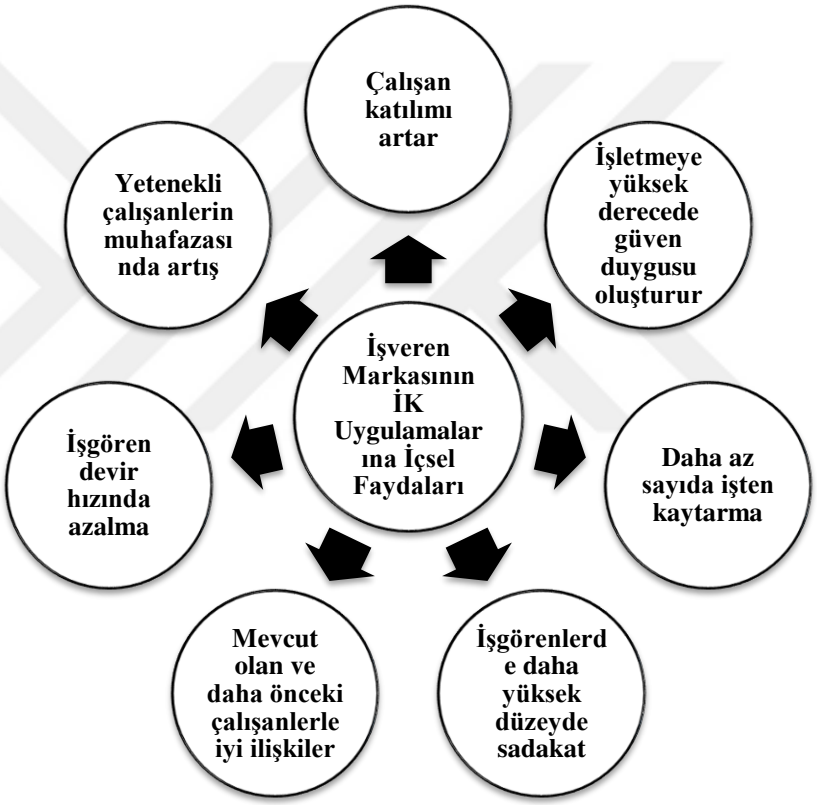
Kaynak: Figurska, I. , ve Matuska, E. , "Employer Branding as a Human Resource Management", *Human Resources Management & Ergonomics*, 2013, ss. 41

Dışsal faydalar içerisinde yetenekli çalışanları işletmeye çekmek yetenek yönetimi uygulamalarının da en önemli ayağıdır. Özel ve seçkin bir grubu temsil eden yetenekli çalışanlar çalışacakları yeri seçerken çalışma biçimi ve sergileyecekleri performans

anlamında kendilerini en iyi ifade edebilecekleri, kariyerlerine prestij ve değer kazandıracak işyerlerini tercih ederler. İşletmeler, bu yetenekleri kendilerine çekebilmek adına çalışan değeri yaratan bir algı oluşturmalıdır (Akdemir, 2017: 16). Bu algıyı ise güçlü bir işveren markası olan işletmeler zaten oluşturmuşlardır.

İşveren markası, İK departmanına sağladığı dışsal faydaların yanı sıra, işletmede hâlihazırda çalışmakta olan çalışanlar için de çok önemli katkılar sunmaktadır. Bu katkılar ise şekil 1.3'de özetlenmektedir.

Şekil 1.3: İşveren Markasına Dair İçsel Faydalar



Kaynak: Figurska, I., ve Matuska, E., "Employer Branding as a Human Resource Management", *Human Resources Management & Ergonomics* , 2013, ss. 40

İşveren markası kavramı; işletmenin çalışanları, potansiyel çalışanları ve paydaşlarının işletme hakkındaki farkındalığını ve algılamalarını yönetebilmek adına hedeflenen, uzun vadeli bir stratejidir. Buradan da anlaşılacağı gibi işveren markası, organizasyonun işveren olarak imajını hem içsel olarak hem de dışsal olarak sorgulamayı gerektirmektedir (Balcı, 2014: 65). Sorgulamayla başlayan bu süreç, güçlendirmelerle

desteklendiği sürece işletmelere yukarıdaki şekillerde belirtilen olumlu sonuçları sunacaktır. İşletmeler, işveren markası olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabildiklerinde, daha güçlü bir işveren markasına sahip olma yolunda strateji ve taktiklerine daha etkin bir şekilde oluşturabileceklerdir. Bu durumda, işletmelerin tüm çalışmalarının işveren markasına katkı sağlayabileceği ya da ona zarar verebileceği gerçekliğinin bilinmesi, bütünsel bir bakış açısıyla hareket edilmesi gerekliliğini ortaya koyar (Öksüz, 2012: 23).

Çalışanlar her zaman mantık çerçevesinde hareket edemeyebilirler. Bağlılık, sadakat, adanma gibi işverenler tarafından çalışanda aranan nitelikler sadece rasyonel sebepler sonucu ortaya çıkmaz. Marka olmak bu noktada işveren için devreye girer ve çalışanları etkisi altına alabilir. Bazı şirketlerde çalışmak için insanlar şiddetli bir rekabet içerisine girerken, daha iyi imkânları sunan işletmeleri tercih etmeyebilirler. Daha güçlü bir işveren markasın bünyesinde çalışabilmek için daha alt pozisyonları veya olanakları tercih edebilmektedirler (Baş, 2011: 37). Post- modernizmin çalışma hayatına etkileri, nitelikli çalışanların tercihlerini de etkilemiştir. Yetenekli çalışanların işletmeyi tercih etme sebepleri artık klasik koşulların ötesine geçmiştir. Günümüzde yetenekli çalışanların birçoğu, itibar kazanabileceği, kendini gerçekleştirebileceği, ontolojik anlamda kendini ifade edebileceği iş ortamlarını tercih etmektedirler (Akdemir, 2017: 33). İşveren markası bu anlamda oldukça kapsamlı bir içeriğe sahiptir. İşletmenin misyonu, vizyonu, itibarı, değerleri, kültürü, işletmeye dair olumlu, olumsuz tüm haberler, ağızdan ağıza yapılan reklamlar, rakiplerle yapılan kıyaslamalar, iş başvuruları, iş görüşmeleri, oryantasyon gibi devasa bir değerlendirmeyi içerir (Gözen, 2016: 3).

Güçlü bir işveren markasının oluşturulması ise kısa süreli bir süreç değildir. İşletmenin tepe yönetiminin bağlılığını ve şirket içerisinde birçok fonksiyonun bütünlüğünü gerektiren bir süreçtir. İşletmenin, işe seçme ve yerleştirme uygulamaları, ödüllendirmeleri, İKY uygulamaları, iletişimi, kültürü ve değerleri ile mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için çalışılacak ideal bir yer olarak tanımlanabilmesidir. Bu imajın oluşturulup, sürekli hale getirilmesi ve desteklenmesi gerekir. Eğer bu imaj dışarıdan oluşturulur ancak işletme içinde çalışanlara karşı gerçekçi bir şekilde uygulanamazsa işletme insan kaynağını kaybetmeye başlar ve pazar içerisinde marka olma durumunu sürdürülebilir kılamaz (Ötken ve Okan, 2015: 36). Bu durum en güzel Şekil 1.4'de özetlenmektedir.

Şekil 1.4: İşveren Markası Oluşumu

Kaynak: Rosethorn, H., (2009), The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal, , Burlington, ss. 20

Çalışana belirli vaatler sunan işletmenin, bu vaatleri işletme içerisindeki deneyimlerle karşılayamadığını hisseden çalışanlar bir zaman sonra işletmeyi terkedilebilir. İnsan kaynağını kaybetmeye başlayan bir işletme için çalışan devir hızı artar ve bu artış işveren markalaşması adına aşağıdaki sonuçlara neden olur (Ören ve Yüksel, 2012: 47) ;

- Markalaşma süreci çalışan devir hızının yüksek olmasından olumsuz anlamda etkilenir.
- İşletmelerde modern insan kaynakları yönetim anlayışının uygulanmaması çalışan devir hızının artışı ile netleşen bir durum halini alır.
- Marka haline gelmemiş, elinde nitelikli işgücünü tutamayan işverenler çalışan devir hızının artışıyla yüzleşir.

İşe alım ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yanında, pazarlama ve kurumsal iletişim gibi bölümler tarafından sürdürülen diğer uygulamalar da işveren markasını etkilemektedir. Nitekim bu uygulamaları gerçekleştiren yöneticilerin/bölümlerin de işveren markası yönetimini göz önünde bulundurması ve sürecin bir savunucusu olması bir gerekliliktir. Tersi bir durumda, işletmeye dair ortaya atılan istihdamla ilgili mesajların etkisi azalmakta ve işveren markalaşması çabaları boşa çıkabilmektedir (Öksüz, 2012: 23).

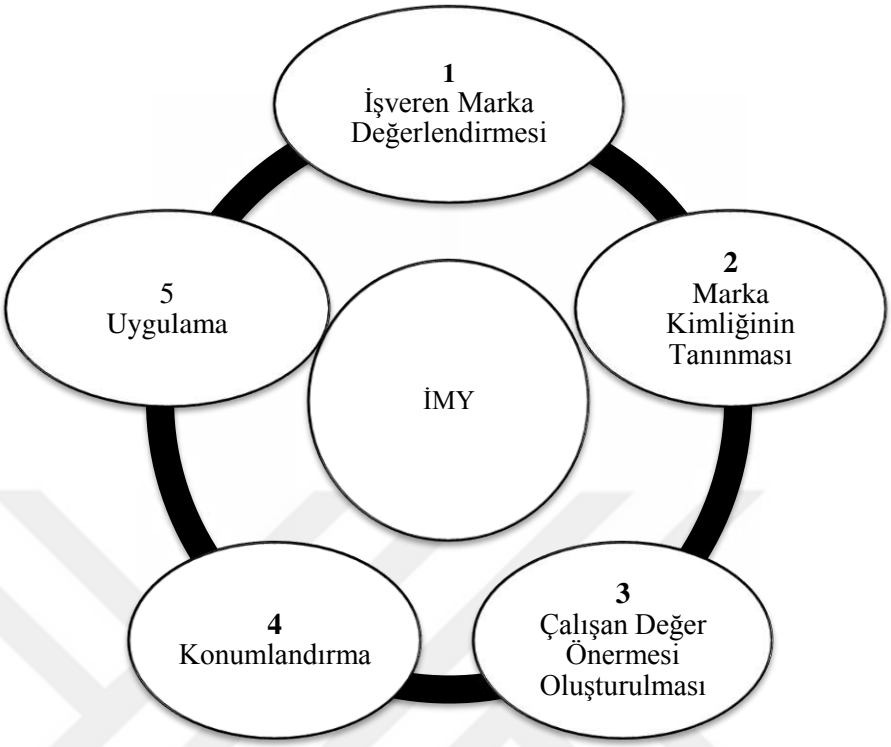
1.4. İşveren Marka Yönetimi Modeli

Günümüzde işverenlerin çalışanlarına karşı davranışlarını, müşterilerininkiyle aynı düzeyde ilgi ve tutarlılıkta tutmaya zorlayan birçok baskı faktörü bulunmaktadır. Güçlü bir işveren marka yönetimine duyulan talep, işgücünden beklenti düzeyi yüksek olduğu sürece var olacaktır. Henüz istenilen standartta bir ilgiye ulaşamamış olsa da işveren marka yönetimi, CEO'ların rakamsal boyutlara geçmeden önce "Çalışanlarımız bizim en değerli varlığımızdır" söylemleri, bu yolda önemli bir aşamalara gelindiğinin göstergesidir (Barrow ve Mosley, 2005: 15). Güçlü bir işveren markası oluşturma sürecindeki yönetsel faaliyetler sadece İK departmanının sorumluluğunda değildir. Özellikle en değerli varlıklar olarak belirtilen yeteneklerin yönetiminin, kurumsal bir strateji olarak benimsenmesi ve bunun tüm işletme içerisinde ciddiyetle algılanabilmesi için gerekli alt yapı üst yönetim tarafından hazırlanmalıdır (Akdemir, 2017: 32). Hazırlanan bu alt yapının sistemli bir şekilde yürütülebilmesi insan kaynakları departmanının öncülüğünde; liderler, pazarlama departmanı, finans departmanını da kapsayan bir takım işidir. Aslına bakılacak olursa, işletme mensubu herkes işveren markasının bir temsilcisidir.

İşletmelerin muhakkak ki bir işveren markası olduğu bilgisi ışığında işlemelerin bu kaçınılmaz durumu kontrol altına alıp yönetmesi gerekmektedir. İşveren Marka Yönetim Modeli (İMY) bir kurumun (Baş, 2011: 53) ;

- İşveren markasının özünü tanımlaması,
- İşletme olarak çalışanlarına neler sunduğu ve neler beklediğini netleştirmesi,
- İşletmeyi rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde konumlandırma çabalarının yürütüldüğü bir süreçtir.

Şekil 1.5: İşveren Marka Yönetim Modeli



Kaynak: Baş, T., (2011), İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayım ve Dağıtım, İstanbul, ss. 54.

Yukarda da görüldüğü üzere Baş (2011: 54) işveren marka yönetimi modelinin beş farklı basamaktan oluştuğunu belirtmiştir. Bu aşamalar belirli bir sıralama dâhilinde gösterilse de bazen bu döngü dışında da hareket edilebildiğine rastlanmıştır.

1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İşletme olarak işveren markanız, yetenekli çalışanları kendinize çekebilmeniz ve daha sonra onları elinizde tutabilmeniz için İK programlarınıza ve kurumsal kültürünüze entegre edebileceğiniz şekliyle tasarlanmalıdır. İşveren markanızı değerlendirme aşamasında ise hem bir marka pazarlamacısı hem de İK sözcüsü gibi davranmanız gerekmektedir. İşveren markası değerlendirilmesi sürecinde ele alınabilecek faktörler Tablo 1.2'de özetlenmektedir (Lupfer, 2016).

Tablo 1.2: İşveren Markası Değerlendirme Tablosu

İK KRİTERLERİ	**FARKINDALIK**
Çalışanı Tutma Oranı İşletmeden bir yıl içerisinde hizmet süresi dolmadan ayrılan çalışanların sayısı **Çalışan Fikirleri** Öncelikle iç kıyaslama ile başlayınız ve her yılki bağlılık oranlarına bakınız **İşe Alım Kalitesi** Doğru pozisyonlara doğru kişileri alıp almadığınıza dair işe alım öncesinde ve sonrasında performans kriterlerini kullanınız **İşe Alım Maliyeti** İşe alımın gerçek maliyeti ve başvuru yapanlar sayısı **Başvuru Sayısı** İşletmenize başvuru yapanların sayısı **Tahmini Analizler** Senaryo analizi ve risk analizi gibi ileri düzey segmentasyonlar	**Temel Farkındalık** Hedeflenen kitlede işletmenizi tanıyanlar **Farkındalık Uyandırmak** Belirli kriterlerle eşleştirme yapılması istenildiğinde işletmenizi de bir liste içerisinde tanıyan kişilerin oranı **Akılda Kalan Farkındalık** Belirli bir kritere göre eşleştirme yapıldığında işletmenizin en önce yazanların oranı **Marka Aşinalığı** Negatif deneyimdense daha çok pozitif deneyim sunan kişilerin oranı
FARKLILAŞTIRMA	**DİĞER KRİTERLER**
Marka Değeri İşveren değer önermesindeki tutum ve farklılıkların değerlendirilip mevcut ve aday çalışanlarca fark ediliyor olması **Marka kişiliği** İşletmenin belirlediği kişilik tiplemesi ile mevcut ve aday çalışanların algıladıklarının aynı mı olduğunun belirlenmesi **İşe Alımlardaki Girişimci Skoru** Araştırma ve işe alım şirketleriyle görüşerek sizin işletmenizin rakiplerinize oranla tercih edilir olması anlamında desteklenmesini sağlamak	**İşveren Araştırmaları Sıralamaları** İşveren araştırmaları sitelerinde veya çalışılabilecek en iyi yerler gibi sitelerdeki işletme puanları **Sosyal Medya Aktiviteleri** İşveren marka değerinizi yükseltecek paylaşımlar **Çalışan Yönlendirmeleri** İşletmenin yönlendirme programlarına direk etki eden çalışan ve sosyal medya övgüleri **Net Başlama Puanı** İşletmenizin müşteriler tarafından tavsiye edilme istekliliğinin ölçümü

Kaynak: http://www.thesocialworkplace.com/

Sullivian (2002), Tablo 1.2'yi destekler bir şekilde işveren markası değerlendirmesinde ele alınması gereken faktörleri farkındalık, farklılık, algılanan kalite ve popülerlik olarak ele almış ve bunları alt başlıkları ile değerlendirmiştir. Farkındalık altında yer alan başlıklar tablodaki ile aynı olmakla beraber, farklılık başlığı altında yer alan konular değer ve kişilik olmak üzere iki başlıkla ifade edilmiştir. Algılanan kalite ve popülarite olgusu içerisinde ise kalite özellikleri ve popülerlik ele alınmıştır.

Daha önce de bahsedildiği üzere işveren markası içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınabilmektedir. İçsel bakış açısı genel anlamda mevcut çalışanların istihdam deneyimidir ve aşağıda maddelenen konuları kapsamaktadır (Amara, 2014) :

- Örgütün vizyon ve misyonunu
- Örgütün kültürünü ve değerlerini
- Liderlik kapasitesini
- Örgüt tarafından karşılaşılan zorlukları
- İK uygulamalarını – tazminat, faydalar, refah şemaları, çalışan katılımı, çalışan gelişimi, performans yönetimi
- Çalışan yönlendirme programları
- Ödüller ve tanınma
- İş/Yaşam dengesi
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Kişisel deneyimler ve anket sonuçları

İşveren markasında dışsal bakış açısı aday çalışanların ve mevcut müşterilerin örgüte dair hissettiği duygular olarak adlandırılabilir. Dışsal bakış açısına dair maddeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Amara, 2014):

- Pazar performansı
- Belirgin sektörlerde, ürünlerde ve hizmetlerde örgütün pazar durumu
- İşyeri sıralamaları ve ödülleri

İşveren markasına dair belirtilen içsel ve dışsal bakış açılarına dair alt başlıkların işletmeler tarafından, kendi kurumlarının durum değerlendirilmesine tabi tutulması, işletme gerçeklerinin ortaya konmasına ve iyileştirmeler yapılabilmesine olanak

sağlayacaktır. Baş (2011: 59), işveren marka değerlendirmesi yapacak işletmelerin bazı sorulara cevap vermesi gerekliliğine değinmiştir. Bu sorular:

- Potansiyel adayların işlemeye dair farkındalık düzeyleri ne aşamadadır?
- İşletmenin ismi anıldığında mevcut çalışanların ve aday çalışanların zihninde nasıl bir imaj canlanmaktadır?
- İşveren markası imajı işletmeyi rakiplerinden ayıran özellikleri barındırıyor mu?
- İşletme tarafından yürütülen iletişim faaliyetleri potansiyel çalışanları nasıl etkilemektedir?

1.4.2. İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması

İşveren marka kimliği işletmenin kendisini nerede görmek istediği ile alakalı bir kavramdır. Buradan yola çıkarak şunu diyebiliriz ki işveren marka kimliği bir niyeti ve tercihi sunar. İşletmeler işveren marka kimliklerini belirleyerek ne tür bir işveren olmak istediğini ifade eder. İşveren marka kimliği; ”Neyi temsil ediyoruz?” “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap arayarak kendi varlığını sunar (Dönmez, 2016).

İşletmelerin stratejik olarak planlamış oldukları amaçlarına ulaşabilmeleri için kendilerini ve kurumun felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, paydaşlarına ve halka tanıtmak için kullandıkları yöntemlerin tümü ise kurum kimliğidir (Korkmaz, 2007: 385). Bir kurum, kimliğini kurum üyelerinin davranışı, kurumun iletişimi, iç ve dış çevrelerine kullandığı sembollerle oluşturur. Kurum kimliği bir şirketin kişiliğini, hem görsel hem de görsel olmayan sunumlarla içsel ve dışsal hedef gruplara somut bir şekilde yansıtılmasıyla oluşur (Uzoğlu, 2001: 341).

İşletmelerin bireysel ve kolektif uygulamaları işletmenin kurum kimliğini oluşturur. Kurumsal kimliği iyi planlanmış bir şirketin bazı izlenimlere cevap vermesi gerekir. Bu izlenimler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Uzoğlu, 2001: 347):

- İyi bir şekilde yönetilen
- İyi mallar ve hizmetler üretebilen
- İyi bir finansal yönetime sahip olan
- Uzun dönemli bir yatırım izlenimi oluşturabilen
- Tüm kaynaklarını iyi kullanan

- Yaşadığı yere ve çevreye karşı sorumluluk sahibi
- Yenilikçi
- Yetenekli insanlar çalıştıran

Güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen işletmeler içeriden dışarıya doğru süreci planlamalı, marka kimliğini oluşturabilmek için kendisini tanımlamalıdır. İşveren markası oluşturma çabaları içerisinde olan bir işletme öncelikle fonksiyonel, ekonomik ve duygusal olarak hangi vaatleri sunabileceğini belirlemelidir. Bunun için de "Biz kimiz?" sorusunun cevabı aranmalıdır. İşletmenin ortak değerleri, dili, iletişimi, kültürü, inançları göz önünde bulundurularak, işletme öz değerlendirmeye tabi tutulmalıdır (Ötken ve Okan, 2015: 46).

İşletmede aday çalışan işe tam olarak başlamadan yani deneyimlemeden işverene dair yargılarını tam olarak netleştirememekte, genel yargılara varamamaktadır. Aynı durum işveren için de geçerlidir. Çalışanların işveren ile ilgili sahip olduğu fikir, bilgileriyle orantılıdır. Çalışanların işverene dair çağrışımları ve düşünceleri bilgilerini oluşturmaktadır. Bu bilgilerin çalışmaya başladıktan sonra işverenin tutarlı davranışlarıyla desteklenmesi marka kimliği için çok önemlidir. Microsoft, Dell, Google gibi güçlü işveren markalar ele alındığında, çok net bir şekilde görülmektedir ki marka kimliğinin oluşumunda tutarlılık çok etkilidir (Gözen, 2016: 19).

İşveren marka kimliği, iş özellikleri ve kurumsal özellikler olmak üzere iki bileşenden meydana gelir. İş özellikleri bileşeni çalışanlara duygusal faydaların yanında fonksiyonel faydalar da sağlar. İş özellikleri içerisinde sayılabilecek olan durumlar; ücret, iş güvencesi, fiziksel çalışma şartları, kariyer olanakları ve kişisel gelişim imkânlarıdır. Kurumsal özellikler bileşeni içerisinde ele alınabilecek faydalar ise rekabetçi konum, sosyal sorumluluk ve etik gibi bileşenlerdir. Kurumsal özellikler daha çok duygusal faydalar sağlamaktadır. Örneğin rekabet gücü yüksek bir işletmede çalışıyor olmak birçok kişi için gurur kaynağıdır (Baş, 2011: 72).

Güçlü bir marka yaratmanın en kilit noktası bir marka kimliği geliştirmek ve uygulamaktır. Marka kimliği fonksiyonel, duygusal ve kişisel yararları içeren çağrışımlar oluşturarak hedeflenen kitlenin ilgisini çeker. Marka imajı bir markanın algılanış şekliyle ilgiliyken, marka kimliği nasıl algılanmak istendiği ile ilgili bir kavramdır. Buradan yola çıkılarak, iletişim süreçlerinde imaj hedef kitlenin denetimindeyken, kimlik işletmenin

denetiminde oluşturulur. İşletmeler kimliklerini değiştirdiklerinde kendilerine dair imajı etkilemiş olurlar (Baş, 2011: 60).

1.4.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması

Çalışan değer önermesi (ÇDÖ) çalışanlara örgüte sundukları yetenekleri, kapasiteleri ve deneyimleri sonucunda sunulan olanaklardır. Çalışan değer önermesi işletmelerin, mevcut çalışanlarına kendi işletmelerinin rakiplerinden ayrı tutulmaları için sunulan nedenlerdir (Amara, 2014). Çalışan Değer Önermesine, kurum ve çalışan arasında gerçekleşen bir tür sessiz kontrat da denilebilir. Çalışan değer önermesi, hem kurumun hem de çalışanın birbirlerinden beklentilerini ortaya koyar. Doğru ve etkin bir çalışan değer önermesi, kurum içerisinde bağlılık, kurum dışında ise çekicilik yaratan önemli bir anahtardır (Kuran, 2015).

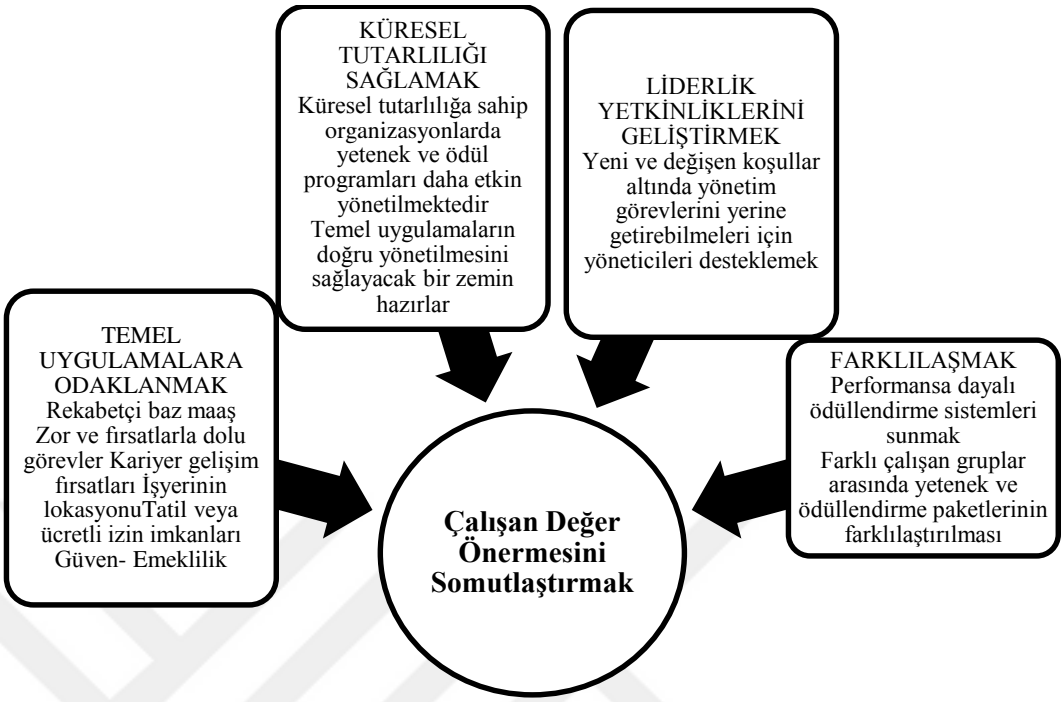
Çalışan değer önermesi, çalışanlara belirli beklentilerinin karşılanacağına dair işletme tarafından sunulan bir söz olarak da ele alınabilir. Nitekim bu sözler yerine getirilmediğinde işletme itibarını ve bütünlüğünü sorgulatmaya yol açacak sonuçlar doğurabilir. ÇDÖ çekiciliği yüksek, güçlü işveren markası oluşturmak ve çalışanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmek isteyen işletmeler tarafından kullanılabilecek etkili bir yoldur (Baş, 2011: 75).

Çalışan değer önermesi hedef kitlelere sunulan sadece finansal bir paket değildir. Aynı zamanda diğer bazı faydaların da garanti edilmesidir. Microsoft'un sitesi incelendiğinde temel kariyer segmentlerinde belirli bölümlemeler yapıldığına rastlanmaktadır. Bu segmentler teknik çalışan değer önermesi, pazarlama çalışan değer önermesi ve insan kaynakları değer önermesi olarak üç segmente ayrılmıştır. Farklılık yarat sloganıyla teknik çalışan değer önermesi teknolojik gelişmelerde en önde olmayı, zeki iş arkadaşlarıyla anlamlı projeler üzerine çalışmayı ifade ederken, pazarlama değer önermesinde stratejik pazarlama fikirlerinizin dünyada milyonlarca kişinin etkilenmesine sebebiyet oluşturmasının tatmin duygusunun da çok yüksek olacağını ifade eder. Son olarak insan kaynakları değer önermesi ise doğru kişinin doğru işe alınması ve elde tutulmasıdır. Fikirlerinizin, yeteneklerinizin ve becerilerinizin kariyerinizi ne derece ilerleteceğinize dair keşifleriniz için de güzel bir fırsat oluşturacağı belirtilir (Barrow ve Mosley, 2005: 125-126).

İşveren markası ve çalışan değer önermesi arasındaki fark söz konusu olduğunda, çalışan değer önermesi, gelecekteki işgücünü etkilemek için ve istenilen işgücünü elde tutmaya dair bir takım değerlerin oluşturulmasının işletme tarafından bilinçli olarak yapılandırılmasıdır. Çalışan değer önermesi, ödülleri, fırsatları, kültürü, örgüt yapısını, işi ve birlikte çalıştığınız kimseleri içeren mesajları sunmaktadır. Bu kategoriler içerisinde sağlık sigortası, seyahat, emeklilik, kariyer gelişimi, etik, iş etkisi, yönetici özellikleri ele alınabilir. İşveren markası, hedef kitlenin bu önermeyi ne derece algıladığı, neler hissettiği, nasıl anlamlandırdığı ile ilgilenir. Bu çalışmaların gerek mevcut gerek potansiyel çalışanlarda iyi hisler uyandırarak işletmenin çalışmak için ne kadar mükemmel bir yer olduğu imajının hatırlatılmasıdır. (Kennedy, 2013).

Çalışan değer önermesi yetenek yönetimi açısından da hayati öneme sahiptir. Yetenek yönetiminde sürdürülebilir bir başarı oluşturulabilmesi çok iyi bir çalışan değer önermesinin oluşturulabilmesi ile mümkün kılınabilir. İşverenin çalışanına üretkenliği ve performansı sonucunda sunduğu deneyim olarak da ifade edilebilen çalışan değer önermesi stratejik bir şekilde tasarlandığı takdirde çalışanları başarılı işler yaratmak adına çeker, elde tutar ve motive eder (Watson, 2011: 29). Bu durum aşağıdaki şekil yardımıyla özetlenmiştir.

Şekil 1.6: Çalışan Değer Önermesinin Somutlaştırılması



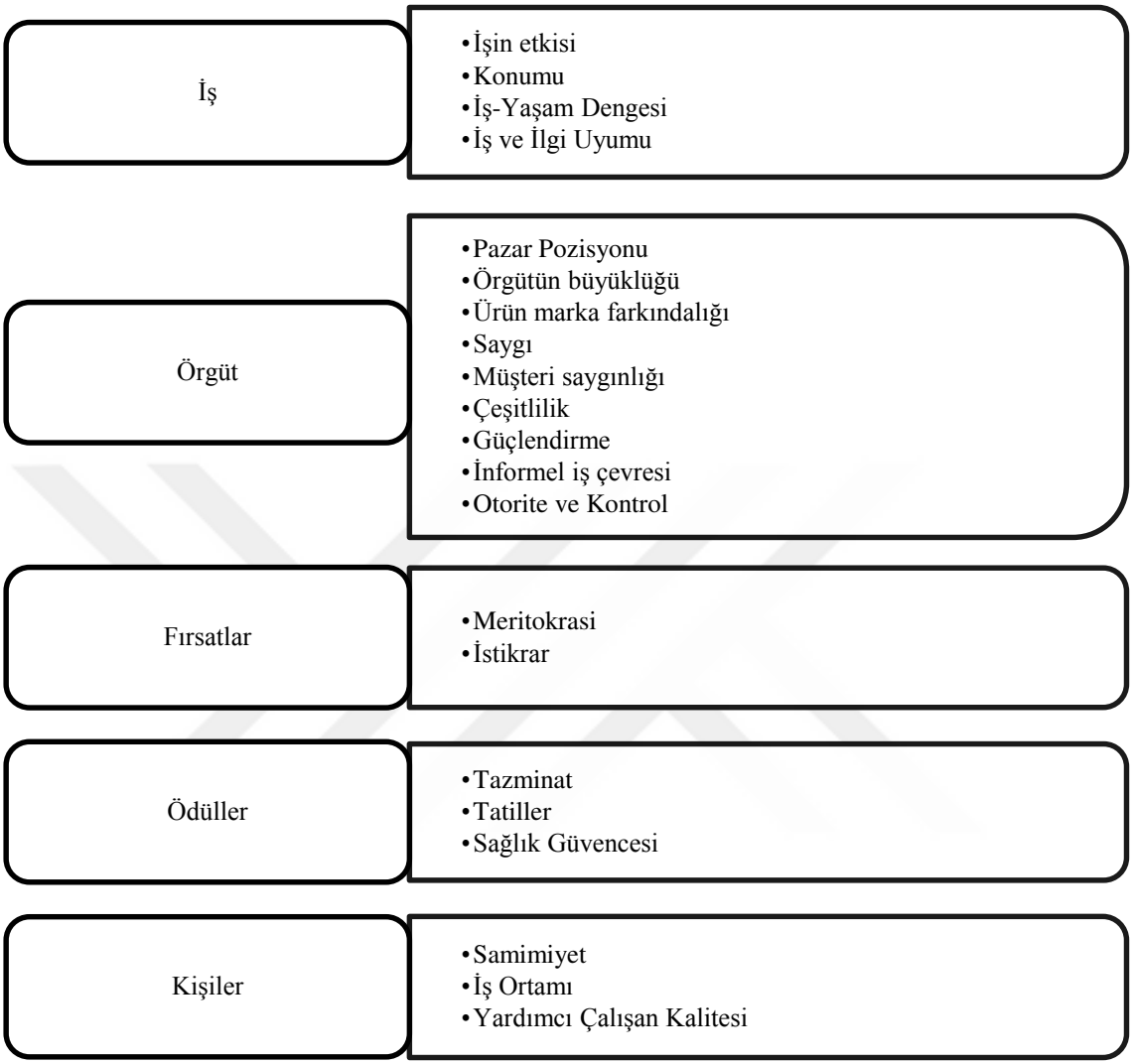
Kaynak: Watson, T., (2011), Peryön Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması, Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı, İstanbul, ss.26.

İşletmeler kendi çalışan değer önermelerini tasarlayıp, çalışanların tercihleri ve örgütün amaçları ile gerçek çalışan değer önermesi arasındaki boşlukları değerlendirebilmek adına bir çalışan değer önermesi çerçevesi hazırlamalıdır. Bu çerçeve beş içerikten oluşmalıdır (Browne, 2012: 33) :

- Ücret: Çalışanların yaptıkları işlere ve performanslarına karşılık aldıkları para
- Faydalar: Sağlık güvencesi ve çalışılmayan zamanları da içine alan bir dizi dolaylı ücretleri içerir.
- İşin İçeriği: Çalışanların işe karşı duydukları tatmin duygusu
- Kariyer: İlerleme ve gelişme için çalışanlara sağlanan uzun vadeli olanaklar
- Aidiyet: Çalışanların örgüte dair bağlılık duygusu

Massar, Sharma ve Jain (2013: 6) ise bir işyerini başka bir işyerinden ayırarak çalışanları çekebilecek ve ÇDÖ açısından avantaj oluşturacak faktörleri Şekil 1.7'de kategoriler halinde bölümlemiştir.

Şekil 1.7: Çalışan Değer Önermesinde Avantaj Oluşturacak Faktörler



Kaynak: Massar vd., (2013), Employment Value Proposition To Find Whether The Employers Should Brand Or Do Value Proposition Differently For Different Geographies, Academia, ss. 6

Rakip işletmeler arasında başarıyı belirlemede en büyük faktör yetenekli çalışanları işe almak, geliştirmek, teşvik etmek ve elde tutmak adına oluşturulan çalışan değer önermesidir. Ancak bu değerli çalışanların beklentilerine cevap olabilecek en iyi uygulamalar nelerdir? Ücret diğer etkenlerle karşılaştırıldığında üzerinde daha çok durulan bir faktör olsa da, finansal olmayan faktörler üzerinde durmak çok daha etkili olacaktır. Bu faktörler (Bell, 2005: 3);

- İşletmenin çekiciliği,
- Sorumluluk, kurum uygulamaları, etik,
- Saygı, çeşitlilik ve kapsam iş yaşam dengesi
- Kişisel ve profesyonel gelişim için fırsatlardır

Fonksiyonel faydalar kişilerin yaşantılarını etkileyecek derecede eksiklikler içermiyorsa bir süre sonra normalleşecektir ve motivatör olma etkisini yitirecektir. Ancak duygusal faydalar, çalışanların bağlılık ve katkılarında belirleyici rol oynamakta ve artı değer oluşturmaktadır. Örneğin çalışanlar zam aldıklarında mutlu olurlar ancak hayat standartlarını gelir düzeylerine göre yükselteceklerdir. Bu durumun sonucunda ise aldıkları ücret yine yetersiz gelecektir. Ancak, prestiji yüksek bir işletmede çalışıyor olmanın verdiği haz kalıcıdır. Örgütsel adanmışlık, bağlılık ve yüksek performans gibi işletme için avantajlar ortaya koyacak durumlar, sağlıklı bir çalışma iklimi ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesine bağlıdır (Baş, 2011: 78). Çalışanlara istikrarlı bir şekilde işveren markasına dair değer önermeleri yüklendiğinde, işletme içerisinde, oluşturduğu kurum kültürü yardımıyla da işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olunur (Backhouse ve Tikoo, 2004: 508). Bell (2005) mutlu bir iş ortamı oluşturmada kurum kültürü içeriğinin ekültür oluşturulması ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu ekültür, Bell'in İngilizce ilk harfleri "e" olan beş faktörü sıralamasından kaynaklı olarak ekültür adını almaktadır. Bunlar;

- Etik (Ethics) İyi bir vatandaş ve iyi bir işveren ol
- Çevre (Environment) Çevreyi değerli tut
- Keşif (Exploration) yenilikçi çözümleri keşfet ve sahiplen
- Mükemmellik (Excellence) Fonksiyonel mükemmellik için israfı azalt
- Eğitim (Education) Hata yapmaya dair cesaretli ol ancak hızlıca öğren

ÇDÖ oluşturan bir işletme vaatlerinde gerçekçi olmalıdır. Yüksek vaatler, yüksek beklentilere yol açarak, beklentiler karşılanamadığında çalışanlarda hayal kırıklığı, güvensizlik ve kızgınlık gibi yıkıcı sonuçlar doğurabiliyor. Çalışanlar kendilerini aldatılmış gibi hissedebiliyor ve bu durum bir zaman sonra çalışan devri ve performansın düşüşüne sebebiyet verebilir. İşletme tutabileceği sözlerin altına imzasını atmalıdır. Örneğin işletme içerisinde bürokratik bir yapı hâkimse, ÇDÖ içeriğinde yaratıcılık, serbestlik gibi kavramlar kullanılmamalıdır. Eğer eğitim bütçesi sınırlı ise çalışanlara

kişisel gelişim vaatlerinde bulunulmaması gerekir. Eğer işletme bir aile şirketiyse ve bir patron tarafından yönetiliyorsa, kararlara katılım, eşit kariyer olankları sunan ifadelerden kaçınılmalıdır (Baş, 2011: 90).

Yöneticilerin tutumu, çalışanlar, kurucunun özellikleri, piyasa şartları bir işletmeyi diğer bir işletmeden farklı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işletmede çok iyi sonuçlar alabildiğiniz bir ÇDÖ başka bir işletmede başarılı olmayabilir. Bazen uluslararası şirketlerin ÇDÖ uygulamaları yerel temsilciliklerde de uygulanmaya çalışılmaktadır. Hâlbuki her ülkenin kendine dair farklı motifleri vardır ve kültürel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Aksi takdirde başarısız sonuçlarla karşılaşmak kaçınılmazdır (Baş, 2011: 76).

1.4.4. Konumlandırma

Markayı konumlandırmak, pazarlama stratejisi göz önünde bulundurulduğunda bir insanın kalbi ve beyni kadar önem taşımaktadır. Tüketiciler, marka tercihlerini yaparken değişik markaların zihinlerindeki pozisyonlarına göre seçim yaparlar. Marka algılarında bazı markaları değeri yüksek, kendine uygun ve yakın olarak değerlendirirken, bazı markaları da değeri düşük, kendisinden uzak, kimliğine uygun olmayan şeklinde değerlendirebilmektedir (Bayrak, 2017).

Marka konumlandırma kavramı 1960'lı yılların sonlarına doğru kullanılmaya başlanan ve işletmelerin insanların zihinlerinde kendi markalarına dair oluşturmak istedikleri bilinçli bir farklılaşmış konum yaratması durumudur. Markanın değerinin 3-5 kelime ile özetlenmesi ve bu kelimelerin markanın kalbini ve ruhunu yansıtması gerekir. Tamamen özgün bir konumlandırma bulabilmek gerçekten çok zorludur. Özellikle işveren markası söz konusu olduğunda yetenekli çalışan bulabilme rekabeti, hizmet ve ürün rekabetinden daha da zorlu bir süreç oluşturmaktadır (Mosley, 2016). Güçlü bir işveren markası oluşturabilmenin en önemli şartı ise işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlayabilmektir. Hedeflenen kitlenin zihninde marka kimliği ile uyumlu, farklılaştırıcı bir değerin oluşturulması durumuna konumlandırma denilmektedir. Konumlandırma sürecinde, işletmeyi işveren olarak rakiplerinden farklılaştıracak temel özellikler veya faydalar ortaya konulur (Doğru ve Yeygel Çakır,

2015: 676). Bu faydaların sunumu esnasında verilen mesajın aşağıdaki özellikleri taşıyor olması gerekir (Baş, 2011: 94) :

- Bir işveren olarak işletmeyi diğer rakiplerinden ayıracak niteliklere taşıması
- Potansiyel çalışanlar ve mevcut çalışanlar için anlam ve önem teşkil edebilmesi
- Mümkün olduğu kadar kısa ve net bir şekilde tanımlanmış olması
- Duygusal bir içerik barındırması

Christiannas (2012: 120) ise başarılı bir işveren konumlandırmasının üç önemli kriteri yerine getirmek zorunda olduğunu savunur ve bunlara aşağıdaki maddeler halinde sıralar:

- Konumlandırma işletmenin kimliği, değerleri vb. ile örtüşmelidir
- İşletmedeki istihdamın faydaları ele alındığında hedef kitlenin beklentilerini karşılayabilmelidir
- Diğer rakiplerin konumlandırmalarından farklı olmalıdır

İşveren marka konumu basit birkaç cümle veya slogandan ibarettir ancak iş dünyası içerisindeki iletişim karmaşası içerisinde o basit ifadeleri veya sloganları ortaya çıkarabilmek ciddi bir profesyonellik ister. Mesajların rakiplerin mesajları ile karışmaması için bazı sorulara cevap aranması ve daha sonrasında da kimsenin söylemediklerini vaat ederek fark oluşturması gerekir. Bu sorular: Şirket hangi pozisyonları doldurmakta zorlanıyor? Ne tür yeteneklere ihtiyaç duyuyor? Sektörde aranan yeteneklerin beklentileri neler? Rakipler bu beklentileri nasıl karşılıyor? Biz neler verebiliriz? Nasıl fark yaratabiliriz? Bu kişilere hangi kanallardan ulaşabiliriz? Sadece verilen mesajlarda değil, işletme içinde de bir takım değişikliklere gidebilir miyiz? (Baş, 2011: 99).

Markanın vaatleri ve kişiliğine dair tanımlayıcı ve ikna edici cümlelerden oluşan sloganlar aracılığıyla örgütler kendi üstünlüklerinin altını çizerek konumlandırma stratejilerini gerçekleştirirler (Ötken ve Okan, 2015: 53). Bu sloganlardan bazıları Tablo 1.3'de belirtilmiştir.

Tablo 1.3: Örgütlerin İşveren Markası Sloganları

Ford Otosan	Sen Varsan Güç Bizim
HSBC	Fırsatlar Dünyası
Migros	İyi İş İyi Gelecek
Apple	Burada Hayatınızın En İyi İşini Yapın. Ve Bütün Dünya Sizi İzlesin
Mercedes	Mercedes Çalışanı Olmak Ayrıcalıktır
IBM	IBM'e Katılın. Fark Yaratın
McDonalds	McDonald's Ailesine Hoş Geldiniz
Pegasus	Geleceğe Birlikte Uçalım
CocaCola	Mutluluğu Açıyorum
Facebook	Kariyerinizin En anlamlı İşini Yapın

İşveren markasında çalışanların işletmeye bakış açısı, o işletmenin neler sunduğu ve zihinlerinde neyi çağrıştırdığını konumlandırması ile ilgilidir. Bazı işletmeler kendisini duygusal olarak tanımlarken, bazıları iyi ücret veren ve refah düzeyi yüksek, bazıları sosyal sorumluluğu ön planda tutan ve bazıları da sosyal ve yan ödemeleri iyi olan olarak konumlandırabilir. Adaylar, tercihlerini, beklentilerini karşılayacak işletmeler doğrultusunda yaparlar (Bayrak, 2017). Universum'un araştırmasına göre dokuz temel işveren markası konumlandırma alanı bulunmaktadır. Bu alanlar (Mosley, 2016) ;

- Statü
- Amaç
- Takım Çalışması
- Güçlendirme
- İnovasyon
- Ödül
- Öğrenme

- Kariyer Gelimi
- Performans

1.4.5. Uygulama

İşveren markası çalışanlara bazı sözlerin verilmesi ve daha sonrasında ise verilen bu sözlerin yerine getirilmesini kapsayan bir süreçtir. Eğer işletmeler yüksek sesle verilen sözleri yerine getirmezse bu durum işletmeler için tamiri mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Bu sebebe istinaden tepe yönetimin sadece işveren markası kavramının önemini kabul etmesi yeterli değildir. Önem verdikleri konuyu gerçekleştirmeleri yani harekete geçmeleri gerekmektedir. Destek yeterli değildir aynı zaman da eylem de gereklidir (Baş, 2011: 116).

1.5. İşveren Markalaşmasının Yararları

Son dönemlerin en ilgi çeken konularından biri olan işveren markasının bu derece popüler olmasının en büyük nedeni işletmelere sağladığı yararlardır. İşveren markasını sadece bir logo veya kariyer sayfası olarak görmeyen ve bunun aynı zamanda çalışanların kurumlarına karşı hissi bağlarını içeren, aktif ve etkili olduğunu benimseyen işletmeler için işveren markalaşmasının birçok faydası vardır. Bu faydaların en başında daha büyük ve daha ulaşılabilir bir yetenek havuzu ve ilgili çalışanların olması gelmektedir. Güçlü bir işveren markası, destekleyici eğitim programları, rahat bir ofis kültürü ve esnek çalışma saatlerine sahip bir işletme birçok yeteneğe hitap edecektir.

Bir diğer fayda ise çalışanların şevkinin, bağlılığının ve verimliliğinin üst düzeyde olmasıdır. İşveren marka değeri yüksek bir işletmeyi tercih eden profesyoneller verilen sözlerin gerçekten yerine getirildiğine şahit olduklarında, orada çalışıyor olmaktan memnuniyet duyarlar ve bu zincirin bir halkası olarak işlerine daha da özen göstererek büyük bir bağlılıkla çalışır, verimliliğin artmasında etkili rol oynarlar. İşveren markası aynı zamanda işe alım masraflarında ciddi azalmalara neden olarak yetenekleri elde tutar. İşveren markası iç koşullara dair uğraşlar verirken dış imajını da etkileyerek, pozitif bir bakış açısı oluşturabilmektedir. Bu durum da işletmenin tanınmasına ve tercih edilir olmasına yardımcı olur (Group, 2013).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. Liderlik Nedir?

Sosyal bir canlı olan insanoğlu belirli gruplar içerisinde yaşamını idame ettirmek zorundadır. Bu gruplar içerisinde yaşayan insanlar her daim grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak önderler ile aralarında hiyerarşik bir bağ kurarlar. İnsanoğlunun mensubu olduğu her grubun muhakkak ki bir amacı mevcuttur ve bu grupların amaçlara yönlendirilmesi ikna ve beceri işidir (Eren, 2011: 501). Bu ikna ve becerinin temelindeki en dikkat çekici nokta liderlik sürecinde kişinin karşısındakini etkileyebilmesidir.

Liderlik sadece formal organizasyonlara dair bir olgu olmamakla beraber herhangi bir grup içerisinde belirli amaçların gerçekleştirilmek üzere belirli bir kişinin izlenmesidir. Bu durum yaşamın tüm alanlarında olabilmektedir. Örneğin çocuk oyunlarından, sivil toplum örgütlerine kadar birçok farklı amaca hizmet eden gruplar içerisinde liderliğe rastlanır (Koçel, 2015: 671). Bu nedenle liderlik genellikle üç anlamda kullanılmaktadır. Bunlar (Çelik, 2014: 151):

- Bir durumdan kazanılan sıfat (bir kadroyu niteler)
- Bir kişinin özelliği (Bir kişiyi niteler)
- Bir davranış sınıfını niteler (Bir davranış kategorisini niteler)

Liderliğin ortaya çıkması için kişilerin resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Resmi yetkisi olmadığı halde büyük kitleleri etkileyebilen liderler var olduğu gibi, çok geniş yetkileri olmasına rağmen hiç kimseyi etkileyemeyen yöneticilerde de rastlamak mümkündür (Çelik, 2014: 152). Bir organizasyonun başarısı ise onu oluşturan bireylerin ve ekiplerin reflekslerinden oluşur. Hiçbir organizasyon, kendisini oluşturan insanların düzeyinden daha yukarıda veya aşağıda değildir. Güçlü, yetkin bireylerin oluşturduğu bir örgüt kendisine yakışan bir yönetim ekibi ortaya koyar ve hak ettiği şekliyle yönetilir. Bununla beraber bir örgütün yapısı, kendi kültürel değerlerinin oluşumuna dayanır. Çok

uzun dönemde insanlar kolektif olarak deneyimlerinin ve gelişimlerinin onlara en yararlı olduğunu gösterdiği normlar dizisini, olayları ve tepki verme tarzlarını oluştururlar. Liderler bütün bunları iyi temsil eden, koruyan ve geliştiren kişiler olarak ortaya çıkarlar (Barutçugil, 2014: 21).

Stogdill (1974: 411) liderliği karşılıklı davranış ve fikirlerle herhangi bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu durumu devamlı kılabilmek olarak tanımlarken, Efil (2004: 182) grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan gücün (etkinin) kullanımı olarak tanımlamıştır. Yılmaz' a göre (2011: 5) liderlik bir kişinin, başka kişilerin düşüncelerini, tavır ve davranışlarını etkilemesiyle ortaya çıkan süreçtir.

Eren (2012: 435) liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Çelik (2014: 151) ise liderliği belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak değerlendirir. Erkutlu (2014: 2) bir insan grubunu, belirlenmiş amaçlar çevresinde toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlar. Koçel (2015: 668) liderliği belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlamaktadır.

Liderlik aynı zamanda bir değişim çağrısına öncülük etme eylemidir. Bu çağrı bireyleri etkilemekle beraber onlara ilham verir ve harekete geçmelerini gerçekleştirebilirse liderlik başlar (Barutçugil, 2014: 21). Liderlikleri ile öne çıkan kimseler ele alındığında görülmektedir ki farklı çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen farklı kişilikteki kimseler başarılı liderler olabilmektedirler. Çünkü liderleri oluşturan çevredir. Liderlerin belirli özellikleri içinde bulunduğu grup ona ihtiyaç duyduğunda önem kazanmaktadır. Yani farlı durumlar ve ihtiyaçlar farklı türde liderlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bir liderin davranışı belirgin bir yerde veya zamanda iyi diye tanımlanırken başka bir durumda ve zamanda kötü olarak nitelendirilebilmektedir (Eren, 2011: 502).

Rekabetin fazlaca yoğunlaştığı ve hatta yok edici düzeye ulaştığı, çalışanların moral ve tatmin düzeylerinin örgütün verimlilik ve etkinliğine fazlaca yansıdığı, bilgi, beceri ve yeteneğin en değerli kaynaklar olarak ele alındığı günümüzde, liderlerin işlevleri de geçmişe oranla çok farklı bir hal almıştır. Bu nedenle liderlik, örgütler için varlığını idame ettirebilmek, rekabet üstünlüğü oluşturabilmek ve insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek adına en önemli girdilerden birini oluşturmaktadır (Erkutlu, 2014).

2.1.1. Liderlik ve Yönetim İlişkisi

Yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2011: 3). Ancak yönetimden bahsedilirken bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar, kişi veya grup- algılanmakta, bazen de belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, bunların yöneticilerde karar vermede ve liderlik gibi faaliyetlerde ne şekilde kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2015: 80).

Liderlik ve yönetim çokça karıştırılan iki kavramdır. Ancak bu iki kavram bazı noktalarda birleşirken bazı noktalarda da birbirinden ayrılmaktadır. Yönetim, süreçler, teknoloji, standartlar, sistemler, kontrol, ölçümler ve planlamayla alakalıdır. İşleri gerçekleştirmek, yönlendirme ve tepki vermek ile ilgilidir ve sürekli iyileştirme çabası içerisindedir. Liderlik ise insanlarla, yapı ve kültür ile arzulanan gelecek ile ilkelerle ve amaçlarla ilgilidir. Liderlik, yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde hizmeti, girişimciliği ve kalıcılığı destekler. Örgütler ise hem yöneticilik hem de liderlik becerilerine gereksinim duyarlar. Tüm örgütlerde her iki beceri de gereklidir. Yöneticiler mevcut çerçeveler ve dizinler içerisinde yönetirken liderler ise mevcut olanları tartışırlar ve tercih yaparak yol gösterirler (Barutçugil, 2014: 73).

Liderliğe sadece hiyerarşik yapılarda değil aynı zamanda biçimsel olmayan yapılarda ve ilişkilerde de rastlanabilir (Erkutlu, 2014: 4). Buradan yola çıkarak lider ve yöneticinin de aynı şey olmadığını rahatlıkla ifade edebiliriz. Liderlerin ortaya çıkması için yöneticilikte olması gerektiği gibi resmi bir yetkiye ihtiyaç yoktur. Resmi hiçbir yetkisi olmamasına rağmen arkasından kitleleri sürükleyen liderler olabildiği gibi birçok

yetkiyle donatılmasına rağmen tek bir kimseyi bile arkasına alamayan çokça yöneticiye rastlamak mümkündür (Koçel, 2015: 671). Yöneticiler, genellikle akla, rasyonelliğe ve sürekliliğe önem verirken, liderler, ruha, tutkuya ve yaratıcılığa sahiptir (Yılmaz, 2011: 9). Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekliyle özetlenebilir (Koçel, 2015: 674) :

- Yöneticilik bir meslek iken liderlik insanları etkileme ve harekete geçirebilmeye dayanan bir iştir.
- Yöneticilik formal bir yapı içerisinde gerçekleştirilirken, liderler için formal yapının varlığı bir zorunluluk değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşmak adına işlerin en etkin şekliyle yaptırılması iken, liderlik hedeflerin ve yaptırılacak işlerin tanımlanıp belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yönetici insanları yetkileri ve yaptırımları ile etkilemeye çalışırken, lider kişisel özellikleri, davranışları, vizyonu, güveni ve ilhamı ile etkiler.
- Yöneticilerin görev tanımları varken, liderlerin yoktur.
- Yöneticilik bilimsel yanı ağır basan bir iş iken, liderlik sanatsal yönü ağırlıklı olan bir iştir.
- Yöneticilik hedeflere ulaşmaya, liderlik ise değişime ve dönüşüme odaklıdır.
- Yöneticiler işleri doğru yapan kişiler iken liderler doğru işleri yapan kişilerdir.

Yukarıda sayılan bunca farklığı barındırmalarına rağmen yöneticiler ve liderler benzerlikler de taşımaktadır. Bu benzerlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2015: 672) :

- Yöneticiler de liderler de insanları belirli hedeflere yöneltirler.
- Hem yöneticiler hem de liderler yönlendirme ve etkilemede güç kullanmaktadır.
- Yönetici de lider de birlikte çalıştığı kimselerle yakın ilişkidedir.
- Bir işletmede her ikisine de ihtiyaç vardır.

Liderlerin ve yöneticilerin rolleri birbirini tamamlamaktadır. Yöneticiler kaynakları en etkin şekilde kullanmayı, mevcut yeteneklerden en etkin biçimde faydalanmayı ve etkili yönetimin gerektirdiği kalite standartlarını yerine getirmeyi amaçlarlar. Yöneticilerin, ayrıca krizleri iyi yönetebilen, mevcut durumu muhafaza eden, öngörü

sahibi kimseler olması beklenmektedir. Bu durumlar kesinlikle liderliğin gerekli olduğu durumlardır. Yöneticiler süreçlerle ilgili vizyonerlerken, liderler sonuçlarla ilgili vizyonerlerdir (Yılmaz, 2011: 11).

2.2. Liderlik Yaklaşımları (Teorileri)

Liderliğe dair yaklaşımlar farklı yönetim bilimciler tarafından farklı başlıklar altında kategorize edilse de bu çalışmada liderlik yaklaşımları "liderlikte geleneksel yaklaşımlar" ve "liderlikte güncel yaklaşımlar" olmak üzere iki başlık altında ele alınacaktır.

2.2.1. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar

Liderlikte geleneksel yaklaşımlar başlığı altında ele alınacak başlıklar, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır.

2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı birçok farklı alanda başarılı olan liderlere dair farklı kişisel özellikleri belirlemeye dayanan yaklaşımdır. Bu yaklaşım etkili liderliğe dair yapılan en eski araştırmalardan büyük adam (great man) teorisine dayandırılmaktadır. Bu teori Thomas Carlyle tarafından 1800'lü yılların ortalarında ele alınmıştır. Thomas'a göre tarih olağandışı liderler tarafından şekillendirilmiştir. Bu liderler liderlik yeteneğiyle dünyaya gelmişlerdir ve bu sonradan geliştirilebilecek bir şey değildir (Cherry, 2017). Bu tür liderler kendilerine özgü özellikler taşırlar ve onları lider yapan da bu özellikleridir. Buradan yola çıkarak birçok araştırmacı çalışmalarında iyi bir liderde olması gereken özelliklere yer vermiştir.

Şimşek (2014: 168), ideal bir liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Nereye ve niçin gittiğini bilen rehber görüşlü olmak.
- Tutkulu olmak liderlerde gözlenen bir başka bileşendir. Meslek tutkusu, eylem tutkusu ve hayata dair tutku liderleri başarıya sürükleyen özelliklerinden bir diğeridir.

- Hem kendisine hem de başkalarına karşı dürüst olmak liderlerde gözlenen önemli özelliklerden biridir. Dürüstlük ise kendi içerisinde, öz bilgiyi, samimiyeti ve olgunluğu barındırır. Gerçek bir lider hiçbir zaman kendi kendini kandırmaz.
- Güven dürüstlüğü doğuran ve liderlerde ortaya koyulan dikkat çeken bir özelliktir. Güven aynı zamanda dürüstlüğün ürünüdür.
- Merak duygusu liderleri harekete geçirmeye yönelten bir diğer özellikleridir.
- Cesaret de liderlerde öne çıkan bir özelliktir. Liderler, risk üstlenmeye isteklidirler ve yeni şeyleri denemekten kaçınmazlar.
- Gerçek liderler kendi kendini yetiştiren liderlerdir.

Lideri tanımladığı varsayılan ve onu diğerlerinden farklı kıldığı öne sürülen özellikler Tablo2.1 ile özetlemiştir (Çelik, 2014: 203, Zel, 2001: 95) :

Tablo 2.1: Lidere Dair Özellikler

Yaş	Açık Sözlülük
Boy	Düzenli Olmak
Kilo	Hevesli Olmak
Irk	Objektif Olmak
Güzel Konuşma	Kişisel Bütünlük
Cinsiyet	İleriyi Görebilme
Olgunluk	İnsiyatif Sahibi Olmak
Yakışıklılık	Başkalarına Güven Verme
Zekâ	Güzel Konuşma Yeteneği
Bilgi	Duygusal Olgunluk
Dürüstlük	Kararlılık
Samimiyet	Kendine Güven Duyma
Doğruluk	İşi Başarma Yeteneği
Başkaları ile İyi İlişkiler Kurabilme Yeteneği	

Kaynak: Çelik, A. (2014). Yöneticilik ve Liderlik, M. Ş. Şimşek, A. Çelik, ve T. Akgemci içinde, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Yayınevi, Konya , ss. 203; Zel, U. , (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss. 95.

Yukarıdaki tabloya göre, liderler belirtilen özelliklere daha fazla sahip olan kişilerdir. Grup içerisinde bu özellikleri taşıyan kimseler belirlenebilirse liderlerin bulunması ve yetiştirilmesi daha da kolaylaşacaktır.

2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, kişinin davranışının diğer insanlar üzerinde etkili olması sonucu oluşan liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşım, liderin izleyenleri etkileme gücünün, onlara değer vermesi, onlar ile iyi iletişim ve ilişki kurması, güven verebilmesi ve saygın olabilmesi ile mümkün olduğunu savunur (Paksoy, 2008: 25). Davranış teorileri liderin, grup üyelerinin çabalarını desteklemesi ve onların kişisel değerlerini göz önünde tutan davranışlar göstermesi gerektiği inancındadır (Zel, 2001: 101).

Davranışsal yaklaşımlar başlığı altında gerçekleştirilen çalışmalar aşağıda ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.2.1.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması

1945 yılında başlayan Ohio-State Üniversitesi liderlik çalışmaları İkinci Dünya Savaşının da etkisiyle daha çok askeri yapı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların amacı liderlerde görülen belli başlı davranış kalıplarını ortay koymaktı. Ortaya koyulan 1800'e yakın lider davranış biçimi istatistiki analizlerle 150'ye indirgenmiştir. Bu davranış kalıpları da sorulara dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur. Bu anketin uygulanması ve değerlendirilmesi ile de iki ayrı lider davranış boyutu ortaya koyulmuştur. Bunlar "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" olarak ele alınmıştır (Zel, 2001: 102).

Yapıyı harekete geçirmek, liderlerin amaçlara ulaşabilmek adına kendinin ve çalışanların rolünü şekillendirmesidir. Yapıyı harekete geçiren liderler, çalışanlardan açık bir şekilde tanımlanmış performans standartlarının sürdürülmesini isterler ve işlerin son tarihten önce teslim edilmesi bekleyişi içerisindedirler. Bireyi önemseme boyutunda ise, çalışanlarla iş ilişkileri sürdürülürken karşılıklı güvenin olması, çalışanların fikirlerinin ve hislerinin önemsenmesi gerekliliği hakimdir. Lider, çalışanların kişisel sorunlarına dahi destek olurken tüm çalışanlara aynı mesafede olmaya özen gösterir (Robbins ve Judge, 2013: 380).

2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Liderin davranışsal özelliklerini saptamayı amaçlayan bu çalışmalar, temelde grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan liderlik boyutlarını belirlemek üzere 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki grup üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda da liderlik davranışlarını tanımlamaya yönelik iki boyut ortaya koyulmuştur. Bu boyutlar "çalışana yönelik davranış" ve "işe yönelik davranış" olarak belirlenmiştir (Bolat, Aytemiz Seymen, Bolat, ve Erdem, 2008: 175).

İşe yönelik liderler grup üyelerinin daha önceden belirlenen yöntemlere ve ilkelere uygun bir şekilde çalışıp çalışmadığını denetleyen, makamına dayanan otoritesini kullanan ve çoğunlukla cezalandırmayı tercih eden liderler olarak tanımlanabilir. Çalışana yönelik liderler ise çalışma şartlarını grup üyelerinin tatminini arttıracak şekilde geliştirmeye çalışan, yetki devrini temel alan, gruptaki çalışanların gelişimini ve ilerlemesini önemseyen liderlerdir (Çetin, 2013: 207).

2.2.1.2.3. R. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi Izgarası

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından sürdürülen bu çalışmada iki boyut üzerine odaklanılmaktadır. Bu boyutlar "insan ilişkilerine dönüklük" ve "göreve dönüklük" olarak tanımlanmıştır (Bolat vd. , 2008: 176). Bu boyutlar yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Bu ölçek ise ortaya beş tip liderlik türü koymuştur. Bu tipler (Akçakaya, 2010: 100-101) :

- *1.1. Yönetim (Cılız, Korkak Liderlik):* Örgütte kalabilmek adına en asgari düzeyde iş yapan, üretime de insana da ilgi göstermeyen lider tipidir.
- *1.9. Yönetim (Şehir Kulübü Üyesi):* İş arkadaşları ve astlarıyla olabildiğince olumlu bir ortam yaratma çabası varken, üretime ise olabildiğince az ilgi gösteren lider tipidir.
- *9.1. Yönetim (Görev Liderliği):* Astlarını sadece üretmeye odaklanmış birer makine gibi gören "Üret veya yok ol" felsefesini benimseyen lider tipidir.
- 5.5. *Yönetim (Orta Yolcu Lider):* Hem işe hem de insana önem veren bu lider tipinin amacı hem üstlerini hem de astlarını belirli bir ölçüde memnun edebilmektir.

- *9.9. Yönetim (Ekip Liderliği):* Çalışmanın kişiler için bir gereksinim olduğunu varsayan yönetim anlayışı benimsenir. Karşılıklı saygı, dayanışma ve güven ile amaca yöneltme çabası hâkimdir.

2.2.1.2.4. McGregor'un X-Y Kuramı

McGregor yöneticilerin insan davranışına dair varsayımlarının ve inançlarının gösterdikleri davranışlarında etkili olduğu düşüncesindedir. Bu düşünceden yola çıkarak lider davranışlarının iki zıt grupta toplanabileceğini öne sürmüştür. Bu iki grubu da X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırmıştır. Belirtilen her iki teorinin varsayımları aşağıdaki Tablo 2.2 ile netleştirilmiştir (Koçel, 2015: 683-684):

Tablo 2.2: X Teorisi ve Y Teorisi Varsayımları

X Teorisi	• Kişiler çalışmayı sevmez ve sürekli işten kaçmaya çalışırlar. • Kişiler sorumluluk almak istemezler, güvenceyi yeğlerler. • Kişileri çalıştırabilmek adına onları zorlamak ve kontrol etmek gerekir. • Amaçlara ulaşmak adına kişileri cezalandırmak gerekir.
Y Teorisi	• Kişiler için çalışmak, dinlenmek ve oyun gibi bir ihtiyaçtır. • Tecrübeler kişilerin tembel bir yapıda olmasına sebep olur. • Kişiler amaçlara ulaşırken kendi kendilerini kontrol ederek hareket ederler. • Doğru durumlar oluşur ise her insanın mutlaka bir potansiyeli vardır ve bunu geliştirebilir. Böylece sorumluluk almayı öğrenir.

Kaynak: Koçel, T. , (2015), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, ss. 684.

2.2.1.2.5. Likert Sistem 4 Modeli

Likert, Michigan Üniversitesi Çalışmalarının devamı olarak sürdürdüğü Sistem 4 Modeli ile örgütsel performansı ve çalışanları etkileyen dört tür lider tipi olduğunu öne sürmüştür. Ohio State Universitesi araştırmaları ile aynı dönemde devam eden bu çalışmanın sonuçları bu dört tür lider tipini "istismarcı otokratik", "yardımsever otokratik", "katılımcı" ve "demokratik" olarak tanımlamıştır. Bu çalışmaların amacı da daha önceki çalışmalara benzer şekilde grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin belirlenebilmesidir (Aksel, 2008: 39-40) . Yukarıda dört başlık altında toplanan lider türlerinin bazı özellikleri Koçel (2015: 684) tarafından Tablo 2.3 ile özetlenmiştir.

Tablo 2.3: Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	**Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)**	**Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)**	**Sistem 3 (Katılımcı)**	**Sistem 4 (Demokratik)**
1.Astlara olan güven	Astlara güven duymaz.	Güven anlayışı efendi-hizmetçi arasındaki güven gibidir.	Kararlara dair kontrolün kendisinde olmasını ister ancak astlarına da kısmen güven duyar.	Astlarına tam olarak, bütün konularda güvenirler.
2.Astların algıladığı serbesti	Astları işe dair fikir belirtmekte kendilerini hiç serbest hissedemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3.Üstün Astlar ile İlişkisi	İşe dair sorunların çözümünde astlara nadiren görüş ve düşüncelerini sorarlar.	Astlarının görüş ve düşüncelerini bazen sorarlar.	Astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle sorarlar ve onları kullanmaya çaba gösterirler.	Astların görüş ve düşüncelerini her zaman sorar ve kullanır.

Kaynak: Koçel, T., (2015), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss. 684.

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Ortama dair koşullarda gerçekleşen değişiklikler, grup içerisinde bulunan izleyicilerin amaçları ve davranış şekillerini etkilemektedir. Bu değişim farklı liderlik türleri ve farklı kişisel özellikler ihtiyacı doğurabilir. Toplumda sürekli bir değişim süregeldiğinden, kişilerde ve çevresel koşullarda da farklılıklar oluşmakta ve daha önceleri başarılı olan bir liderlik tarzı ve davranışı, geçerliliğini yitirebilir. Bu durumda liderliği "yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı" olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2012: 445).

Durumsallık yaklaşımı, en iyi tek tür bir liderlik yaklaşımının değil de farklı durumlarda farklı yaklaşımların daha etkili olabileceği savını öne sürer. Liderlik yaklaşımı durumlara ve şartlara bağlıdır. Liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlar ise

gerçekleşmesi arzu edilen amacın özellikleri, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri ve son olarak liderin ve izleyenlerin geçmiş deneyimleri olarak sıralanmaktadır (Ertürk, 2013: 177). Durumsallık yaklaşımı altında ele alınan bazı çalışmalar aşağıda farklı başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.2.1.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fred Eduard Fiedler liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik hazırladığı ölçek ile liderin göreve mi yoksa ilişkiye mi yönelik bir lider olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmasının sonuçları ile liderin durumunun "lider- izleyen ilişkisi", "görevin yapısı" ve "pozisyonun gücü" faktörlerine bağlı olarak ortaya çıkacağını öne sürer. Liderlerin durumu değiştirebilmesi ve kontrol edebilmesi adına da onlara bazı tavsiyelerde bulunur. Bu tavsiyeler Tablo 2.4'de özetlenmiştir (Aksel, 2008: 46).

Tablo 2.4: Liderlere Duruma Dair Kontrol Tavsiyeleri

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyen İlişkisi	**Görevin Yapısı**	**Pozisyonun Gücü**
• Astlara daha fazla veya daha az zaman ayırınız. • İş zamanları dışında geziler, piknik vs. etkinlikler planlayınız. • Güven duyduğunuz astlardan sizin için çalışmalarını isteyiniz. • Ödüllendirme yöntemini kullanınız • Bilginizi astlarınızla paylaşınız.	• Yatay örgütlenmeyi tercih ediniz • Hizmet içi eğitim aktivitelerini çoğaltınız. • Göreve dair diyagram, yönerge vb. oluşturunuz • İşe dair konularda astlarınıza danışınız. • Ortaya çıkan sorunları tanımlayınız. • Gönüllü bir şekilde yeni görevleri ve sorumlulukları kabul ediniz.	• Konumunuz gereği size verilen gücü gerektiğinde kullanınız. • Astlarınızın yaptığı işlere dair bilgi sahibi olunuz. • Astlarınıza ulaşan bilgileri kontrol ediniz. • Karar alırken ve planlama yaparken astlarınızın katılımını destekleyiniz. • Gücünüzü göstermek adına hiç kimseye tuzaklar kurmayınız.

Kaynak: Aksel, İ., (2008), Liderlik Teorileri. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., Ankara, ss. 46.

2.2.1.3.2. Yol- Amaç Teorisi

Bu teoriye göre, liderler astlarının motivasyon ve tatmin düzeyleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Teorinin bu isimle adlandırılmasının nedeni, liderin, astlarının işe dair amaçlarının; kişisel amaçlarının ve amaçlarını elde etmedeki algılarına etki düzeyi ile ilgilenmesidir. Bu teoriye göre bir liderin davranışı eğer ki astlarının amaçlara ulaşma derecesini arttırıyor veya bu amaçlara giden yolları netleştirebiliyorsa motive edici ve tatmin edicidir (House ve Mitchell, 1975: 1). Yol amaç teorisi iki önermeyi içerir. Bunlardan ilki; liderin işletmedeki stratejik fonksiyonlarından birinin, astlarının psikolojik durumlarını iyi tutarak işe dair motivasyonlarını ve tatminlerini arttırmaktır. Bunu, koçluk, rehberlik ederek, destek olarak veya ödüllendirmeler ile gerçekleştirebilir. İkincisi ise liderin belirtilen durumlarda başarı yakalamasını sağlayacak belirgin davranışları yönetme durumudur. Bu durumlara etki eden faktörler ise astların özellikleri ve çevresel faktörler olarak belirtilebilir (Stinson ve Johnson, 1975: 242-243).

Yol- amaç teorisine göre liderler farklı durumlarda farklı davranışlar gösterebilirler ancak genel olarak liderlik stilleri dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar (House ve Mitchell, 1975: 4):

- *Yönlendirici:* Bu tipteki liderler astlarından ne istediklerini net bir şekilde belirtirler. Yapılması gerekenlere dair belirli rehberlikleri yapar ve nasıl yapılması gerektiğini de anlatırlar. Kişinin grup içerisindeki görevi net bir şekilde belirtilir. Çalışma programı, performans standartları ve grup üyelerinin uyması gereken standart kurallar ve uygulamalar netleştirilir.
- *Destekleyici:* Bu liderler astlarının içinde bulunduğu duruma ve iyi olup olmadıklarına dikkat kesilen arkadaşça ve ulaşılabilir tavırlar sergilerler. Herkese eşit davranırlar.
- *Katılımcı:* Katılımcı liderler bir karar almadan önce astlarına danışır, onların fikirlerini önemserler.
- *Başarı Odaklı:* Bu liderler ulaşılması zor hedefler koyarlar ve astların bu hedeflere ulaşması için en üst seviyede çalışmalarını beklerler. Performansta sürekli artış görmeyi umarlar ve astların da bu sorumluluğu gerçekleştirebileceğine inanırlar.

Deneyimli liderler liderlik tarzlarını, içinde bulundukları duruma göre şekillendirirler. Astlar aynı liderin, farklı liderlik tarzları sunarken gözlemleyebilir. Bunun nedeni liderin geçmiş deneyimleri, motivasyon düzeyi, ilişki bağları veya buna benzer diğer değişkenlerin etkisi olabilmektedir (Polston-Murdoch, 2013).

2.2.1.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli

Birçok disiplinde karar vermek en temel konudur. İnsan davranışlarının büyük bir kısmı verdiği kararların yansımasıdır. Karar verme sürecini anlayabilmek sadece insan davranışını anlamak adına önem taşıyan bir süreç değildir. Karmaşık yapıdaki örgütlerdeki davranışların anlaşılabilmesi adına da önemlidir (Vroom ve Yetton, 1973: 4). Bu model, liderlerin örgütler içerisinde etkili olabilmeleri adına kararlarını nasıl vermeleri gerektiği üzerine çalışır. Farklı durumlarda en uygun karar verme süreçlerinin seçilmesi örgütsel etkililiği arttıracaktır (Field, 1979: 249).

Bu modelde, belirli durumlarda izleyenlerin de katılımıyla liderlerin karar verme süreçlerinde neler yapmaları gerektiği tanımlamıştır. Liderin etkili olabilmesi adına katılımı da destekleyen bir karar verme şemasını takip etmesi veya bir özet çıkarması sürecin parçaları olabilir (Horner, 1997: 271).

Vroom ve Yetton ve Jago Modeli karar verme şekillerinin 5 farklı liderlik stilinde gerçekleştiğini savunur. Bu liderlik stilleri ve karar aşamalarının nasıl gerçekleştiğini Tablo 2.5 ile belirtilmektedir (Jago, 1982: 327) :

Tablo 2.5: Vroom ve Yetton ve Jago Modeli Liderlik Stilleri ve Karar Verme Tarzları

Sembol (Liderlik Stili)	**Tanımlama**
AI (Otokratik I)	İçerisinde bulunduğu zamanda sahip olduğu bilgiler ışığında kararları kendisi verir.
AII (Otokratik II)	Gerekli bilgileri astlardan alır ve çözüme kendisi karar verir. Bu konuda astlara dilerse bilgi verir, dilemezse vermez. Problemin tanımlanmasında veya çözümlenmesinde astların bir rolü yoktur.
CI (Danışmalı I)	Uygun bulduğu astlarla bireysel olarak problemi paylaşır, önerilerini ve fikirlerini dinler. Daha sonra kararı kendisi verir. Bu kararlar astların etkisini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
CII (Danışmalı II)	Bir grup toplantısında problem astlarla paylaşılır. Fikirleri ve önerileri dinlenir. Daha sonra kararı kendi verir.
GII (Grup II)	Bir grup halinde olan astlarla problem paylaşılır. Alternatifler belirlenir ve çözüm üzerinde karara varılır. Liderin rolü daha çok tartışmayı yönetmektir. Lider fikirlerini belirtebilir ancak bu konuda baskıcı değildir.

Kaynak: Jago, A. G., "Leadership: Perspectives In Theory And Research", *Management Science,* 1982/28 (3), ss. 32

2.2.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik Çalışmaları Merkezinde Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre lideri lider yapan en temel değişkenin izleyenlerinin olgunluk düzeyi olduğunu savunur. Olgunluğun ise iki temel bileşeni vardır; kabiliyet ve istek. Kabiliyet kişinin işe dair teknik bilgisi tecrübesi ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanabilirken istek de bir işi gerçekleştirirken sahip olduğu motivasyon, istek düzeyi veya bağlılığı olarak tanımlanabilir. Olgun bir kimse hem psikolojik hem de teknik açıdan işleri gerçekleştirmek adına yeterlidir (Çetin, 2013: 117). Yukarıda belirtilen bu değişkenler görev ve ilişki olarak da ele alınır. Bu yaklaşıma göre astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır ve liderlikte etkili olabilmek astların olgunluk düzeylerine göre liderlik davranışının şekillendirilmesi ile mümkündür. Bu liderlik stilleri ise aşağıda belirtilen dört farklı başlıkla belirtilmiştir (Erkutlu, 2014: 68-71):

- *Anlatıcı Lider (S1)*: İzleyenlerin neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını ve rollerini çok net bir biçimde tanımlar. Performanslarını düzenli olarak denetler ve iletişim tek yönlüdür.
- *Benimsetici Lider (S2):* İzleyenlere kararlarına dair bilgiler verir, onların da fikirlerini alır. İzlemeyi ve denetlemeyi sürdürür.
- *Destekleyici Lider (S3):* İzleyenleri destekler, fikirlerini alır, katılımlarını sağlar. İletişim çift yönlüdür.
- *Yetki Devredici Lider (S4):* İzleyenlere yetki devrinde bulunur ve sorumluluk almalarına izin verir.

2.2.2. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Liderlikte güncel yaklaşımlar olarak transformasyonel liderlik, transaksiyonel liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, lider-üye etkileşim teorisi, etik liderlik, sosyal öğrenme kuramına dayalı liderlik, psikodinamik liderlik, hizmetkar liderlik, vizyoner ve stratejik liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

2.2.2.1. Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel liderlik izleyenlerin niteliklerinden çok liderlerin vizyonu ile alakadar olan liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler büyük değişiklikleri, izleyenleriyle geleceğe dair özel bir vizyon geliştirerek, büyük idealler yaratarak ortaya koyarlar. Mevcut düzeni değiştirerek insanları yeni oluşturdukları imkânlar ve vizyonlarıyla etkilerler. İzleyenler lidere güven ve hayranlık duyarlar (Lussier ve Achua, 2010: 347-348).

Transformasyonel liderlikte lider izleyenlerinin motivasyon seviyesini yükseltir. Bu durumu Maslow'un piramidini göz önüne alarak gerçekleştirir. İzleyenlere kişisel ilgilerini arttıracağına inandığı beklentilerini gerçekleştirmeleri adına enerji verir (Winkler, 2010: 40). Transformasyonel liderler astlarının ilgilerini arttırırlar, grubun amaçlarını ve misyonunu kolayca kabullenmelerini sağlarlar. Tüm bunları gerçekleştirirken birkaç özelliklerini kullanırlar. Bunlardan ilki karizmatik olmalarıdır. Karizmaları izleyenlere ilham vererek duygusal tatmin yaşamalarına neden olur. Bazı durumlarda ise lider izleyenleri entelektüel yapısıyla etkileyebilmektedir (Bass, 1990:

21). Buradan yola çıkacak olursak, transformasyonel liderlik dört farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Judge ve Piccolo, 2004: 755) ;

- Karizma (idealize edilmiş etki)
- İlham
- Entellektüel Etki
- Bireysel ilgi

Transformasyonel liderlik; duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun vadeli amaçlara odaklıdır. Transformasyonel liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklıdır çünkü lider ve izleyen arasındaki bir değişim ve dönüşümden bahsedilirken, bu değişim ve dönüşüm her iki tarafın da gelişimine odaklıdır. Sıcak bir çalışan ortamı olan, güçlü güven duygusunun hakim olduğu ve üyelerinin eğitimli ve yaratıcı olduğu örgütlerin liderlik doğasında zaten transformasyonellik hakimdir. Ayrıca toplum eğer zorluklarla, ekonomik ve sosyal baskılarla yüz yüze ise ve örgütler yerine getirilememiş beklentilerle mücadele ediyor, çalışanlar ise tatminsizlik yaşıyor ise liderlik transformasyonel felsefeye bürünmek durumundadır (Wiltshire, 2012: 1557).

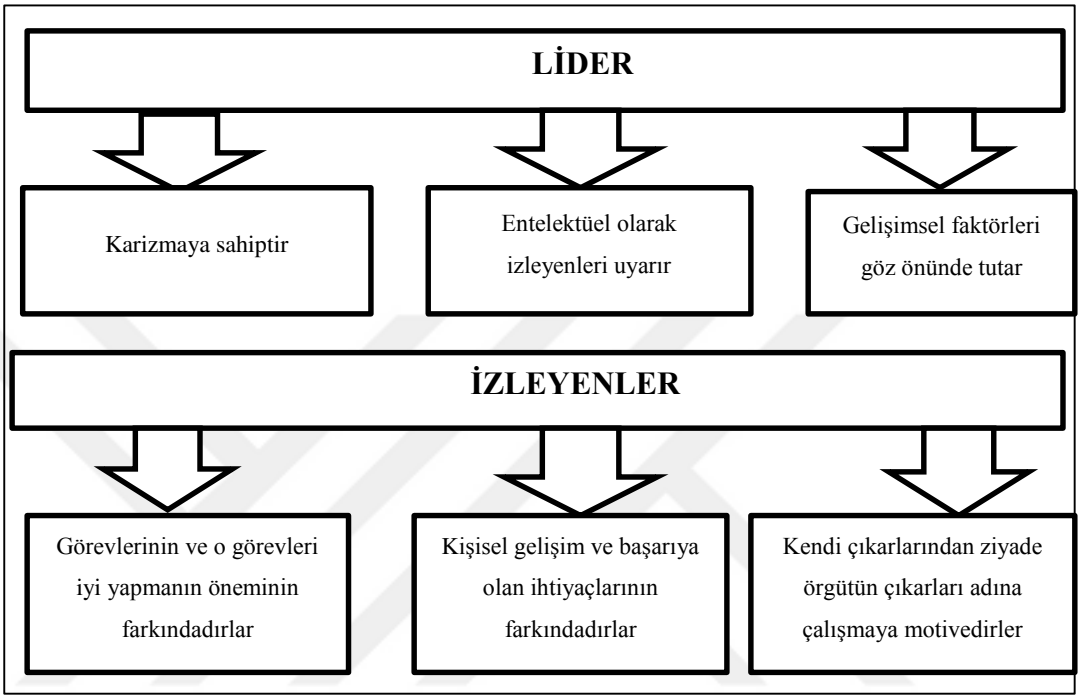
Transformasyonel liderler meslektaşları veya izleyenleri ile değişimler ve anlaşmalar yapmaktan çok daha fazlasını yaparlar. Bu liderler daha iyi sonuçlar elde edebilmek adına transformasyonel liderliğin dört bileşeninden ortaya çıkan bir veya daha fazla davranışını gerçekleştirirler. Yukarıda da başlıklar halinde belirtilen bu dört bileşenin davranışa bürünmüş halleri aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (Avolio ve Bass, 2002: 2) :

- İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirip, taklit ederler.
- İzleyenler liderlerinin anlamlı ve anlayışlı ikna çabaları ve meydan okumalarından esinlenirler.
- Lider, entelektüel olarak uyarıcıdır ve izleyenlerinin yeteneklerini kullanmasına teşvik eder.
- Lider, izleyenlere karşı bireysel olarak ilgilidir, onlara mentorlük ve koçluk yapar.

Değişim yaratmak adına, transformasyonel liderler izleyenler için çok güçlü rol modellerdir. Çok gelişmiş bir ahlaki değer algısına ve kendinden emin bir kimlik duygusuna sahiptirler. Kendilerine güvenirler, yeteneklilerdir ve güçlü idealleri vardır.

İzleyicileri dinlerler ve karşıt görüşlere hoşgörüsüz değillerdir. Bu tarz liderler ve izleyenleri arasında sıkı bir işbirliği ruhu gelişir. İzleyenler, liderlerini taklit etmek isterler, çünkü onlara güvenirler ve fikirlerine inanırlar (Northouse, 2013: 200).

Şekil 2.1: Transformasyonel Liderlik



Kaynak: George, J. M. , ve Jones, G. R., (2012), Understanding and Managing Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, ss. 357.

Transformasyonel liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmekte ve desteklemektedir ancak işler ters gittiğinde suçlamamakta, tekrar denemeleri için teşvik etmektedirler. Astların liderlerine güvenmesi, çalışanların adalet algısını arttırır; bu da çalışanların performansını arttırmanın yanında örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmalarına neden olur. Buna ek olarak liderlerini gözlemleyen astlar da transformasyonel bir şekilde yönetmeyi öğrenirler. Örgütün tüm üyeleri transformasyonel liderin vizyonunu benimser ve bu da değerlere ve normlara dayalı güçlü bir örgüt kültürü oluşturur (George ve Jones, 2012: 359).

2.2.2.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlikte, lider bir plan eşliğinde kendisinden beklenilenleri gerçekleştirmek adına izleyenlerini denetler. Mevcut düzeni korur ve değiştirmez

(Kreitner, 2009: 412). Transaksiyonel liderlik transformasyonel liderlikten farklıdır çünkü bu liderlik türü izleyenlerin ihtiyaçlarını bireysel olarak ele almaz veya onların kişisel gelişimlerine bireysel olarak odaklanmaz. Bu liderlik türünde, izleyenler sadece liderlerinin yapmalarını istediği şeyi yaparlar (Northouse, 2013: 195). Çalışanlar gösterdikleri performansın karşılığında ya ödüllendirilir ya da disipline edilirler. Bu liderlik yaklaşımında liderler koşullu ödüllendirme, aktif veya pasif istisnalarla yönetim şekillerinde davranışlar sergilerler (Avolio ve Bass, 2002:3).

- *Koşullu Ödüllendirme:* Liderler izleyenlerinin iyi olan performanslarını ödüllendirirler. İyi olan performansı pekiştirmek adına lider bunu gerçekleştirir. İzleyenlerin davranışlarını gözlemler ve finansal ödüllerin yanında finansal olmayan ödüller de kullanarak, izleyenlerin iyi performansları sonucu beklentilerine cevap olur (Winkler, 2010: 43).
- *Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:* Bu yönetim şeklinde lider izleyenleri sürekli hataları için gözlemler ve düzeltici hareketlerde bulunur. Bu duruma örnek olarak bir satış temsilcisinin üstü tarafından sürekli gözlemlenmesi ve müşteriye dair bir gecikme söz konusu olduğunda anında müdahale etmesi verilebilir (Northouse, 2013: 195).
- *Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:* Bu yönetim şeklinde ise lider izleyenleri aktif bir şekilde gözlemlememektedir. Ancak bir problem oluştuğu takdirde, müdahale ederek, düzeltici eylemlerde bulunmaktadır (Avolio ve Bass, 2002: 4).

Transaksiyonel liderler, izleyenlerin çalışması ve sadakati için somut ödülleri sunan liderlerdir. Transformasyonel liderler ise, izleyenlerle etkileşime giren, yüksek düzeydeki içsel ihtiyaçlara odaklanan ve spesifik sonuçların önemi ve bu sonuçların elde edilebileceği yeni yollarla ilgili bilincini arttıran liderlerdir. Transaksiyonel liderler daha pasif olma eğilimindedir (Odumeru ve Ifeanyı, 2013: 359) . Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik arasındaki farklar Tablo 2.6'da özetlenmektedir.

Tablo 2.6: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Karşılaştırması

Transaksiyonel Liderlik	Transformasyonel Liderlik
Liderler çaba ve ödül arasındaki bağlantının bilincindedir.	Liderler tanımlanan işleri yapmaları konusunda izleyenlerinin duygularına hitap ederek, onları motive eder.
Liderlik cevap verici niteliktedir ve temel yönelimlerde bulunurlar.	Liderlik proaktiftir ve yeni beklentiler ortaya koyar.
Liderler yönlendirme, ödüllendirme, cezalandırma ve izleyenleri kontrol gibi standartlara göre hareket ederler.	Liderler kişisel ilgi, ilham verme, entelektüel uyarma ve ideal etki yaratma kapasiteleri ile izleyenlerini etkiler ve fark yaratırlar.
Liderler izleyenlerini amaçlar koyarak ve istenilen performans sonrasında ödüllendirme sözü ile motive ederler.	Liderler izleyenleri için yeni öğrenme fırsatları oluştururlar ve problemleri çözmeleri konusunda desteklerler.
Liderlik, astlar ile daha öncesinde yapılan pazarlığın sonrasında astlarının başarılı olmalarında destekleyici güce dayalıdır.	Liderler izleyenleriyle güçlü bağlar geliştirmek adına güçlü bir vizyonla etkileyici yönetim becerileri sunarlar
Sürecin değişimine dair liderler teknik bilgilerini kullanırlar.	Değişim sürecinde hem beyinleri hem de kalpleri dâhil etmek adına uyarlanabilir çözümler geliştirirler.

Kaynak: Alhady, A. (2016), Transactional & Transformational Leadership, Aıshah Ice's Business Psych Blog, https://aishahalhady.wordpress.com.

2.2.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliğe dair ilk bilimsel tartışma 1947 yılında Max Weber tarafından ortaya koyulmuştur. İnsanlar tarafından üç tür otoritenin kabul gördüğünü ve bunların da geleneksel, yasal ve karizmatik otorite olduğunu savunmuştur. Ancak örgütler söz konusu olduğunda karizma kavramının ciddi bir şekilde ele alınması 1970'lerin ortalarını bulmuştur (Judge vd. , 2006: 204). Max Weber karizmatik liderleri zarafet sahibi bireyler olarak tanımlamıştır. Bu liderlerin, karşısındakileri harekete geçirme yeteneğinin yanında, vizyoner özellikleri de taşıması kriz zamanları için hatırı sayılır öneme sahiptir. Sonraki dönemlerde ise Weber karizmatik liderleri sıra dışı özelliklere sahip kişiler veya kahramanlar olarak tanımlamıştır ve karizmanın kişiyi sıradan kişilerden farklı kıldığını savunmuştur (Poskas, Messer, Horntvedt, ve Vitcenda, 2013: 3)**.**

Karizmatik liderlik yaklaşımında lider ve izleyenler arasında duygusal bir etkileşim söz konusudur. Lider amaçlara ulaşmak adına izleyenlerin görevlerine dair güdülenmelerini sağlar. İzleyenler ise hislerine ve ideallerine dokunabilen bu tarzdaki liderlere karşı sevgi ve hayranlık duyarlar. Karizmatik liderler kendi yeteneklerine ve izleyenlerinin yeteneklerine güven duyarlar ve yüksek beklentiler içerisindedirler. Bu beklentilerin ise gerçekleşeceğine dair inançları yüksektir. Davranışlarıyla izleyenlere rol model olurlar. İzleyenler liderlerinin değerlerini ve ideallerini zamanla benimser, ilham alır ve sonunda da hatırı sayılır başarılara imza atarlar (Antonakis, 2012: 262).

Bazı teorisyenler karizmatik liderliğin doğuştan getirildiğini savunurken, birçok teorisyen ise yeteneklerin zaman içerisinde geliştirilmesiyle de karizmatik bir lider olunabileceği inancındadır. Tüm karizmatik liderler çözüm odaklıdır, enerjik, vizyon ve öngörü sahibidir ancak her bir karizmatik lider tipi belirgin özellikler taşımaktadır. Karizmatik liderler kendi içerisinde üç farklı başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar aşağıda başlıklar halinde belirtilmektedir (Poskas, Messer, Horntvedt, ve Vitcenda, 2013: 3-4).

- *Sosyal Karizmatik Liderler:* Ortak bir vizyona ulaşma serüveninde iyi bir konuşmacı olmalarının yanı sıra iyi dinleyiciler ve işbirlikçiler olmaları da onların en belirgin özellikleridir.
- *Bireysel Karizmatik Liderler*: Kendileri ve karşıdakiler tarafından otoritenin, yeteneğin ve yöneltmenin tek sahibi olarak görürler. Bu tarz liderler grubun çıkarlarından ziyade kendi kazançlarına dayanan bir vizyon geliştirirler. Genelde tek yönlü iletişimi tercih ederler.
- *Dramaturjik Karizmatik Liderler*: Karizmatik özellikler barındıran ve izleyenler ile ilişkisinin aktör izleyici konumunda görüldüğü bu liderlik türünde örgüt bir sahne ve liderler de ana karakterlermiş gibi düşünülür. Liderlerin tüm çabası becerilerini, etkileşimlerini ve kararlarını etkili görünmek adına kullanmaktır.

Yukarıda karizmatik lider yapısından üç farklı başlıkta bahsedilse de genel anlamda ortak özellikler barındıran genel bir karizmatik liderlik algısı vardır. Bu özellikler, karizmatik liderlerin davranışları ve izleyenler üzerindeki etkileridir. Bu ortak özellikler, davranışlar ve izleyenler üzerindeki etki Tablo 2.7'de özet halinde belirtilmiştir.

Tablo 2.7: Karizmatik Liderlerin Kişisel Özellikleri, Davranışları ve İzleyenler Üzerinde Etkisi

Kişisel Özellikleri	Davranışları	İzleyenler Üzerinde Etkisi
Baskın (dominant)	Güç bir rol model oluşturur	Liderin fikirlerine güven duyar.
Etkileme isteği	Yeteneklerini gösterir	Lider ve izleyenler arasındaki benzerliğe inanır.
Öz güvenli	Amaçları belirtir	Sorgusuz kabul eder.
Güçlü ahlaki değerler	Yüksek beklentilerini dile getirir	Lidere karşı sevgi besler.
	Güvenini ifade eder.	İtaat eder.
	Güdüler.	Liderle özdeşleşir.
		Duygusal bağlılık geliştirir.
		Yükseltilmiş hedefleri benimser.
		Güven duygusu artar.

Kaynak: Northouse, P. G., (2013), Leadership: Theory and Practice, SAGE Publications, Inc. , California, ss. 188

Erkutlu (2014: 95) karizmatik liderlerin daha çok kriz ve kargaşa ortamlarında ortaya çıktığını belirtmiştir. Bunalımlı dönemlerde veya demokrasinin tüm kurallarıyla işletilemediği zamanlarda, istikrarsızlığın, düzensizliğin hâkim olduğu koşullarda veya radikal değişikliklere gereksinim duyulduğunda karizmatik liderler baş gösterirler.

2.2.2.4. Otantik Liderlik

Bir örgüte liderlik etmek kolay bir iş değildir. Birlikte çalıştığınız insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak zorlu bir mücadeledir. Liderler birçok farklı yönde hareket edebilir ancak kendilerinin ve kuruluşlarının nerede ve hangi aşamada olduğunu net bir vizyon ile belirlemek onlar için bir zorunluluktur. İçinde bulunduğumuz yüzyılda örgütler değerlere, amaçlara, bütünlüğe ve hukuka önem veren liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içerisinde en üst düzeyde müşteri hizmetleri sunmaya veya paydaşları içerisinde değer yaratmaya motive çalışanların var olması liderlik becerilerinin etkinliğine bağlıdır. Bu becerilerin otantik liderler tarafından taşındığı bir gerçekliktir (George , 2003: 9). Kendilerini ve yaşamlarını doğru bir şekilde görebilen, kendi temel nitelikleriyle uyum

içerisinde olma hali olarak tanımlanan otantik insan kavramı bu tarz liderliğe ismini vermiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 319).

Otantik liderler, kendilerini ve inandıklarını dürüst tavırlarla sergileyen özgün liderler olarak tanımlanabilir. Güven oluştururlar ve izleyenleri ile içten ilişkiler kurarlar. Güven duyulan liderler oldukları için, izleyenleri yüksek düzeyde motive ederler. Kendilerine rehberlik eden kişilerin beklentilerine göre değil de, oldukları gibi yani kendileri olarak yollarına devam ederler. Kendi başarıları ve ünlerinden çok karşıdakine hizmet etmeyi önemserler (George ve Sim, 2007).

Otantik liderlik kendi inançlarına göre hareket eden kesinlikle kopya olmayan tamamıyla orijinal davranan içten bir liderlik türüdür. Bu kendine özgü olma durumu liderin izleyenleri ile olan ilişkileri ile bağlantılı bir durumdur. Çünkü liderler izleyenleri etkilerken, izleyenler de liderleri etkilemektedir. Ayrıca otantik liderlik zamanla gelişir ve insan hayatında deneyimlenen önemli olaylardan veya yeni kariyer durumlarından etkilenir. Liderin psikolojik durumunun sağlıklı olması ve güçlü bir etik algısına sahip olması da otantik liderlik için temel noktalardan biridir (Northouse, 2013: 254).

Artan benlik bilinci, kendi kendini düzenleme ve olumlu modelleme davranışları ile otantik liderler izleyenlerinde orijinallik gelişimini teşvik ederler. Bunun karşılığında, otantik liderlik yaklaşımı izleyenlerin özgünlüklerine, refahına, sürdürülebilir kalkınmasına ve performans artışına katkıda bulunur. Otantik liderliğin bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Avolio ve Bass, 2002: 322-328) :

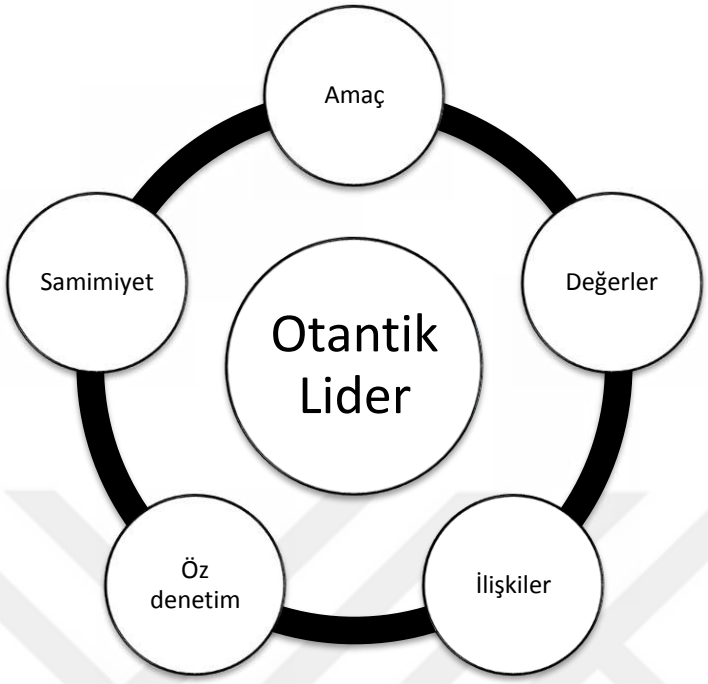
- *Olumlu Psikolojik Sermaye:* Güven, iyimserlik, umut ve esneklik gibi kişisel özellikleri barındıran otantik liderler psikolojik olarak iyi durumdadırlar ve bu iyi hal onların gelişime ve değişime daha açık olmalarını sağlamaktadır.
- *Olumlu Ahlaki Perspektif:* Otantik liderler ahlaki kapasiteyi, etkililiği, cesareti ve etik ilkelere hitap etme esnekliğini koruyarak kendine özgü davranırlar. Davranışlarının ve uygulamalarının ahlaki olmasına sürekli özen gösterirler.
- *Liderin Benlik Bilinci:* Otantik liderlikte benlik bilinci bir varış noktası değil, daha çok sürekli gelişen bir süreçtir. Lider benzersiz yeteneklerini, güçlü yönlerini, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını tanımlayabilir. Lider, bilgi, deneyim ve yeteneklerine ilişkin temel bilince sahiptir.

- *Liderin Özdenetimi*: Liderin iç standartlar geliştirerek bu standartlar ile gerçek standartlar arasındaki tutarlılığı tespit ederek amaçlanan eylemlere ulaşmak adına kendi denetimini sağlamasıdır.
- *Liderlik Süreçleri/ Davranışları:* Süreçleri tanımlama, pozitif modelleme, duygusal bulaşma, kendini belirleme sürecini destekleme ve olumlu sosyal alışverişler otantik liderlerin izleyenlerini etkiledikleri süreçlerdir. Liderler kendileri ile alakalı bilgileri tarafsız bir şekilde işlerken, kişisel bütünlük ve otantik bir ilişkisel yönelim sağlayabilirlerse lider-izleyen ilişkileri yüksek saygı, olumlu etki ve güven ile bütünleşecektir.
- *İzleyenlerin Benlik Bilinci/ Öz Denetimi:* Lider ve izleyenler arasındaki şeffaf ilişki, örtüşen değerlerin ortaya çıkarak amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırır.
- *İzleyenlerin Gelişimi:* İzleyenler lider tarafından ortaya koyulan değerleri içselleştirdikçe zaman içerisinde kendi gelişimleri adına da fayda sağlamış olacaklardır.
- *Örgütsel Şartlar:* Liderin başarılı olabilmesi içerisinde bulunduğu dinamik ve enerjik yapısına hâkim olabilmesinden geçer. Bilgiye, kaynaklara açık erişimin olduğu, desteğin her daim sağlandığı, öğrenmeye ve gelişime dair eşit fırsatların olduğu bir örgütte hem liderler hem de izleyenler amaçlara ulaşmada daha istekli davranırlar.

George (2003: 17) otantik liderlerin geliştirmesi gereken bazı özellikleri olduğunu ve bu özelliklerin beş başlık altında boyutlandırılabileceğini belirtmektedir. Bu boyutlar:

- Amaçları anlamak
- Değerleri katı bir şekilde uygulamak
- Yürekten öncülük etmek (yönetmek)
- Daimi ilişkiler kurmak
- Öz denetim göstermek

Şekil 2.2: Otantik Liderliğin 5 Boyutu



Kaynak: George, B., (2003), Authentic Leadership: Retiscovering the Secrets to Createing Lasting Value, Jossey-Bass, San-Francisco, ss. 18.

2.2.2.5. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşimi teorisine dayalı liderlikte, lider ve izleyenleri arasındaki ikili ilişki ve her ikisi arasındaki ayrıcalıklı ilişki ele alınır. Bu teoriye göre liderin tüm astlarıyla olan ilişkileri tam anlamıyla aynı değildir. Lider, izleyenlerinin bazıları ile daha yakın ilişki kurarken bazıları ile daha mesafeli ilişkiler kurar. İzleyenlerin bir kısmı daha fazla desteğe ihtiyaç duyarken, bazıları ise işleri çok daha rahat yürütebilmektedir. Bunun sonucunda, lider izleyenlerine ayıracağı zamandan, tutunacağı tutum ve yaklaşıma dair değişiklikler sergileyebilmektedir. İzleyenlerin bazılarına daha fazla güven duyan lider, bu kimselere yetki devrinde bulunabilir, yeni görevler verebilir veya daha samimi ilişkiler kurabilir (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018: 42).

Lider üye etkileşimi teorisinde, lider izleyenlerini grup içi (in-group) ve grup dışı (out-group) olarak iki boyutta ele alır. Grup içi izleyenler, daha fazla sorumluluk ve ödül alır ve daha çok ilgi görür. Bu boyuttaki izleyenler liderin iç iletişim bölgesinde görev yapmaktadırlar. Belirtilen izleyenlerin karar alma sürecine katılımı desteklenir ve daha

çok sorumluluk yüklenir. Liderler, bu grupta yer alan izleyenlerin rollerini gerçekleştirmelerinde onlara serbestlik tanır ve bu grupta bulunan kişiler resmi olmasa da "güvenilir vekil" (trusted lieutenant) konumundadır (Uğurluoğlu, Şantaş, ve Demirgil, 2013).

Lider üye etkileşimi teorisine göre lider ve izleyenler arasındaki etkileşim ne kadar iyi olursa izleyenlerde verimlilik, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik de o derece artış göstermektedir. Yüksek kalitede lider üye etkileşimi oluşturabilmek adına liderlerin yapması gereken bazı davranışlar aşağıda belirtilmektedir (Lunenburg, 2010: 3):

- Başlangıç aşamasında çalışanlarla ayrı görüşme yapmak. Her iki tarafın da güdülerinin, tutumlarının anlaşılabilmesi adına bu önemlidir. Ayrıca etkileşim içinde olunabilecek potansiyel kaynakları değerlendirebilmek ve karşılıklı rol beklentileri oluşturabilmek için de bu durum faydalı olacaktır.
- İlk görüşme sonrası umut verici olan kimseler için karşılıklı güven, bağlılık ve saygınlığın geliştirilmesi için etkileşim kurmak. Grup içi kitleyi oluşturunuz.
- Bu ilişkilerin bazıları üçüncü (olgun) bir aşamaya geçecektir; kendi çıkarına dayalı etkileşim zamanla vizyon, misyon ve amaçlar için gelişen karşılıklı bir bağlılığa dönüşür.
- Bu ikinci ve üçüncü aşama sonrası "grup içi üyeleri" daha fazla statü, ilgi ve fayda ile ödüllendirmek. İkna ve danışma deneyimleriyle güçlü bir güven duygusu oluşturarak onların ihtiyaçlarına cevap olmak.
- Günlük gözlem ve tartışmalarla izleyenleri takip etmek ve grup içi üyelerinin sayısını arttırmaya çalışmak.

2.2.2.6. Etik Liderlik

Davranışı etkileyen doğru veya yanlış standartlar olarak tanımlanan etik kavramı bu liderlik yaklaşımının çıkış noktasıdır. Doğru davranışlar etik olarak nitelendirilirken yanlış davranışlar ise etik dışı davranışlar olarak tanımlanır (Lussier ve Achua, 2010: 54). Etik, değerlerin ve ahlak ilkelerinin kodudur. Doğru ya da yanlış olanla ilgili olarak bireysel veya grup davranışlarını yönlendirir (Mihelič vd. , 2010: 32).

Birçok kişi tarafından etik liderlik iyi karaktere sahip liderler olarak ele alınmaktadır. Doğru değerlere sahip olmak ve güçlü bir karakter sahibi olmak etik lideri diğerleri için örnek bir şahsiyet yapabilir ancak etik liderlik bunun ötesinde daha karmaşık özellikleri barındıran bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderler, amaçları, vizyonu ve örgüt değerlerini ve unsurlarını etik olan ideal bir çerçevede bütünleştirmektedir. Bunu yaparken diğerlerinin de fikirlerine her daim açıktırlar çünkü bunun yönettikleri örgütün gelişimine büyük katkı sağlayacağının bilincindedirler (Freeman ve Stewart, 2006: 2-3).

Etik liderlik, her türlü beşeri faaliyette normatif yönetim anlayışı sergileyen ve bu aşamada çift taraflı iletişim, ahlaki değerler ve güçlendirmenin amaçlandığı liderlik yaklaşımıdır (Brown, Trevino, ve Harrison, 2005: 120).

Etik liderler işyerlerinde etik bir kültürün oluşturulabilmesi adına hayati öneme sahiptirler. Etik bir lider izleyenlerine kulak verir, onları önemser ve zihinlerinde onlar için hep en iyi duyguları besler. Buna ek olarak, etik bir lider etik ve değerlerle ilgili mesajları, sadece büyük mesajlar olarak halka açık temel olaylar ile değil, aynı zamanda günlük olaylarda, davranışları ve kararları ile de yansıtır. Kararlar alırken her zaman çalışarak, grup ve örgüt için en iyisinin ne olacağını durum içerisinde değerlendirirler (Langlois, 2011: 43).

Bellingham (2003: 6) etik liderliğe dair en iyi uygulamaları aşağıdaki maddeler halinde sıralamıştır:

- Süreçlere meydan okumak
- Yürekten cesaretlendirmek
- Tutarlılık ve uyum için gayret göstermek
- Uzun vadeli düşünmek
- Bütüne bakmak
- Çalışanların öğrenme kapasitelerini değerlendirmek
- Gücü paylaşmak
- Fikir çeşitliliğini arttırmak
- İnsancıl ve korumacı bir iş ortamı oluşturmak
- Bağımsız ilişkiler kurmak
- Ortak yönleri beslemek

- Sahiplenmek ve hesap vermeyi kabullenmek
- Çıkarlara dayalı politikalara karşı dayanıklı olmak
- İnsanı ve yaratıcılığı merkeze koymak
- Otantik olmak
- Yapıcı işbirliği oluşturmak
- Dürüstlük hikayelerini arttırmak
- Güven kültürü yaratmak

Etik olan ve etik olmayan liderler arasındaki farklılıkları Mihelič vd. (2010: 35) Zauderer'in (1992: 13-15) çalışmasından derleyerek Tablo 2.8 ile ortaya koymuştur.

Tablo 2.8: Etik olan ve Etik olmayan Liderlerin Kıyaslaması

Etik Liderler	Etik Olmayan Liderler
Mütevazidir	Kibirlidir ve kendine hizmet eder
Genel için iyi olanı ister	Kişisel çıkarlarını arttırır
Dürüst ve doğrudur	Aldatıcı uygulamalar gerçekleştirir
Taahütleri yerine getirir	Anlaşmaları ihlal eder
Sorumluluk alır	Suçu diğerlerine atar
Tüm bireylere saygı duyar	Diğer bireylerini saygınlığını azaltır
Cesaretlendirir ve geliştirir	İzleyen gelişimini ihmal eder
Başkalarına hizmet sunar	Yardım ve destek sunmaz
Doğruları cesaretli bir şekilde savunur	Adil olmayan davranışları engellemede cesaretsizdir

Kaynak: Mihelič, K. K., Lipičnik, B., ve Tekavčič, M., "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems,* 2010/14 (5), ss. 35.

Etik liderler, işlerini yürütmekten daha fazlası için kaygı duyarlar. Çünkü hem çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, toplulukları, hissedarları hem de kendileri için kaygılıdırlar. Liderlik, insanları toplumsal hedeflere ulaşmaya yönlendirir; etik liderlik ise bu hedefleri adil bir şekilde çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve kendi için yapmaya çabalar (Daft, 2011).

2.2.2.7. Sosyal Öğrenme Kuramına Dayalı Liderlik

Öğrenme, zihinsel bir süreç olmanın yanında sosyal etkileşim ile de gerçekleşen bir eylemdir. Sosyal öğrenme kuramına göre lider davranışı kişisel, durumsal ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkisiyle ortaya koyulur. Liderin davranışı sadece içinde bulunduğu durumun etkisinde değildir. Aynı zamanda kişinin algısının ürünü olarak ortaya koyulan aktif bir davranış durumdur. Buradan yola çıkılarak ne liderlerin ne de izleyenlerin davranışlarının baştan belirlenebilmesi mümkün değildir. Lider ve izleyenler arasında interaktif bir etki mevcuttur. Sosyal öğrenme kuramı liderin dış uyarıcıyla izleyenleri etkilediğini ama bunun önceden belirlenerek ve planlanmış olabilmesinin çok zor olduğunu savunur. Çünkü izleyen liderin davranışlarını seçer, yorumlar, düzenler ve bazen dönüştürür. Ayrıca davranışlar sadece dış uyarıcıyla değil otomatik olarak da gelişir (Winkler, 2010: 90).

Sosyal öğrenme kuramına göre, öğrenme diğerlerini gözlemleyerek gerçekleşir. Bu ise model alma olarak adlandırılır. Bu bilişsel ve motivasyonel model alma süreci, kişinin yaşına, olgunluk düzeyine, algısına ve standartlarına göre değişiklik gösterir (Martin, Breunig, Wagstaff, ve Goldenberg, 2017: 159).

İnsanlar çevrelerine etki ederler ve bu da zamanla onların düşüncelerini ve davranışlarını etkiler. Sosyal öğrenme kuramı bireylerin çevresel uyaranları nasıl işlediğini açıklamaktadır. Bu teori ile benzer insanların benzer durumlarda neden farklı davranışlar sergilediğini açıklamak çok daha kolay olacaktır. Kişilerin hareketlerini liderlerinden model alarak gerçekleştirmeleri liderlerin daha dikkatli olması gerekliliğini ortaya koyar. (Miner, 2005: 122).

Bu yaklaşıma göre, kişiler gözlemleme ve sosyalleşme süreçlerinde birbirlerinden çokça şey öğrenirler. Örgüt içerisinde lider bunu göz önünde bulundurarak davranışlarıyla model olmalıdır. İzleyenlere nasıl davranmaları gerektiğini ve ne yapmaları gerektiğini anlatmakla beraber fiziksel olarak da rol model olmalıdır. Çünkü liderin davranışları izleyenler tarafından taklit edilecektir. Bu süreçte lider, izleyenleri sürekli gözlemleyerek model davranışların hangi düzeyde izleyenlerin davranışlarına yansıdığını değerlendirmelidir (Schreiner, 2017).

2.2.2.8. Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı

Psikodinamik, kişilik, davranış ve tutumların etkilendiği bilinçli veya bilinçsiz, zihinsel veya duygusal birçok faktörün etkileşimi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Johnson, 2008: 10). Temelleri Freud tarafından atılan bu yaklaşım daha sonrasında Fromm, Adler, Jung gibi bilim insanları tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın psikoloji bilimi ışığında ele alınan temel varsayımları aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (McLeod, 2007) :

- Bilinçaltı güdülerimiz davranışlarımızı ve duygularımızı etkiler.
- Çocukluk dönemindeki deneyimlerimiz yetişkinlik dönemimizde davranışlarımızı ve duygularımızı etkiler.
- Dil sürçmeleri de dâhil tüm davranışlarımızın bilinçaltında yatan bir nedeni vardır.
- İd, ego ve süperego kişiliği meydana getiren üç faktördür.
- Davranışlar id kaynaklı iki güdüden ortaya çıkar. Bunlar; cinsiyet dürtüsü ve yaşam içgüdüsü ve saldırganlık dürtüsü ve ölüm içgüdüsüdür.
- Ego, id ve superego ile ciddi çatışmalar yaşatır. Bu durum kişilerde anksiyete oluşturur ve nu anksiyeteyi kontrol etmek adına kişiler savunma mekanizmaları geliştirir.
- Çocukluk dönemimde yaşanan çatışmalar sonucu ortaya çıkan dürtüler kişiliği oluşturur.

Bu temellerden yola çıkan psikodinamik liderlik yaklaşımı, en öncelikli olarak kişilik üzerinde durur. Örgütlerin başarı sağlayabilmesi, başarılı liderleri bünyesinde uzun vadeli tutabilmesi için çalışanların kişilik yapısının temellerini oluşturan güdülerinin, dürtülerinin ve bilinçaltı yansımalarının öneminin yadsınamayacağını savunur (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018: 46).

Bu yaklaşıma göre kişilik oluşumu ile birlikte liderlik becerilerinin temelleri de ailede atılır (Zaleznik, 2004). Annelerin ve babaların çocuklara liderlik etmesiyle başlayan liderlik yapı taşlarının oluşumu yetişkinlikte gösterilen birçok davranışın kaynağıdır. Bu nedenle, kişilerin yansıttığı bazı özellikleri köklüdür ve değiştirilebilmesi neredeyse imkânsızdır. Önemli olan bu temel yapının kabul edilmesidir. Kabul süreci

sonrasında ise örgütte lider veya izleyenler tarafından sergilenen bu karakteristik özelliklerinin örgüte etkisinin değerlendirilebilmesidir (Stech, 2013: 320)

Psikodinamik liderlik yaklaşımının odak noktalarından biri de gerek koçluk faaliyetlerinde gerek diğer durumlarda liderin iç görü kazanarak psikolojik süreçlere dair farkındalığını arttırarak bu süreçlerin örgüt içerisindeki performansı ne derece etkilediğini saptayabilmesidir (Cilliers ve Terblanche, 2010:2). Psikodinamik yaklaşıma dair bilgi düzeyi artan liderler müşterileri, izleyenlerini ve üstlerini daha iyi analiz ederek var olan yargıların değişimini algıları değiştirerek gerçekleştirebilir.

Bu yaklaşım, liderin kendi kişilik yapısının oluşumu sürecindeki psikolojik geçmişine dönerek, içsel bir değerlendirme yapabileceği, izleyenlerini de bu bağlamda değerlendirebileceği inancındadır. Bu değerlendirmeler örgüt içerisindeki süreçlerde liderin yaklaşımlarının daha fazla empati içerikli olmasına neden oluşturarak izleyenlerin kendilerini daha rahat ve güvenli hissedeceği bir örgüt ortamının oluşmasına yol açar. Ayrıca, örgüt içerisinde kişilik yapısına ve psikolojik altyapısına en uygun pozisyonda çalışan bireyler, görevlerini istekli bir şekilde yerine getirir. Bu durum zorlanmalar, stres, çatışma, sinizm ve tükenmişlik gibi örgütü olumsuz etkileyecek durumun engellenmesine neden olur (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018: 48).

2.2.2.9. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kullanan kişi olan Greenleaf (1970: 15) bu liderlik yaklaşımını şu şekilde açıklamaktadır: Hizmetkâr lider örgütteki ilk hizmetkârdır. Bu liderlik kişinin hizmet etme isteği ile başlar. Sonrasında lider olmayı bilinçli bir şekilde ister. Bunu yaparken ise lider sürekli şu soruların cevabını arar: Hizmet sunulan kişiler gelişmekte mi? Hizmet alırken daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür veya özerk olmakta mı? Kendisi de hizmetkâr olmaya daha da yakınlaşmakta mı? Topluluktaki en az ayrıcalığa sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir ve onlara yarar sağlamakta mı?

İlk olarak "hizmetkâr" ve "liderlik" kavramları birbirlerine zıt iki kavram gibi görünmektedir. Yani bir kişi ya lider ya da hizmetkârdır. Her ikisi birden olmak kulağa çok mantıklı gelmemektedir. Ancak bu iki kavram Robert Greenleaf (1970) tarafından çok pratik ve güçlü bir kombinasyona dönüştürülmüştür. Hizmetkâr liderlik hizmet etmenin ve liderlik etmenin uyum içerisinde olduğu bir yönetim tarzıdır. Hizmetkâr bir

lider de hizmet etmeye güçlü bir istek duyan ve liderlik becerileri yüksek kişidir. Bu liderin en önemli özelliği ise bu istek ve beceriyi uyumlu hale getirip birlikte daha güçlü kılarak örgütlerde kullanabilmesidir (Trompenaars ve Voerman, 2010: 3).

Örgütlerde hizmetkar liderliğin oluşturulmasında etkili olan uygulamaları Williamson (2017) aşağıda belirtilmiştir:

- Başkalarının sizi hizmet ederken görmelerine izin verin ve onları da size katılmaları için teşvik edin.
- İzleyenlerinizi önemsediğinizin farkında olduklarından emin olun.
- Kişilere yatırım yapın.
- Hizmet etme isteğinize sınırlandırmalar koymayın.

Hizmetkâr liderlik çok sosyal bir liderlik tarzıdır. Başkalarının ihtiyaçları büyük bir saygı ile karşılanır. Hizmetkâr liderler toplum, kuruluşlar ve şirketlerdeki sorumlulukları ve ilişkileri ele alır. Bu liderler yapıcı, ısrarcı ve motive edicidir. Ayrıca, karmaşık ve büyük resimleri görürler (Spahr, 2015).

Hizmetkâr liderlerin taşıdığı özellikler Spears ve Lawrence (2002: 5-8) tarafından aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır:

- *Dinlemek:* Dinlemek izleyenlerin iç seslerini ve kim olduğunu anlamaya çalışırken, onların bedenleri, ruhları ve zihinleri arasındaki iletişimi çözümleyebilmektir.
- *Empati:* Hizmetkar liderler izleyenlerini anlamak ve empati kurmak durumundadır. Kişiler eşsiz olan kişilikleri ile hatırlanmak ve kabul görmek isterler. Her ne kadar fikirler veya söylenenler ret edilebilse de kişilerin kendileri ile empatik ilişkiler kurup kabullenmek gerekir. En başarılı hizmetkâr liderler empatik dinleyicilerdir.
- *İyileştirmek:* İyileştirmeyi öğrenmek dönüşüm ve entegrasyon için en önemli güçtür. Bu liderliğin en güçlü yönü kendini ve diğerlerini iyileştirme gücüdür.
- *Farkındalık:* Genel farkındalıkla beraber özellikle kişisel farkındalık hizmetkâr liderliği güçlendiren bir unsurdur. Farkındalık aynı zamanda etik ve değerler konusunda da anlayışı arttırır.

- *İkna:* Pozisyonundan kaynaklı otoritesi ile değil de ikna yeteneğiyle ön planda olmayı tercih eden hizmetkâr liderler, izleyenleriyle anlaşma yoluna giderek kararlar alırlar.
- *Kavramsallaştırma:* Bir probleme kavramsal çerçeveden bakmak onu günden güne gerçeklikler yaklaşımıyla da ele almayı gerektirir. Hizmetkâr liderler kavramsal düşünce ile günlük gerçeklikler arasındaki dengeyi kurabilen liderlerdir.
- *Öngörü:* Öngörü, hizmetkâr liderlere geçmişten ders almayı, mevcut durumun gerçeklerini ve geleceğin olası sonuçlarını görebilmeyi sağlayan bir özelliktir.
- *İdare etmek:* Hizmetkâr liderler, izleyenlerin ihtiyaçlarını kontrol etmekten öte ikna ile şeffaf bir şekilde karşılayıp onları idare ederler.
- *Kişilerin gelişimini üstlenme:* Hizmetkâr liderlik izleyenlerin kişisel, ruhsal ve mesleki gelişimleri adına sorumluluk hisseder.
- *Topluluk kurmak:* Hizmetkâr liderlik yerel topluluklardan ziyade büyük topluluklar olmanın tarihte yok olmayı engellediği düşüncesi ile örgütlerde de büyük olmanın öneminin farkındadır.

Hizmetkâr liderlik "öncül koşullar", "hizmetkâr liderin davranışları" ve "çıktılar" olmak üzere üç bileşenden oluşur. Bu yaklaşımın temel odak noktası liderin yedi davranışıdır. Bunlar; kavramsallaştırmak, duygusal iyileştirme, izleyenleri öncül tutmak, izleyenlerin gelişimine ve başarılı olmalarına yardımcı olmak, etik davranmak, güçlendirme yapmak, toplum için değer yaratmaktır. Bu davranışlar, içinde bulunulan şartlardan ve kültürden, liderin özelliklerinden ve izleyenlerin algılamasından etkilenir. Hizmetkâr liderlik uygulamaları bireyleri, örgütü ve toplumu olumlu çıktıları ile etkilemektedir (Northouse, 2013: 232).

2.2.2.10. Vizyoner liderlik

İş dünyasındaki vizyon, gelecekte nerede kalmayı seçtiğinizi açıkça görmenizi ve örgütünüzü orada bulmanız için gerekli adımları formüle etmenizi gerektirir. Bir örgüt için vizyon oluşturmak ve sürdürmek, disiplin ve yaratıcılık açısından çok önemlidir. Bir iş lideri, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için tutkuya, irade gücüne ve gerekli bilgiye sahip olmalıdır. Ekibine örgütsel hedeflere ulaşmak için ilham verebilen odaklanmış bir birey, vizyoner bir iş lideridir (Lavinsky, 2013).

Vizyoner liderlikte de diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi lider başkalarına öncülük etmektedir. Ancak diğer yaklaşımlar ile kıyaslandığında günümüz iş dünyasında uzun vadeli bir başarı elde edebilen örgütler için vizyoner liderler hayati önem taşımaktadır. Vizyoner liderlerin çok güçlü bir vizyonları vardır. Bugünün belirsizlik ve zorluklarının ötesinde, yarının güçlendirici resmini görebilirler. Güçlü vizyonları ile izleyenleri güdülerler. Vizyoner liderlerin fikirlerinde esinlenerek geleceğe dair rotalar çizilir. Vizyoner liderler otoriter ya da diktatör değildir; Çalışanlar üzerinde kontrol sahibi olmazlar. Bunun yerine, bu vizyonu gerçekleştirecek en iyi yolu belirlemek için çalışanlara özgürlük sağlarlar. Son resmi akılda tutmaya dayalı bir disiplin oluştururlar. Her gün bu vizyona yönelik çalışmalar yapmanın bağlılığıyla hareket ederler (Jeffrey, 2016).

Vizyoner liderler kendi kişisel vizyonlarını geliştirdikten sonra meslektaşları ile paylaşılan bir vizyon geliştirirler. Vizyona dair oluşan iletişim, insanları harekete geçirmek için güçlendirilir. İnsanlar vizyone dair harekete geçemediyse, bu vizyonun net bir şekilde iletilmemiş olmasından kaynaklıdır. Vizyon sahibi liderler, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için izleyenlerinin kendileri için bilgi, beceri ve kabiliyete sahip olmaları gereken davranışlara (güven, sosyal açıdan güçlenen davranışlar ve örgütsel kabiliyetler gibi) sahip liderlerdir. Buna ek olarak, vizyoner liderlik yaklaşımı, bir organizasyonun bağlamı ve etkililiği ile ilgili olduğundan bireyin liderlik tarzı hakkında da bir anlayış sunar (Taylor vd. , 2014: 568).

Vizyoner liderler, ortak bir hedefe ulaşmak için takım yönetmede etkilidirler. Bu liderler örgütlü öğrenmeyi, yaratıcılığı ve takım içinde güçlü ilişkilerin gelişmesini teşvik ederler. Vizyoner liderlik, geleceğe odaklanan ve girişimci bir ruha sahip kuruluşlar için faydalıdır. Her vizyon sahibi lider örgütünü farklı şekilde yönetirken, bu liderlerin birçoğu ortak özellikleri paylaşıyor. Bu ortak özellikler vizyon sahibi olmak, organize bir şekilde öğrenmek, inovasyonu ve değişimi desteklemek, ilişkileri geliştirmek ve öncülük etmek olarak sıralanabilir (Roberts, 2017).

Günümüzün etkili liderlerinin muhakkak ki vizyonu vardır ve tamamen sonuç odaklıdırlar. Onlar zorlu yeni vizyonları benimser, diğerlerini de ikna edip, kaynaklarını ve enerjilerini bu sonuçlara ulaşmak adına kullanmak için gönüllüdürler. Bu şekilde, dünyayı değiştiren kalıcı kurumlar inşa ederler. Fakat vizyonu dile getiren liderler onu

uygulamayı başaramayabilir Eğer ki vizyona ulaşmada hedeflenen aşamalar açıkça açıklanmaz ise izleyenleri harekete geçirmek ve desteğini almak çok zor bir hal alır. Bu da başarısızlığa sebebiyet oluşturur (Quarles, 2001: 34).

Vizyoner liderler birleştirici ve karizmatik tutumları ile tanımlanır. Vizyoner bir lider başarılı olabilmek adına, bir örgütü tehdit eden farklılıkların birleştirilmesine veya üstesinden gelinmesine yardımcı olur. Bu doğal uyumun sağlanması, çalışanların eskisinden daha fazla çalışmasına neden olur (Andrew, 2017).

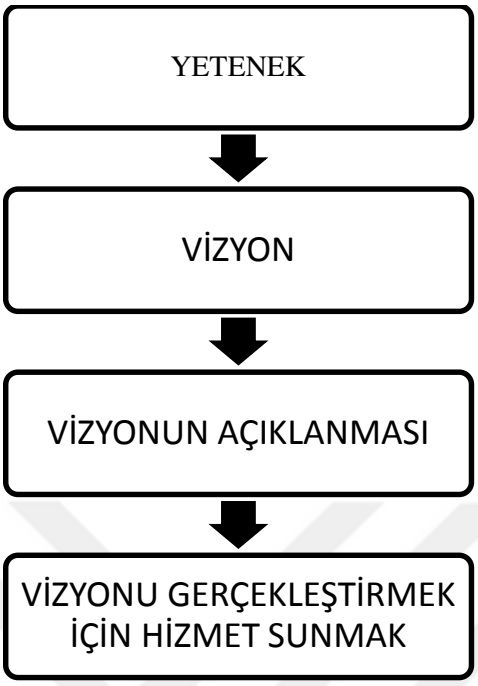
2.2.2.11. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, önceleri bir kuruluşun nereye gittiğini ve oraya nasıl ulaşacağını belirlemek olarak tanımlanırdı. Stratejik ve uzun vadeli planlamaya dair yalnızca üst yönetime ait, genellikle kapalı kapılar ardında yer alan bir süreç olarak görüldü. Ancak günümüzde bu tanımın biraz daha ötesine gidilmiştir. Stratejik liderler, kendileri ile benzer düşünenlerin desteğini alarak, bir problemi ve fırsatı fark edebilen ve çözüm geliştirebilen kahraman liderler olarak görülmektedir (Quong ve Walker, 2010: 22-23).

Stratejik liderlik genellikle dış çevrenin kapsamlı bir değerlendirmesini içerir ve etkili bir şekilde yorumlanırsa örgütün vizyonu ile paralel hale getirilir. Stratejik liderler üst düzey liderler olmalarına ve büyük bir özerkliğe sahip olmalarına rağmen, çoğunlukla karar alırken geniş bir yelpazede paydaşlar ile uzlaşma sağlamaları gerekir. Ayrıca hızla değişen çevrede vizyonu gerçekleştirmek için önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların etkili kullanılabilmesi için değişimi yönetebilen bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir (Gerras, 2010: 2-3).

Stratejik liderlik süreci dört adımdan oluşur ve bu adımlar; yetenek, vizyon, vizyonun açıklanması ve vizyonu gerçekleştirmek için başkalarına hizmet sunmaktır. Bunlar aşağıdaki şekil ile netleştirilebilir (Horwath, 2006: 2):

Şekil 2.3: Stratejik Liderlik Aşamaları



Kaynak: Horwath, R., (2006), Strategic Leadership: A Process for Maximizing Leadership Potential, Strategic Thinking Institute, ss. 2.

Quong ve Walker (2010: 23-32) stratejik liderler üzerinde yaptıkları gözlemler ve araştırmalar sonucunda bu liderler tarafından sergilenen yedi prensibi aşağıdaki maddeler ile belirtmişlerdir:

- Stratejik liderler gelecek odaklıdır ve geleceğe dair stratejiler geliştirirler.
- Stratejik liderler kanıtlar ve araştırma sonuçlarına göre hareket ederler.
- Stratejik liderler işleri yapar.
- Stratejik liderler yeni ufuklar açar.
- Stratejik liderler önderlik etmeye uygun kişilerdir.
- Stratejik liderler iyi partnerler edinirler.
- Stratejik liderler bir sonraki doğru işi yaparlar.

2.3. Lider Davranış Biçimleri

Liderliğe dair birçok farklı yaklaşımın var olmasının yanında bu yaklaşımlar içerisinde sergilenen farklı tarzda lider davranışları da vardır. Bu davranış biçimleri bu

çalışmada; otokratik, demokratik katılımcı, tam serbestlik sağlayan liderlik ve güçlendirici liderlik başlıkları altında ele alınacaktır.

2.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte lider alanındaki tüm aktivitelerin merkezidir. Her türlü aktivitenin belirleyicisi olarak otorite onda başlar ve onda biter. Karar alma sürecinde tektir. Kendi fikirlerinin ve kararlarının izleyenlerinkinden üstün olduğu inancındadır ve onlara fikirlerini sormanın zaman kaybı olduğunu düşünür. Çalışanların ilgileri ve mutluluğu bu tip liderler için çok önemli değildir ve onlara göre çalışanlar üretimin sadece bir parçasıdır (Akor, 2014: 148-149). İzleyenlere amaçlar, planlar ve politikalar belirlenirken söz hakkı verilmez. İzleyenlerin temel görevi verilen emirleri yerine getirmektir. Lider temel amaçları belirler ve izleyenler de onu takip eder (Günlü, 2008: 189).

Otokratik liderler bir problemi çözerken veya bir karar alırken genellikle gözlemlerine güvenir. Bu süreçte ise çoğunluğun önceliklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar (Val ve Kemp, 2012: 28). Liderler bu liderlik tarzında çalışanlar üzerinde tam bir hakimiyet sahibidir. Çalışanlar, grubun veya takımın lehine dahi olsa hiçbir öneride ve tavsiyede bulunamaz (Amanchukwu vd. , 2015: 10).

Kararların hızlı verilmesi gerektiği durumlarda bu liderlik tarzı avantaj yaratmaktadır. Çünkü izleyenlere danışılmadan alınan kararlar zaman kazandıracaktır. Ancak izleyenlerin fikirlerinin ve düşüncelerinin dikkate alınmaması, onların yaratıcılığını ve motivasyonunu negatif bir şekilde etkileyebilir (Morgan, 2013: 1).

2.3.2. Demokratik Katılımcı Liderlik

Demokratik katılımcı liderlikte, lider izleyenlerine bazı karar verme yetkileri tanır ve nihai kararlarda hem lider hem de izleyenler fikirlerini ve tavsiyelerini sunmaktan çekinmezler. Fikirlerinin önemsendiğini gözlemleyen ve kendilerine yüklenen ekstra sorumluluk ile izleyenler bu liderlik tipinde daha istekli ve motivedirler. Ancak karar verme süreçleri daha çok katılımı içerdiğinden daha uzun olmaktadır (Morgan, 2013: 1-2).

Demokratik katılımcı liderlik tarzını benimsemiş bir lider yönetime dair yetkilerini izleyenleri ile paylaşmaktan çekinmez. Her türlü planlama, amaç ve program belirleme sürecinde izleyenlerine de fikirlerini ve görüşlerini sorar, iş bölümü ve iş emirlerini oluştururken onların desteğini alır (Eren, 2012: 461).

Demokratik katılımcı liderler grup üyelerine rehberlik ederler, fakat aynı zamanda kendileri de grupta yer alırlar ve gruptaki diğer üyelerinden bilgi alırlar. Bu liderler, grup üyelerini karalara katılmaya teşvik ederler. Grup üyeleri bu liderlik tarzında kendilerini daha fazla yaratıcı ve güdülenmiş hissederler. Demokratik liderler, izleyenlerini takımın önemli bir parçası gibi hissettirirler; bu da grubun örgüte dair amaçlara olan bağlılığını arttırmasına yardımcı olur (Cherry, 2017).

Demokratik liderlere dair karakteristik özellikler; yardımsever, bilgili, etkili, teşvik edici, uyarıcı, mantıklı, yüreklendirici, iyi bir dinleyici, saygılı, durum odaklı, yol gösterici olarak sayılabilir. Ayrıca izleyenler arasında sorumluluğu dağıtarak onları güçlendirir ve grupların karar verme süreçlerine yardımcı olur (Choi, 2007: 247).

2.3.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik (Laissez-faire liderler)

Tam serbestlik sağlayan liderlikte lider sorumluluklarından feragat eder ve karar almaktan kaçınır. İzleyenlerine işlerini yaparken ve bunu ne kadar sürede yapacaklarına dair karar vermelerinde tamamıyla özgürlük tanır. İzleyenlerine eğer ihtiyaç duyarlarsa kaynak sağlar ve tavsiyelerde bulunur. Onun dışında süreçlere dâhil olmaz. Bu liderlik tarzı liderin çalışanların performansını düzenli gözlemlemesi ve dönütler sağlaması koşuluyla başarılı olabilir. Çalışanlara sağlanan yüksek düzeyde otonomi onların verimliliğini ve tatmin düzeyini arttırır. Ancak çalışanlar zamanı iyi kullanamıyor, işlerini etkili bir şekilde yapmak adına yeterli bilgi, beceri ve motivasyona sahip değilse bu liderlik tarzı örgüte ciddi zararlar da verebilir (Amanchukwu vd. , 2015: 10).

Tam serbestlik sağlayan liderler izleyenlerine az miktarda bilgi ve kaynak sağlarlar. İşe dair gereksinimleri, politikaları ve prosedürleri yorumlamak genellikle çalışandan çalışana değişir. Çok az yönlendirme ve odaklandırma yapılır. Amaçlar ve hedefler belirlenmiş ise, çalışan uyumu ve bağlılığı beklenir. Amaçlar ve hedefler paylaşılmış olsa dahi onlara ulaşmak adına planlar nadiren yapılır (Bergen ve Bressler, 2014: 83).

Tam Serbestlik sağlayan liderlere dair özellikler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Gill, 2014):

- Yetenekli uzmanlara yetki verir
- İzleyenlerin liderlik özelliklerini en üst düzeye çıkarır
- Başarıları över ve ödüllendirir
- Gerektiğinde yapıcı eleştiriler sunar
- Personelin sorunları çözmesine ve zorlukları yönetmesine izin verir
- Kriz dönemlerinde ne zaman müdahale edeceğini ve liderlik edeceğini bilir.

Tam serbesti sağlayan liderlerler karar verme sürecini büyük oranda izleyenlere bırakırlar. Çünkü izleyenlerin zaten içgüdüsel olarak güdülenmiş olduklarını ve amaçlara ulaşmak adına görevlerini yerine getirirken serbest bırakılmaları gerektiğine inanırlar (Jones ve Rudd, 2007: 525). Tam serbesti sağlayan başarılı liderler genellikle aşağıdaki özelliklere sahip kişilerle çalışır (Gill, 2014) :

- Güçlü becerilere, yoğun eğitime veya tecrübeye sahip olan kişilerle
- Kendinden motive ve başarılı olma güdüsüne sahip kişiler
- Belli projelerde başarısını kanıtlamış olan kişiler
- Yakın denetim olmadan rahatça çalışabilen kişiler

2.3.4. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik örgüt içerisinde yönetsel gücün izleyenler ile paylaşılması olarak tanımlanabilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında tek taraflı emirler vermeye dayalı komuta ve kontrol fonksiyonları yerine izleyenlerin öneri ve düşüncelerini önemseyen profesyonel standartlar ve değerler ortaya koyan çalışanların kendi kendilerini yönetebileceği düşüncesi kabul görür (Yılmaz, 2011: 138-139).

Lider güçlendirme yaparak izleyenlerin kişisel güçlerini arttırmalarını sağlar. İzleyenlerin proaktif, kendine güvenen tutumlar sergilemelerine destek olur. Güçlendirici liderlikte, sergilenen davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gül ve Türkmen, 2016: 5519):

- Kendi kararlarını kendileri verirler.
- Bilgi paylaşımında bulunurlar.

- Yenilikçidirler.
- Performansı arttırmak için koçluk yaparlar.

Güçlendirici liderlik davranışları, izleyenlerde kendi belirleyiciliğini veya kendi kendine yeterliliği arttırarak içsel motivasyon seviyesini üst seviyelere çıkaran herhangi bir yönetim kararını veya teknolojisini içerir (Liu, 2015: 477).

Yılmaz (2011: 150-151) güçlendirici liderliğin bazı ilkeleri olduğunu savunur ve bu ilkeleri aşağıdaki maddeler ile özetler:

- Güçlendirici liderler, izleyenlerine değerli olduklarını her fırsatta hissettirler.
- Liderlik vizyonunu paylaşırlar.
- Paylaşılan örgütsel hedefleri ve stratejik yönü belirlerler.
- İzleyenlere güvenirler.
- İzleyenlere fırsatlar sunar, yetki devrinde bulunurlar.
- Karar alırken gerekli bilgileri sağlarlar.
- Sürekli geri besleme sağlarlar.
- Problemleri çözmeye odaklıdırlar.
- Sorular sorarak öğrenir ve izleyenlere rehberlik ederler.
- Güçlendirilmiş davranışlar sergileyen izleyenleri takdir eder ve ödüllendirirler.

2.4. Etkili Liderlik

Liderlik sadece bir unvan değildir. Birilerini etkileyip kendini izinden takip ettirebilmekle de ilgilidir. Liderlik, ne yaptığınızdan ziyade kim olduğunuzla ilgilidir. Bir lider olmak zor kararlar almayı gerektirir. Herkes tarafından beğenilmek üzereyken izleyenlere sıradan davranışlar sergilenir ise bu lideri etkisiz hale getirebilir. Lider olarak doğulur cümlesi aslında tam anlamıyla doğru değildir. Karizmatik olmak gibi doğuştan gelen bazı özellikler tabi ki vardır. Ancak liderliğe dair birçok özellik sonradan da kazanılabilir (Krow, 2017).

Etkili lider olabilmek tutku gerektirir. Etkili liderlerin hayalleri ve vizyonları çok geniştir. Karizmatik bir etkiye sahip ancak bu etkiyi kötüye kullanan ve sadece kendi çıkarlarına hizmet eden liderler etkili olmaktan çok manipülatif liderlerdir. Toplumun değerlerini önemseyen, vizyon sahibi, entelektüel, yaratıcı, kendine güvenen, iletişim ve

planlama yetisi yüksek liderler izleyenleri üzerinde pozitif etki uyandırarak kişiler arası iletişim gücünün de yüksek olmasıyla örgüt içerisinde çok büyük başarılar elde edebilirler (McNamara,2017).

Etkili liderlerin taşıdığı bazı ortak özellikler vardır ve bunlar aşağıda belirtilmiştir (Gordon, 1998: 2) :

- Karşısındakini aktif bir şekilde dinler.
- Yapıcı öneriler sunar ve sunulan yapıcı önerileri kabul eder.
- Doğru yönlendirir.
- Son tarihleri belirtir.
- Resmi ve resmi olmayan sunumlar gerçekleştirir.
- İzleyenlerin sorunları tanımlayabilmesine ve çözümleyebilmesine yardımcı olur.
- İstenilen davranışlara dair örnekler oluşturur.
- Diğerlerinin katkılarını takdir eder.
- Anlayışlıdır.
- İzleyenlerin fikir alışverişinde bulunmasını destekler.
- Çatışmaları dikkate alır.
- Hedef belirleme ve karar verme süreçlerinde gruba rehberlik eder.
- Sorumlulukları devretebilir.
- Cevap olabilmek adına grubun sorularını sorar.
- Verimli bir atmosfer oluşturur.

Örgüt içerisinde hangi seviyede olursa olsun tüm liderler izleyenlere hedefleri gerçekleştirmek ve performansı arttırmak adına destek olabilirler. Farklı yaklaşımlar etkili liderliği farklı bakış açıları ile değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeler aşağıdaki şekliyle belirtilmiştir (George ve Jones, 2012: 363-364):

- Liderlik, bir grubun veya organizasyonun bir üyesinin, gruba veya kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması için diğer üyeleri etkileme hareketidir. Resmi liderlerin, görev ve sorumlulukları nedeniyle başkalarını etkileme konusunda resmi yetkileri vardır. Gayri resmi liderler resmi otoriteden yoksundurlar ancak başkalarını kendi özel yetenekleri ve becerileri ile etkilerler.

- Liderlikte özellikler yaklaşımı, iyi liderlerin akıllı, baskın, kendine güvenen, enerjik, strese dayanıklı, dürüst, olgun ve bilgili olma eğiliminde olduklarını savunur. Bununla birlikte, bu özelliklere sahip olmak bir liderin etkili olacağını garanti etmez ve bu özelliklerin bir veya daha fazlasına sahip olamamanız bir liderin etkisiz olacağı anlamına gelmez.
- Liderlerin uyguladığı davranışların birçoğu iki ana kategoriye ayrılır: değerlendirme ve başlatma yapısı. Liderler davranışları ele alındığında değerlendirme kategorisinde izleyenler ile iyi ilişkiler geliştiren liderlerin güvenilir ve saygılı oldukları gözlenmiştir. Başlangıç yapısı ise astların hedeflerine ulaşmalarına ve yüksek performans göstermelerine yardımcı olmak için liderlerin yaptığı tüm davranışları içerir. Liderler aynı zamanda ödüllendirici ve cezalandırıcı davranışlar gösterirler.
- Fiedler'in teorisi, lider etkililiğinin hem lider tarzına hem de durumsal özelliklere bağlı olduğunu öne sürmektedir. Liderlerin ilişkiye veya göreve odaklı bir tarzı vardır. Lider üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü de dâhil olmak üzere durumsal özellikler, bir durumun liderlik için ne kadar olumlu olduğunu belirler. İlişki odaklı liderler, orta dereceli durumlarda en etkili liderlerdir. Görev odaklı liderler, son derece iyi durumlarda veya olumsuz durumlarda en etkili liderlerdir. Liderler stillerini kolayca değiştiremezler; bu nedenle Fiedler durumun liderlere göre değiştirilmesini veya liderlerin en etkili oldukları durumlara yönlendirilmesini önerir.
- Yol-Hedef Teorisi, etkin liderlerin, izleyenlerini, üst düzeyde performans göstermeleri veya çalışma hedeflerine ulaşmaları sonucunda arzu ettikleri çıktıları vererek motive ettiklerini ileri sürerler. Etkili liderler, astlarının, çalışma hedeflerini kabulleneceklerine, üst düzey bir performans göstereceklerine, süreç boyunca ortaya çıkabilecek engelleri kaldırabileceklerine ve astlarının yeteneklerine güvenlerini net bir şekilde ifade ederler.
- Lider üye etkileşimi teorisi, lider izleyen diyaloğuna odaklanır ve izleyenlerin tamamına aynı davranmamasını, farklı ilişkiler geliştirmesini önerir. Lider bazı izleyenler ile yüksek kalitede ilişkilere sahiptir.
- Transformasyonel liderler, izleyenlerinin işlerinin önemine, kişisel gelişimlerine ve başarılarına dair ihtiyaçları için farkındalığını artırır ve örgüt için onları

çalışmaya motive eder. Liderler, izleyenlerini karizmatik, entelektüel yapısını kullanarak güdüler ve canlandırır.

- Transaksiyonel liderlikte, liderler astlarını yüksek performans gösterdiklerinde ödüllendirerek ve düşük performans gösterdiklerinde de kınayarak motive etme güdümündedirler.
- Örgüt içerisinde liderin ruh hali ve duygusal zekâ düzeyi lider etkililiğini etkileme potansiyeline sahiptir. Liderlerin ruhsal durumlarının sağlıklı olması, astların daha yüksek bir seviyede performans göstermelerine ve istifa etme ihtimallerinin azalmasına yol açmaktadır.
- Kadınlar ve erkeklerde liderlik davranışlarına dair farklılıklar gözlenmemektedir. Ancak kadın liderler daha demokratik ve katılımcı olarak görülmektedir.
- Etik liderlik, örgüt üyeleri arasında yüksek performansa dönüşen ve tüm paydaşların refahını koruyan güvenin geliştirilmesine yardımcı olan bir faktördür.

Liderler özellikle ilişkilere ve bilgilerine dair güçlerini kullanabildikleri zaman örgüt içerisinde çok daha etkili olabilmektedirler. Liderin gücünü örgüt içerisinde etkili bir şekilde kullanabilmesine dair bazı stratejiler aşağıda başlıklar halinde belirtilmektedir (Bal vd. , 2008:17-18):

İlişkileri Öncelik Haline Getirmek: Liderin kiminle ilişki kurmaya ihtiyacı olduğunu belirleyerek ve yüz yüze iletişim kurarak dürüstlük temelinde hareket etmesi ve güven kazanması gerekmektedir. Karşıdakileri anlamaya çalışıp, ihtiyaçlarını önemsemelidir.

Kişisel Gündemi Gereğinden Fazla Kullanmamak: İlişki kurma lider için birçok fayda sağlayacaktır ancak bu süreçte karşıdakiler tarafından kendi kendine hizmet eden bir aldatmacı gibi görünmemeye dikkat etmek gerekmektedir. Bu yanlış algı liderin kendi gündemini çok fazla ön plana alması ile oluşabilir.

İletişim Ağını En Üst Seviyeye Çıkarmak: Liderin iletişimde olduğu kişilerin ona istekli bir şekilde doğru bilgiler aktardığından emin olarak iletişim ağını geniş tutmaya çalışması gerekmektedir.

Bilgiye Dair Cömert Olmak: Lider bilgilerini cömertçe paylaşmalıdır. Tüm bilgileri sadece kendisinde tutması negatif algılamalara yol açar. Ancak gizli veya kişisel bilgileri paylaşmak da aynı sonuçları doğurur.

Pozisyonunuzdan En Üst Seviyede Faydalanmak: Pozisyon her zaman güç demek değildir ancak pozisyonu hissettirmek adına da bazen çok ince nüanslar yapılmalıdır. Örneğin; e-maildeki isim kısmında, ya da toplantılarda veyahut giyim tarzında kişinin lider olduğu anımsatılabilir.

Karizma Markasının Geliştirilmesi: Liderin otantikliğini bozmadan imajıyla yapacağı değişiklikler karizmasını arttıracaktır. Kişiyi kendi yapan karakterlerden tabi ki vazgeçmemeli ancak izleyenler ile iletişimde kullanacağı birkaç etkili davranış belirlenmelidir. Örneğin göz teması veya daha sık gülümsemek gibi.

Uzman Olmak: Lider kartlarında veya e-posta imzasinda kimlik bilgilerini kullanmaktan çekinmemeli. Deneyimlerinden ve uzmanlığından bahsetmek de liderin uzmanlık gücünü ortaya koyacaktır.

Gücü Karşıdakileri Ödüllendiecek Şekilde Düzenlemek: Birçok lider ödül olarak paranın etkili olduğunu düşünür. Para çok etkili bir ödül olmakla beraber grup için başka faktörler de etkili ödüller olarak değerlendirilebilir. Karşılıklı iletişim ile bunlar belirlenebilir.

Sözcüklerle Ödüllendirmek: Sıklıkla pozitif geri besleme sağlanmalıdır. Duymak mutlu edecektir.

Amaca Yönelik Cezalandırmak: Lider standartları iletmeli ve uygulamalı, ancak destek sağlamayı da unutmamalıdır. Ayrıca, lider beklentilerini karşılamayan davranışlar veya sonuçlar hakkında açık olmalıdır. Eğer izleyenler beklentilere cevap olamıyorsa kibarca yöneltilen doğrulayıcı geribildirimler liderin gücünü koruması ve işin doğru gerçekleştirilmesi adına katkılar sağlar.

Öğretmek: Liderlik ettiğiniz insanları güçlendirmek istiyorsanız, onlara sahip oldukları gücü kullanmalarını öğretmelisiniz.

Etkili liderlik güven sağlamış olmayı gerektirir. Bu güveni kazanmak ise etkili dinlemek ve etkili konuşmak ile mümkündür. Karşıdakini anlayarak dinlemek ve

konuşmak izleyenlere doğru mesajı iletmenin en etkili yoludur. Ancak etkili konuşmalar gerçekleştirebilmek için lider izleyenlerin fikirlerini, duygularını ve algılama düzeyini çok iyi değerlendirebiliyor olmalıdır. Bu nedenle liderin etkili bir lider olarak tanımlanabilmesi için ikna yeteneğinin yüksek olması ve sıra dışı iletişim becerilerine sahip olması gerekir (Luthra ve Dahiya, 2015: 43).

Global liderlerin örgüt içerisinde etkili olabilmesi ise birçok bileşeni iyi yönetebilme becerilerine bağlıdır. Bu beceriler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Chuang, 2013: 8-16):

- Kültürel kalıplara hâkim olmak
- Kişisel güvenceyi arttırmak
- Daha geniş bir perspektiften bakmak
- Bir vizyon oluşturabilmek ve onu iyi sunabilmek
- Küresel bir zihniyet geliştirmek
- Destek kazanmak ve sunmak
- Etkili iletişim becerileri sunmak
- Mevcut kaynakları araştırmak ve kullanmak
- Uygun motivasyon teknikleri oluşturmak
- Sosyal sorumluğu ciddiyetle yürütmek

Yukarıda sayılan becerilerini sergilerken global liderlerin örgüt içerisinde var olan bazı dinamikleri önemle dikkate alması gerekmektedir. Bu dinamikler "harmanlanmış bir örgüt kültürü", "grup dinamiği", "cinsiyet farklılığı" ve " kültürel farklılıklardır" (Chuang, 2013: 3-6).

Etkili liderliği sağlayan faktörlerden biri de duygusal zeka olarak ele alınmaktadır. Batool (2013: 88-89), duygusal zekanın etkili liderliği aşağıda maddelenen beş bileşeni ile etkilediğini öne sürmüştür. Bu bileşenler:

- Öz Farkındalık
- Öz Düzenleme
- Motivasyon
- Empati
- Sosyal Beceri

Duygusal zeka ve etkili liderlik ilişkisinin irdelendiği yukarıda belirtilen çalışmanın sonuçları duygusal zeka ile etkili liderlik arasında çok ciddi bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Duygusal zeka stresi azaltarak, örgüt içerinde astları motive eder. Böylelikle, performansı ve başarı hissini arttırarak, örgütsel hedeflere ulaşırken etik bir şekilde üretkenliğin arttırılmasına yardımcı olur (Batool, 2013:92).

Riggio ve Reichard (2008: 171) ise duygusal zekanın yanında sosyal zekanın da etkili liderlikte temel bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal zekanın temel bileşenlerini oluşturan beceriler ise şunlardır: kendini sosyal etkileşimler içinde ifade edebilme yeteneği, farklı sosyal durumları okumak ve anlamak yeteneği, sosyal roller, normlar ve senaryolar bilgisi, kişilerarası problem çözme becerileri ve sosyal rol yapma becerileri gibi.

2.5. Etkili Liderlik ve İşveren Markası İlişkisi

Söz konusu işveren markası ise en temel taş liderlerdir. Çünkü liderler işin her nüansında etkilerini kullanabilmektedirler. İşveren marka değeri yüksek olan örgütler güçlü liderler yetiştirmek adına çokça yatırım yapmış olan liderlerdir. Bu liderler kendilerine özgü tarzları ile stratejik bir yaklaşımla işveren markası olgusunu yönetirler (Matuson, 2016).

Yönetmek ve liderlik etmek farklı kavramlardır. Her ikisi de tabi ki örgütler için hayati önem taşımaktadır. Ancak yönetime ağırlık vererek liderliği önemsememek büyük bir hata olur. Her ikisi arasındaki farkı anlayabilmek ise marka olabilmek ve marka oluşturabilmenin ilk adımıdır. Bir işi başarabilmenin adımları onu ortaya koymak, görevleri tam anlamıyla tamamlayabilmek ve son olarak da yapılanlara dair sorumluluk almaktır. Diğer taraftan liderlik işlerde etkileme, danışmanlık, yenilik ve eşsiz bir yol takibidir. İşte bu durum marka olabilmek adına çok önemlidir. Markaların pazarda en yüksek yerlerde olabilmeleri için iyi bir yöneticilik sergilemenin yanında, dürüstlük, özgünlük ve güven dolu olması gerekmektedir. Bahsi geçen bu olguların örgütün dıştan görünüşüne değil de gerçekten kurum kültürüne etkili liderlerin etkisi ile işlenmesi örgütü her daim güçlü bir işveren markası olması konusunda destekleyecektir. Sadece rakamlara odaklanmamış, örgütünde paylaşılan değerlerden esinlenerek ortaya koyulanları insanlarla paylaşmayı öncelik edinen liderler işveren markası olmada başarıyı

yakalayabilirler. Yöneticiler de tabi ki bu değerlere bağlıdır ancak liderler işin tonunu ve temposunu belirler (Dawson, 2013).

Minchington (2012) bir işveren markalama programının en büyük etkisinin, stratejinin arkasındaki liderliğin gücü olduğunu dile getirmektedir. Bir işveren marka yöneticisinin rolü, bu disiplinin gelişmesiyle birlikte artıyor. İK, pazarlama ve iletişim profesyonellerinin yetenek yönetimi ve yetenekleri elde tutma gibi rolleri ile beraber işveren marka yöneticileri de bu üç alanı da kapsayan sorumlulukları yerine getirme konusunda yetkilendiriliyor. Günümüzde Nike, Ernst & Young, Google, Amazon, UnitedHealth Group, Vestas Wind Systems, Starbucks, IBM, Ahold, E.ON, Deloitte, Nordea, DONG Energy, HP ve Deutsche Bank gibi şirketler, bünyelerinde işveren marka yöneticileri görevlendirmiştir. İşveren markası yönetiminde lider kapasitesinin arttırılmasına yönelik bazı maddeler şunlardır (Michington: 2012) ;

- *Çalışan Yaşam Döngüsü Yönetimi*: Bu, çalışanın yaşam döngüsünü bölümlere ayırır ve çalışanların değişen ihtiyaçlarını yansıtan politikaları, sistemleri ve uygulamaları geliştirir. Çalışan yaşam döngüsü yönetimi, İK için nispeten yeni bir konsepttir ve İK işlevinin pazarlama işlevinden veya tam tersi pazarlamanın İKdan öğrenmesi için mükemmel bir fırsat yaratır.
- *Marka Portföy Yönetimi:* Kurumsal, tüketici ve işveren marka stratejileri genellikle ayrı ayrı yönetilmektedir. Ancak, alt kümelere sahip olsa da bir "ana marka" olduğunun fark edilmesi önemlidir. Ana markanın kurumsal, tüketici ve işveren marka segmentlerine ayrılması, her segmentin sonuçların optimize edilmesini sağlamak için odaklanmış bir stratejiye sahip olmasını sağlar.
- *Topluluk Yönetimi:* Teknolojideki ilerlemeler, sosyal medyayı benimseyerek o kulvarda hızlı olmak gerekliliğini ortaya koymuştur. Sosyal medya ürünlerin, hizmetlerin ve bilginin serbestçe aktarıldığı gerçekten küreselleşmiş bir toplum yaratma potansiyeline sahiptir. Topluluk yönetimi işlevi, güç ağlarının en iyi uygulamaya girmesi ve çalışanlarla müşterileri arasında bağlantı kurulması için stratejiler geliştirir ve şirketin ve müşterilerinin yararına olacak şekilde iki yönlü bir diyalog yaratır. Procter & Gamble, Starbucks ve Dell gibi şirketler, daha önce mümkün olan en düşük maliyetle daha iyi ürün ve hizmetler geliştirmek için kalabalıklar bilgeliğini kullanmakta başarılı örgütlerdir.

- *Değişim Yönetimi:* Güçlü bir değişim yönetimi, işveren marka yönetimi prensiplerini ve uygulamalarını yerleştirmek için çaba sarf etmelidir. Hat yöneticileriyle bağlantı kurulamaması, işveren marka stratejisinin kalıcı bir değer oluşturmayan bir proje olarak kalmasıyla sonuçlanacaktır.

Laine (2017) işveren markası olabilmenin yolunun marka olabilen çalışanlardan geçtiğini belirtmektedir. Marka çalışanları var etmede en büyük etkenin de liderler olduğunu dile getirmektedir. Hiçbir kampanya ya da dış etki ile değil de daha stratejik bir yaklaşımla çalışanların marka olmasını sağlayarak işveren markası olmak kolaylaşacaktır. Çünkü bu örgütü hep bir adım öne taşıyacaktır.

İngiltere'de 200 işletmedeki 732 İK yöneticisi ile gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları küresel hareket eden liderlerin çalışanlarda etkili olmaya dair bir güdülenme sağladığını ortaya koymaktadır. Aynı çalışma işveren marka değerini yükseltmenin insan kaynakları adına küresel bazda yetenekleri çekmek adına büyük faydalar sağladığını belirtmektedir (Brewster, 2005: 965-958).

Çalışanların elde tutulabilmesi ve işveren markasının ilişkisinin irdelenmesi adına Pakistan'da 204 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları işveren markasının çalışanlar üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle kişilerin kendilerini geliştirmesine olanak tanınması alt boyutu çalışanların elde tutulması için en büyük etkiye sahip olan boyut olarak görülmektedir (Hadi ve Ahmed, 2018: 11). Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ise etkili liderlerin sağlayacağı olanaklar ve destekle mümkündür.

Potgieter ve Doubell (2018:139) çalışmalarında işveren markasının güçlendirilmesinde müşteri geri bildirimi, kurumsal değerler, ortak çalışan etkisi ve liderlik faaliyetlerini örgüt içirisindeki formal olmayan faaliyetler olarak ele alırken, eğitim ve gelişim, işe alım ve personel ile ilgili insan kaynakları stratejileri, performans yönetimi, tazminat, reklam gibi faaliyetleri de formal kategorisinde değerlendirmiştir.

Kemp (2017: 87) tarafından Siemens adına hazırlanan araştırma Elon Musk gibi sıra dışı liderlerin yetenekleri kolayca etkisi altına alarak cezbettiğini belirtmektedir. SpaceX projesi ile denize roket inişi sağlayabilen Elon Musk gibi liderler, genç yeteneklerin gözünde geleneksel örgütleri sıkıcı, riskten uzak ve hiyerarşik olarak

göstermektedir. Bu durum da yetenek yönetiminde etkili liderliğin aslında tüm örgüt adına etkisinin yadsınamaz boyutta olduğunun en belirgin kanıtıdır.

Transformasyonel liderlik ile işten ayrılma niyetinin işveren markası bağlamında araştırıldığı bir çalışma Hindistanın dört farklı şehrinde toplamda 12 çok uluslu işletmede 405 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları işveren markasının bu iki değişken üzerinde etkili olmadığı sonucuna varmıştır. Ancak aynı çalışmanın sonuçları bir liderin işveren marka girişimleri, kurumla özdeşleşmeyi teşvik edeceğini ve lider davranışının çalışanın aktif ve özverili olmasına ve işverenin olumlu bir imaj oluşturmasına yol açtığını belirtmektedir. Bulgular, dönüşümcü liderlik davranışı ve psikolojik bağlanma arasındaki bir aracı olarak işveren marka bilincininetkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işverenin marka olarak inşasında çalışanın etkisinin önemine değinilmiştir (Sahu vd. , 2018: 94).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Nedir?

Bağlılık, koşullar nasıl olursa olsun bireyin kendisini bir kişiye veya gruba bağlı hissederek, sürekli birlikte ve beraber olmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015: 534) .Söz konusu örgüt çalışanları olduğunda bir çalışanın tüm yaşamını aynı örgüt bünyesinde geçirmesinin nedeni ne olabilir veya o örgüte o çalışanı bağlı kılan faktörler nelerdir? Bu tür çalışanlarda gözlenen ortak özellikler nelerdir ve kimler örgütü değiştirmekten yana değildir sorularının cevapları örgütsel bağlılık kavramını ortaya koyan faktörlerdir (Anttila, 2014: 1).

Wiener (1982: 421) örgütsel bağlılığı örgütün amaçlarına ulaşması adına çalışanlar üzerinde oluşan normatif baskılar olarak tanımlamıştır. Sağlam ve Arı (2003: 22) ise kişinin çalıştığı örgüte dair bütünleşme ve özdeşleşme durumunun örgütsel bağlılık olduğunu belirtmiştir. Ersoy ve Bayraktaroğlu (2010: 2) örgütte çalışan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıyı sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisinin örgütsel bağlılığı tanımladığını belirtmektedir. Eren (2012: 555) kişinin amaçlarına, değerlerine ve kişisel isteklerine katkı sağlayarak, onların gerçekleşmesine destek olan, örgütün amaçları için bağlılık ve hatta sadakat ile çalışan, örgüt lehine özveri gösteren, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarını örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Kessler (2013: 526) ise örgütsel bağlılığın çalışanın mensubu olduğu örgüte dair hissettiği bağlılık ve sadakat olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir. Koçel (2015: 534) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarının çalışan tarafından benimsenerek, çalışanın örgütte kalmak istemesi ve koşullar değişse bile örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmayı sürdürmesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık çalışanların deneyimleri sonucu örgütlerine bağlı olma durumlarıdır. Örgüte bağlılık geliştirmiş çalışanlar genel olarak örgüte uygun bir çalışan olduğu ve örgütün amaçlarını tam anlamıyla benimsediği hissiyatındadır. Bu hissiyatla beraber işlerini gerçekleştirirken karalılık gösterirken, verimlilikleri yüksektir ve örgüte desteklerini verirken proaktif bir yaklaşım sergilerler (Werf, 2016).

Örgütsel bağlılığa dair yapılan tanımların kesişen noktaları; bağlılık gösteren bireylerin örgüt başarısı adına ellerinden gelenin en iyisini sağlama konusunda çaba harcayacakları beklentisidir. Buna ek olarak bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara kıyasla performanslarının daha yüksek olacağı düşüncesi de örgütsel bağlılık tanımlamalarında gözlemlenen ortak noktalardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle farklı yönlerde bütünleşmesidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık kavramı bünyesinde üç önemli durumu barındırır. Bunlar (Balay, 2000: 18):

- Çalışan örgütün amaçlarını kabullenir ve güçlü bir inanç duyar,
- Çalışan örgütü için beklenenden daha fazla çaba göstermeye isteklidir,
- Çalışan örgütü içerisindeki üyeliğini devam ettirme konusunda kesinlikle isteklidir.

Örgütsel bağlılık örgüt için çok önemli bir unsurdur. Örgütlerin başarı sağlamasında örgütsel bağlılığın önemi yadsınamayacak derecededir. Örgüte dair yüksek bir bağlılık geliştiren çalışan, örgüt amaç ve değerlerini net olarak bilir, örgüt mensubu olarak yaşamını idame etmek isteği güçlüdür, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermede ve gerekli görevleri yerine getirmekte isteklidir (Nehmeh, 2009: 1). Ayrıca örgütte kalmaya gönüllüdür ve örgütün amaçlarına ulaşması adına şevkle çalışır. Bu durum örgütün başarısında çok büyük bir etki oluşturur. Örgüte dair güçlü bir bağ geliştirmiş olan çalışanlar rollerini daha yüksek düzeyde gerçekleştirmenin yanında ekstra roller üstlenmektedirler. İşe gecikmede veya devamsızlıkta daha az oranlar göstermektedirler. Örgütsel bağlılık alanında her geçen gün çokça araştırma gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların nedeni başka bir değişle bu konun bu derece dikkat çekmesinin nedeni örgütsel bağlılığın bazı örgütsel çıktıları tahmin edebilmesidir. Bunlardan bazıları ekstra rollerin gerçekleştirilmesi, işgören devir hızı, is tutumları ve iş tatmini olarak sıralanabilir (Kessler, 2013: 526).

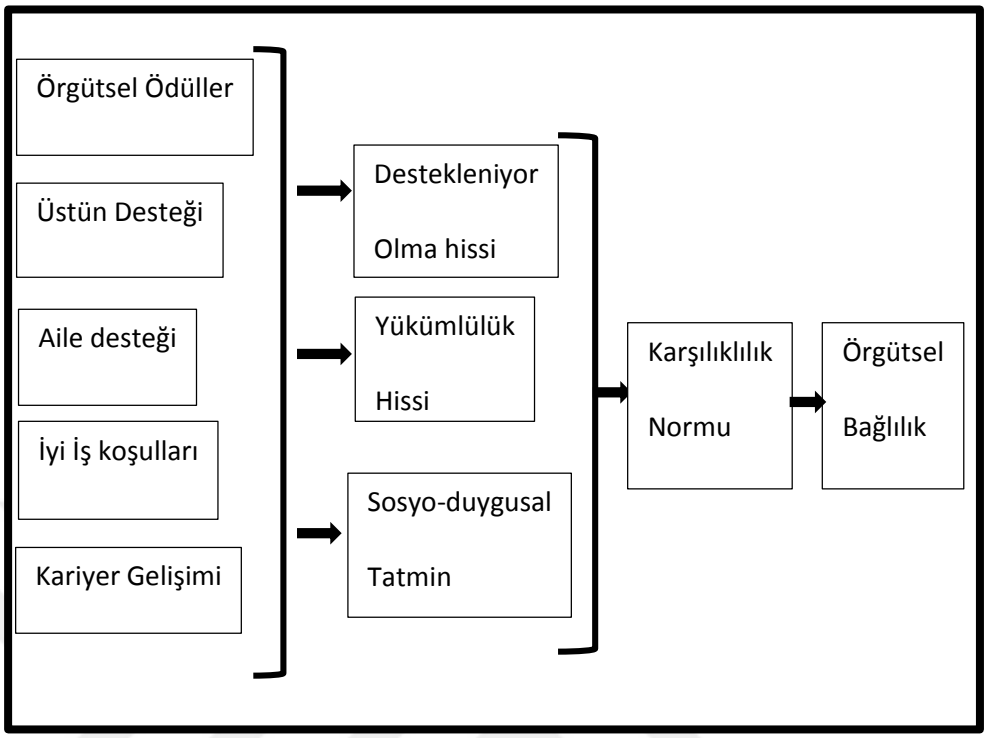
3.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel davranış örgüt içerisindeki çalışanların inançlarının, tutumlarının ve gösterdikleri davranışların çalışıldığı bir alandır. Çalışanların davranışlarının altında

yatan nedenleri bilen yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşmada daha yetkinlerdir. Bu bilgiye hâkim olabilmek ise anlayış, tahmin ve kontrol yeteneklerine sahip olmayı gerektirir. Hangi değişkenlerin çalışanlar için önemli olduğunu, bunların önem derecesi ve bu değişkenlerin birbiriyle ne derecede ilişkili olduğunu anlamak önemlidir. Ayrıca örgüt içerisine ne tür davranış kalıplarının gösterildiği ve bunların neden sonuç ilişkisini tahmin etmek ve son olarak da ne tür çözümlerin mümkün olduğu, hangi değişkenlerin nasıl değiştirilebileceğinin kontrol edilmesi bu sürecin yürütülmesinde önemlidir. Örgütsel bağlılık örgüt içerisinde sergilenen davranışlar, inançlar ve tutumlar ile ölçülebilir ve düşükten yükseğe doğru sıralanabilir bir kavramdır (Drucker, 2005: 1-3) . Örgütlerin amaçlarına ulaşması ve başarılı olabilmesinde etkisi yadsınamayacak düzeyde olan örgütsel bağlılık da örgütsel davranış içerisinde ele alınan konulardan biridir. Örgütsel bağlılığın anlaşılabilmesi onu oluşturan unsurların belirlenmesi ile gerçekleşebilir.

Örgüt tarafından çalışana sunulan ödüller (finansal veya finansal olmayan), çalışanın kendini değerli hissetmesine yol açar. Bu durum örgütün çalışanlarına yatırım yaptığı ve değerli bir kaynak olarak ele aldığının göstergesidir. Aynı zamanda ödüller örgütün çalışanın çabalarının farkında olduğunun da bir belirtisidir. Bu nedenle örgüt içerisindeki ödüllendirme bağlılığı arttırmada önemli bir faktördür. Ödüllendirmenin yanı sıra, üstlerle ve meslektaşlarla geliştirilen iyi ilişkiler, örgüt amaçları belirlenirken verilen sorumluluklar veya performans değerlendirmesinde adil davranılması gibi unsurlar da çalışanlarda örgüte olan bağlılığın artmasına yardımcı olur. Ayrıca ailesi tarafından desteklenen çalışanlar da iş-yaşam dengesini iyi bir şekilde yürüterek, örgütlerine daha fazla bağlılık geliştirmektedir. Güvenlik, özerklik ve yetki anlamında donatılmış bir iş ortamı da çalışanlar da örgütsel bağlılığı arttırarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Yukarıda sayılan bu unsurlar aşağıdaki şekil ile özetlenmiştir (Khaliq vd. , 2016: 1-2):

Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar



Kaynak: Khaliq, I., Naeem , B., ve Khalid , S., "A Study of Factors Affecting Organizational Commitment among Bank Officers in Pakistan", *Journal of Business & Financial Affairs,* 2016/6 (1) ss. 1-2.

Bir başka çalışmanın sonuçları örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları; eğitim ve gelişim, örgütsel adalet, görev oryantasyonu, bilgi paylaşımı, tazminat ve teşvikler olarak ortaya koymuştur (Cheah vd., 2016: 173).Lorber ve Skela-Savič (2014: 298) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları ise örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları; iş tatmini, kişilerarası ilişkiler, örgütsel destek ve liderlik tarzı olarak sıralamıştır.

Diğer bir çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar kişisel özellikler, işe dair özellikler ve örgüte dair özellikler olmak üzere üç kategori altında ele alınmıştır. Kişisel özellikler başlığı altında ele alınan konular yaş ve eğitim durumudur. Genç çalışanların yaşlılara oranla daha motive olduklarını savunan bu çalışma gençlerin değişime ve kariyere daha odaklı olduklarını belirtir. Yaşlıların deneyimleri sonucu yaşadıkları hayal kırıklıklarının bağlanmaya engel olarak değerlendirir. İşe dair özellikler ele alındığında ise tüm departmanlar örgüt adına aynı amaca hizmet ederken kişiler işi sahiplenir ve bunu bir gurur haline getirir. İşin sonucunda gerçekleştirilen başarı çalışanın sunduğu katkının değerli olduğu hissiyatı geliştirmesiyle beraber aidiyet duygusu geliştirmesine yol açar.

Bu da bağlılığı beraberinde getirir. Ayrıca yöneticilerden sağlanan geri besleme de çalışanın iş rolünü tam anlamıyla algılamasına destek olacak ve neyi iyi neyi kötü yaptığının bilinciyle hep daha iyi için çaba gösterecektir. İşin zorluğu da örgütsel bağlılığı arttıran başka bir konudur. İş zorlaştıkça bağlılık artmaktadır. İşe katılım, bireysel sorumluluk, işe dair fikir yürütebilmek, işe dair duyulan ilgi, işin otonomisi ve çeşitliliği de çalışanların bağlılık geliştirmesinde etkili olan işe dair faktörler olarak sıralanabilmektedir. Örgütsel özellikler değerlendirilirken ilk olarak güçlendirme ele alınmaktadır. Karar alırken çalışan katılımı ve yetki dağılımı bağlılığı etkileyen faktörlerdir.

Liderlik, örgütsel bağlılıgı etkileyen örgütsel özellikler içerisinde sayılan bir diğer konudur. Katılımcı liderlik anlayışı sergilenen örgütlerde bağlılık daha yüksektir. Ayrıca liderlik becerileri ve örgüt kültürü de bağlılığı etkilemektedir. İnsan kaynakları politikaları da örgütsel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İyi kariyer ve eğitim olanaklarının sunulması, örgütsel adaletin sağlanmış olması, iyi maaşlar verilmesi, iş güvenliğinin sağlanması ve son olarak çalışanların astlarına güven duyması bağlılığı pozitif yönde etkileyen faktörlerdir (Kamau, 2012: 11-13).

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgütlerine dair bağlılık düzeyleri yukarıda da belirtildiği üzere çok farklı faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmektedir. Çalışanlar bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini oluşturmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı oluşturan bu faktörlerin sahip olduğu ortak nokta çalışanların örgütte kalma kararlarını verirken etkili bir rol sahibi olmasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:7).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın örgütlere sağladığı en büyük yarar, örgüt devamlılığının sağlanması adına ihtiyaç duyulan insan kaynağından en azami düzeyde faydalanılabilmesine imkân sağlamasıdır. Örgütüne bağlılık geliştirmiş olan çalışanların performanslarının, motivasyonlarının, iş tatminlerinin yüksek olacağı savı örgütsel bağlılığın örgüt için önemini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerde aksamalara neden teşkil eden çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve performans düşüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki

çalışanların örgüte bağlılığının önem derecesini daha da arttırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Çağımızda bireyler toplumsal yaşama ve de özellikle iş yaşamına gittikçe daha çok kişilik katmak istemektedir. Örgütlerde çalışanın insani özellikleri çok önemsenmektedir. Çalışanların duyguları, güdüleri, ilgileri örgüt içerisinde önemli bir hal almaktadır. Bu nedenle teknolojik olanakları gelişmiş ve parasal problemleri yoluna koyulmuş çalışanlar iş çevresine ve görev yaptığı örgüte güçlü bir katılım sergileme isteği içerisindedir. Bu isteğin ana kaynağı ise paradan çok özerklik, kişisel seçim ve çalışanın kendisini özgür hissetmesi ile ilgilidir. Bu süreçte etki alanının yetki alanından daha da öne çıkması söz konusudur (Balay, 2000:11-12). Bu faktörler beraberinde bağlılığı sağlayarak çalışanların isteklerinin daimi olmasını sağlar. İstekli çalışanlar ise örgütün başarısına katkı sağlamak adına yüksek performans gösterirler.

Çalışanların performans, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık düzeylerini arttırmada pozitif bir etkisi olduğu yadsınamayacak derece de ortaya koyulan bu olgu örgütler tarafından her geçen gün daha da dikkate alınmaktadır. Örgütlerine bağlı bireyler işten ayrılmaya daha az eğilim göstereceklerdir. Bu örgütün işgücü devir oranının düşmesine ve işe alım maliyetlerinin azalmasına katkı sağlayacaktır. Bağlılık duygusu geliştirmiş çalışanlar örgütünün amaç ve hedeflerini daha fazla benimseyerek başarı sağlamak adına elinden gelenin en iyisini yapmak için çaba göstereceklerdir (Özkalp ve Kırel, 2013: 665).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Örgütsel bağlılığı geliştirmek örgütün amaçlarına ulaşması adına dönütlerini pozitif yönde fazlasıyla alacağı bir durumdur. Örgütsel bağlılığın geliştirilebilme araçlarını Balay (2000: 115-120) aşağıdaki başlıklar halinde sıralamıştır.

- *Kontrol:* Kontrolü çalışanlar ile paylaşmak onlara olan güvenin göstergesidir ve bağlılığı arttırır.
- *Strateji ve Vizyon:* Hedeflere yön veren örgüt vizyonu ve stratejileri çalışanları yönlendirir ve daha çok çalışmaları için yön gösterir.
- *Mücadele Gerektiren İşler:* Sıkıcı bir işte çalışmak çalışanların becerilerini kısıtlar ve işin anlamını yitirmesine neden olur. Çalışanların müşterilerle

direk irtibat halinde olması onları güdüleyebilecek faktörlerden biri olarak sayılabilir.

- *İşbirliği ve Takım Çalışması:* Takımlar içerisindeki bireysel yetenekler kolektif çalışmalarda başarıyı güdüler.
- *Çalışma Kültürü:* Ortak inanç ve normların göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen eğlenceler, güzel bir çevre ve heyecanlar çalışanları örgüte bağlar.
- *Ortak Kazanımlar:* Çalışanların başarıdaki katkısı hiçe sayılmamalı ve karşılığı verilmelidir. Bu durum onları bir sonraki başarılar için güdüler.
- *İletişim:* Anlamak önemli bir durumdur. Çalışanların örgüt içerisinde iletişim bilgilerine rahatça ulaşabilmesi, neyi neden yaptığını anlamlandırabilmesi onları güdüler.
- *İnsanlara İlgi:* Çalışanların yaptığı işten doyum alabilmesi katkısısnın takdir edilmesi, desteklenmesi ve değerli olduğunu hissedebilmesi ile yakinen ilgilidir.
- *Teknoloji:* Çalışanlara işlerin daha rahat yürütülebilmesi adına teknolojik imkânlar sunulur, bilgiler paylaşılır ise işler yeniden yapılandırılabilir ve bu da çalışanın bağlılığını arttırır.
- *Yetiştirme ve Geliştirme:* Güçlü bir eğitim ortamı oluşturarak çalışanlara yeni beceriler kazandırmak örgüt için büyük kazançlar sağlayacaktır.

3.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Alanyazında örgütsel bağlılığa dair birçok farklı sınıflandırmaya rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılığa dair tanımlar ele alındığında görülmektedir ki bağlılık tutumsal ve davranışsal temellerde değerlendirilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlarda bağlılığın oluşmasındaki etkenlerin altında tutumsal ve davranışsal etkiler vardır. Örgütsel bağlılığın farklı şekilde sınıflandırılmasının nedeni örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların örgütsel bağlılığa farklı açılardan bakmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine odaklanırlarken, sosyo-psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52).

3.5.1. Tutumsal Bağlılık Temelli Sınıflandırmalar

Mowday (1982: 27) sınıflandırmasında birey kendisini örgütü ile özdeşleştirmektedir. Bu sınıflandırmaya göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur. Bunlar, örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, örgüte faydalı olmak adına dikkatle üstün çaba göstermek, örgütte kalmak için istekli olmaktır. Etzioni sınıflandırmasında üç farklı yaklaşıma yer vermiştir. Bunlardan ilki çalışanın kendisini ahlaki olarak örgüte bağlı hissetmesi ve bu durumu benimsemiş olması olarak tanımlanan ahlaki bağlılıktır. İkincisi ise çalışanların örgüte sunduklarının sonucunda elde edeceklerini değerlendirmesinden kaynaklı çıkara dayalı bağlılıktır. Sonuncusu ise uzaklaştırıcı bağlılıktır. Bu bağlılık türünde çalışan içten içe örgütte kalmak istemektedir ancak kendini örgütte yabancı gibi hissetmektedir(Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

Angle ve Perry (1981: 1-14) tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel bağlılık iki boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki değer bağlılığı diğeri ise devam bağlılığıdır. Değer bağlılığında çalışan örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseyerek, örgüt adına büyük gayret göstermektedir. Devam bağlılığında ise kişi sadece örgütün bir üyesi olmaya devam etmek durumuna dair bağlılık hissetmektedir.

Bir diğer sınıflandırma O'Reilly ve bazı meslektaşları tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre bağlılık çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağdır ancak bu bağın kaynağı farklı olabilmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki bu psikolojik bağ bu sınıflandırmaya göre üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar uyum, içselleştirme ve özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır (Meyer ve Allen, 1950: 14).Wiener (1982: 419) sınıflandırmasında örgütsel bağlılığı örgütsel çıkarları karşılamak amacıyla içselleştirilen normatif bir baskı olarak ele almıştır. Bunu da normatif ve araçsal bağlılık olarak iki başlık altında değerlendirmiştir.

3.5.2. Davranışsal Bağlılık Temelli Sınıflandırmalar

Davranışsal temelli bağlılık sınıflandırmaları içerisinden ilki olan Becker'in yan bahis yaklaşımına göre çalışan aslında örgütüne tam anlamıyla bir duygusal bağlılık hissetmemektedir ancak davranışlarını gerçekleştirirken o davranışla direk ilgisi olmayan ancak çıkarlarına uygun olan nedenleri düşünmektedir. Çalışan davranışlarında tutarlıdır. Ancak bu tutarlılığın nedeni çıkarlarına dayalıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 100).Salancik, örgüt çalışanının davranışları arasındaki tutum ve uyumun bağlılığı oluşturduğunu

savunmaktadır. Eğer bu uyum yoksa çalışanda stres ve gerilim artmaktadır. Bağlılığn oluşabilmesi için davranış istekli bir şekilde gerçekleştirilmeli, tekrar edilmeli ve örgütün bunu fark etmesi gerekmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

3.6. Örgütsel Bağlılıkta Allen ve Meyer Modeli

Örgütsel davranış teorisyenleri bağlılığın tutumsal boyutuna odaklanırken, sosyal psikologlar ise bağlılığın davranışsal boyutu ile ilgilenmişlerdir. Belirtilen sınıflandırmaların ortak noktaları bağlılığın tek boyutlu olarak değerlendirilmesidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 4). Ancak Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen yaklaşımda örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte değerlendirilmiştir.

Bu yaklaşımda bağlılık çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Aksi takdirde diğer boyutlar ve meydana çıkan sonuçlar gözden kaçabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilgili hisleriyle ve inançlarıyla ilgili psikolojik bir hal olarak değerlendirilmektedir. Sınıflandırmada "devam bağlılığı" , "normatif bağlılık" ve "duygusal bağlılık" olmak üzere üç boyutta bağlılık bulunmaktadır (Özutku, 2008: 82).

Devam bağlılığı, çalışanların organizasyonlarında kalma ihtiyacının ne kadar olduğunu hissetmeleri ile ilgilidir. Çalışanların bağlılıklarının altında yatan sebep örgütte kalma gerekliliğidir. Örgütte kalmaya ihtiyaç duyulmasının muhtemel sebepleri farklılık göstermekle birlikte asıl nedenler iş alternatiflerinin eksikliği ve ücretlendirme ile ilgili olmaktadır. Bu tür bağlılığa verilebilecek örneklerden biri çalışanların örgütte maaş ve mali yardımların artışı nedeniyle kalmasıdır çünkü başka bir örgüte geçtiğinde bu artış daha yavaş gerçekleşecektir. Bu tür örnekler nedeniyle örgütte kalmaya devam eden çalışanlar işleriyle ilgili tatminsizdir ancak örgütten de ayrılmak istemezler (Werf, 2016).

Başka bir ifadeyle belirtecek olursak devam bağlılığı, çalışanın örgüt ile olan ilişkilerini temel alır. Çalışanlar çabaları karşılığında ne elde ettiklerine ve eğer ki ayrılırlarsa ne kaybedecekleri hesabının sonuçlarına bağlıdır. Bu çalışanlar eğer karşılığında beklentilerine cevap alabiliyorlar ise örgüt için ellerinden geleni gerçekleştirirler (Drucker, 2005).

Bu bağlılıkta çalışanların örgütten sağladıkları maddi ve psiko-sosyal çıkarlar orada kalmalarına neden olan en büyük faktörlerdir. Çalışanlar örgütün amaçları için katkılarını sunarlar ancak bunun karşılığında örgütten maddi anlamda ücret, maaş, prim, ikramiye, unvan, statü yönetme yetkisi gibi olanakları elde ederken, psiko-sosyal olarak, işe dair içsel tatmin, iş arkadaşları ve çevresi ve işin prestiji gibi faktörlerin sağladığı manevi tatmin olanaklarına sahiptir. Çalışanlar ellerindeki bu olanakları kaybetmemek adına örgüte bağlılıklarını sürdürürler (Eren, 2012: 556).

Normatif bağlılık, çalışanın kendini örgütte kalmak zorunda hissetmesidir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya başladığından itibaren öncelikle kültürel sonrasında da örgütsel sosyalleşmesi ile edindiği kişisel tecrübeleri kaynaklıdır. Örneğin çalışanın bir arkadaşı veya aile bireyi örgütte uzun süre çalışmış ve örgütsel sadakatin önemine değinmişse bu durum kişiyi orada tutan normatif bağlılığın gelişmesine etki eden bir faktör olabilir (Rashid, Sambasivan ve Johari, 2003: 714). Çalışanın örgüte karşı sorumluluk duygusu hissetmesi oradaki görevine devam etmesine dair onu etkileyen en büyük etkenlerden biri olabilmektedir. Bu sorumluluk duygusu ahlaki veya etik algılar kaynaklı olabilmektedir. Örgütün, çalışanına zaman ve para harcamış olması, eğitim vermiş olması gibi durumlar da çalışanı örgüte bağlı kılan nedenler olabilmektedir.

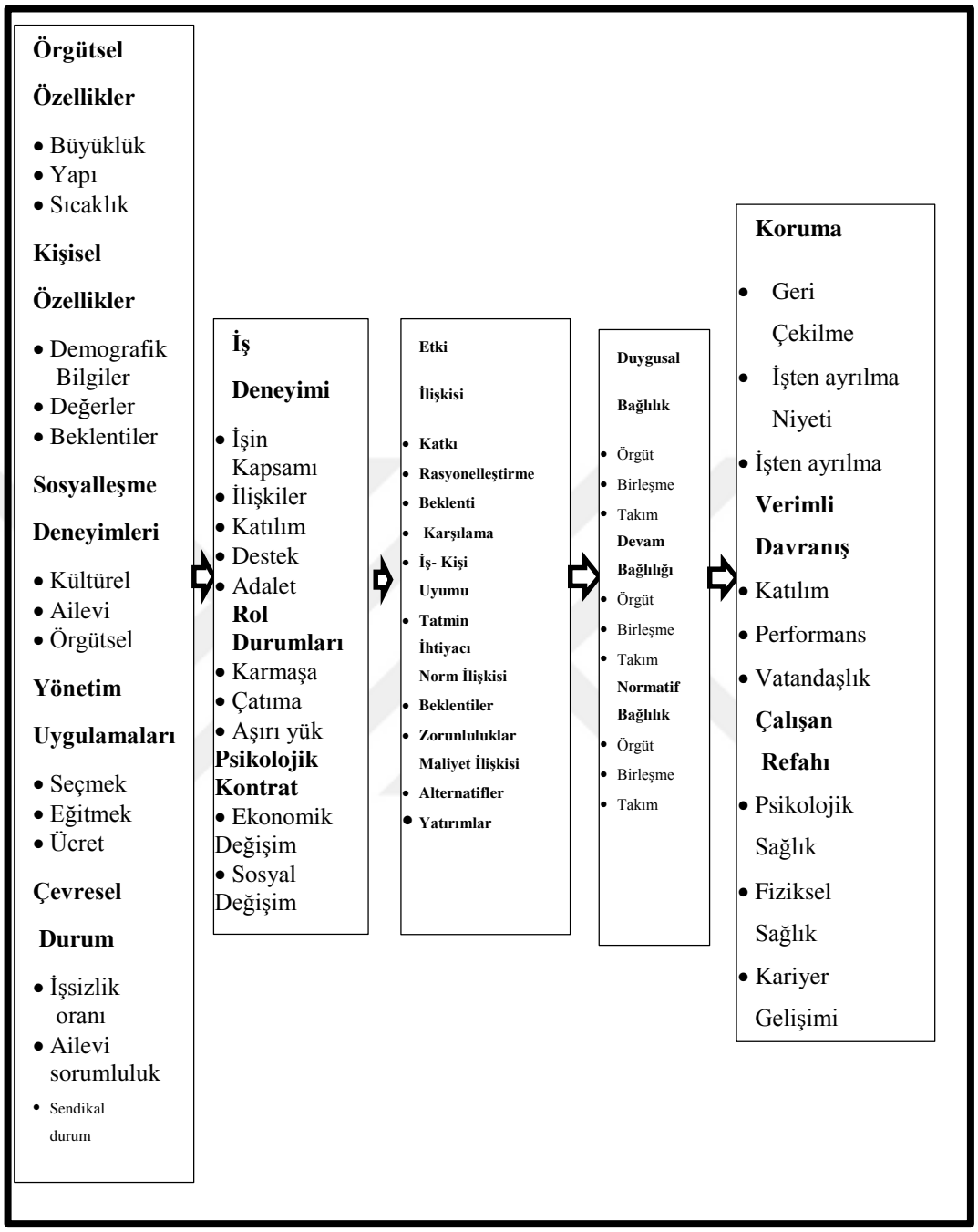
Normatif bağlılık iş ve meslek ahlakı ya da etik değerler kaynaklı çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını gerektiği şekliyle yerine getirme eğiliminden oluşan bağlılık türüdür. Örgüt içerisinde çalışmayı kabullenen çalışan içinden gelmese dahi etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu ve buna uygun davranışlar gösterme zorunluluğunu hissetmektedir. Bu bağlılık türü yüksek olan çalışanlar örgüt için çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilinci olarak değerlendirirler. Örgütte kalmak ve örgüt bağlılık göstermek ise bu nedenle iş ve meslek ahlakının bir gereğidir (Eren, 2012: 557). Normatif bağlılık diğer bağlılık türlerine oranla içinde kültür unsurunu daha çok barındıran bir bağlılık türüdür. Devam ve duygusal bağlılık çalışanın kendine dair nedenlerinden kaynaklı gelişirken, normatif bağlılık çalışanın dışında kalan, yaşadığı toplumun kültüründen beslenir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 6)

Yukarıda bahsi geçen bağlılık türlerinden sadece bir tanesi çalışanlarda gözlenebilir gibi bir bilgi doğru değildir. Çalışan bir bağlılık türünü daha yüksek düzeyde hissedebilirken diğer bir bağlılık türünü veya türlerini düşük düzeyde hissedebilir. Birden

fazla bağlılık türünün yüksek olduğu çalışanlarda yüksek duygusal bağlılıkla beraber yüksek normatif ve/veya devamlılık bağlılığı olan çalışanların saf duygusal bağlılık profilleri daha düşük olmaktadır. Bunun açıklaması ise mecburiyet ve yükümlülükten kaynaklı bağlılığın istek temelli bağlılığı negatif yönde etkilemesidir. Nitekim hangi bileşende olursa olsun yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirmiş profiller saf normatif ve devam bağlılığı geliştirmiş profillerden daha olumludur.

Yüksek düzeyde duygusal, düşük düzeyde devam bağlılığı olduğu takdirde normatif bağlılık temelde manevi sorumluluk hissi vererek çalışanlarda bağlılığı ortaya çıkarır. Duygusal bağlılığın yokluğunda ve devam bağlılığı arttığında normatif bağlılık mecburiyet ve kapana kısılmış hissini oluşturabilir. En olumsuz profil ise üç bağlılık türünün de düşük olduğu profildir (Wasti, 2009: 21). Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ve çalışan davranışlarına dair uygulamalar aşağıdaki şekil ile belirtilebilir.

Şekil 3. 2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Manetje, O. (2005: 41), "The Impact of Organisational Culture on OrganisationalCommitment" , *Yüksek Lisans Tezi*. University of Souht Africa.

Kültürel boyutlar değerlendirilerek yapılan araştırmalarda, toplulukçu kültürler ile bireyci kültürler değerlendirildiğinde duygusal bağlılık öncülleri genellenebiliyor ayrıca örgütsel ilişkilerin niteliği de (üstten duyulan tatmin, dönüşümsel liderlik) önemli

öncüller olarak ele alınabiliyor. Örgütsel adalet algısı da yine toplulukçu ve bireyselci bağlama göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı demografik değişkenlerin de bağlılığı etkileyebildiği gözlenmiştir. Ancak örgütsel bağlılığın farklı kültürel ortamlarda değerlendirilebilmesi, bağlılık, örgüt ve örgütün bulunduğu siyasi ve ekonomik kurumsal ortamın net bir şekilde anlaşılabilmesini gerektiriyor (Wasti, 2009: 23-27).

3.7. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan yukarı da bahsi geçen her üç bağlılık tipinin de çalışanlar tarafından eşzamanlı olarak hissedilmesi mümkündür. Ancak genel olarak her bir bağlılık tipinin öncülleri ve sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışanlarda gözlenen bağlılık türlerinin bir arada gözlenebilmesi her bir bağlılık türünün de beraberinde farklı sonuçları doğurmasına yol açmaktadır. Meyer ve Herscovitch (2001) her bağlılık düzeyinin bir yüksek bir de düşük olmak üzere iki farklı kategoride ele alarak toplamda sekiz farklı profil ortaya koymuşlardır. Örneğin yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirmiş olan bir çalışan düşük düzeyde normatif ve devam bağlılığı hissedebilir. Ancak en olumlu profil saf duygusal bağlılık profili geliştirmiş olanların iken onu sırasıyla saf normatif profili ve saf devam bağlılığı izlemektedir (Wasti, 2009: 21).

Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda alanyazında üzerinde en çok araştırma yapılan boyut ise duygusal bağlılıktır. Örgüte güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar örgütün üyesi olmaktan hoşnutlardır, kendilerini oraya ait hissederler ve örgütleri ile özdeşleşirler (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Daha önce belirtilen iki bağlılık türlerindense duygusal bağlılık örgüte en fazla yarar sağlayan bağlılık türü olarak değerlendirilebilir. Çünkü işyerinde görülmek istenilen davranışlar duygusal bağlılık sonucunda gösterilen davranışlardır. Örneğin, amaçlara ulaşmak adına gönüllü bir şekilde ekstra çaba sarfetmek gibi (Fernandez-Lores vd. , 2016: 42). Örgütsel bağlılığın her üç boyutu da örgüt adına faydalı olsa da her üç bağlılığın kaynağı farklıdır. Duygusal bağlılık geliştirmiş bir çalışan örgütte istediği için kalırken, devam bağlılığı geliştirmiş bir çalışan buna ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılık geliştirmiş bir çalışan ise öyle olması gerektiğini düşündüğü için kalır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Allen ve Meyer (1990: 2) duygusal bağlılığı çalışanın örgüt ile kendini tanımlaması, kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması durumlarına neden olan hissi bağ olarak tanımlamaktadır. Mowday vd. (1982) örgütsel değerlerin kabul edilmesi ve örgütte kalmaya istekli olma durumlarıyla karekterize edilen hissi bağı duygusal bağ olarak tanımlamıştır. Balay (2000:21) tarafından yapılan bir başka tanımlamada ise duygusal bağlılık işgörenin örgüt ile bütünleşmesinin yansıması olarak değerlendirilmiştir. Jaros (2007: 1) duygusal bağlılığı çalışanın örgüte pozitif çalışma deneyimlerinden kaynaklı geliştirdiği hissi bir bağ olarak tanımlarken, Ersoy ve Bayraktaroğlu (2010: 5) bireylerin kimliklerini örgütle tanımlama derecesi olarak ele alır. Eren (2012: 556) örgüte dair amaçları, politikaları, ilkeleri, normları, değerleri, stratejilerini gönülden benimseyerek, örgüt faaliyetlerini ve işlemlerini benimseyerek özdeşleşmek yani örgüt ile kimlik özdeşliği kurmak durumunu duygusal bağlılık olarak adlandırırır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve aidiyet ile örgütlerine karşı bir duygu bağı oluşturmalarıdır. Başka bir deyişle çalışanın örgütüne karşı duyduğu duygu bağının derecesidir. Bu bağlılık çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine dair rolünden veya örgüt kendi yararı kaynaklı olabilir (Rashid vd. , 2003: 714).Örgüt açısından duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar çok değer taşımaktadır. Çünkü örgüt tarafından arzu edilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Örgütlerine duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar örgütün başarısına katkı sağlayabilmek adına yüksek düzeyde performans sergileyeceklerdir. (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 5).

Meyer ve Allen (1991: 75-76) örgütleri ile güçlü bir duygusal bağ geliştirmiş olan çalışanların örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştiklerini, örgütün mensubu olmaktan gurur duyduklarını ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya dair derin bir istekleri olduğunu belirtir. Çalışanların örgütlerine dair duygusal anlamda pozitif tutumları onların örgütlerine olan adanmışlık ve sadakat düzeyinin de belirteçidir. Örgüte duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanların aidiyet ve katılım düzeyleri de yüksektir. Ayrıca örgüt aktivitelerinde veya amaçlarının gerçekleştirilmesinde de istekli davranışlar sergilerler (Rhoades vd., 2001: 825). Porter vd. (1974: 603) duygusal bağlılığı üç madde ile kategorize eder ve bu maddeler aşağıda belirtilmektedir:

- Örgütün bir üyesi olarak kalma isteği

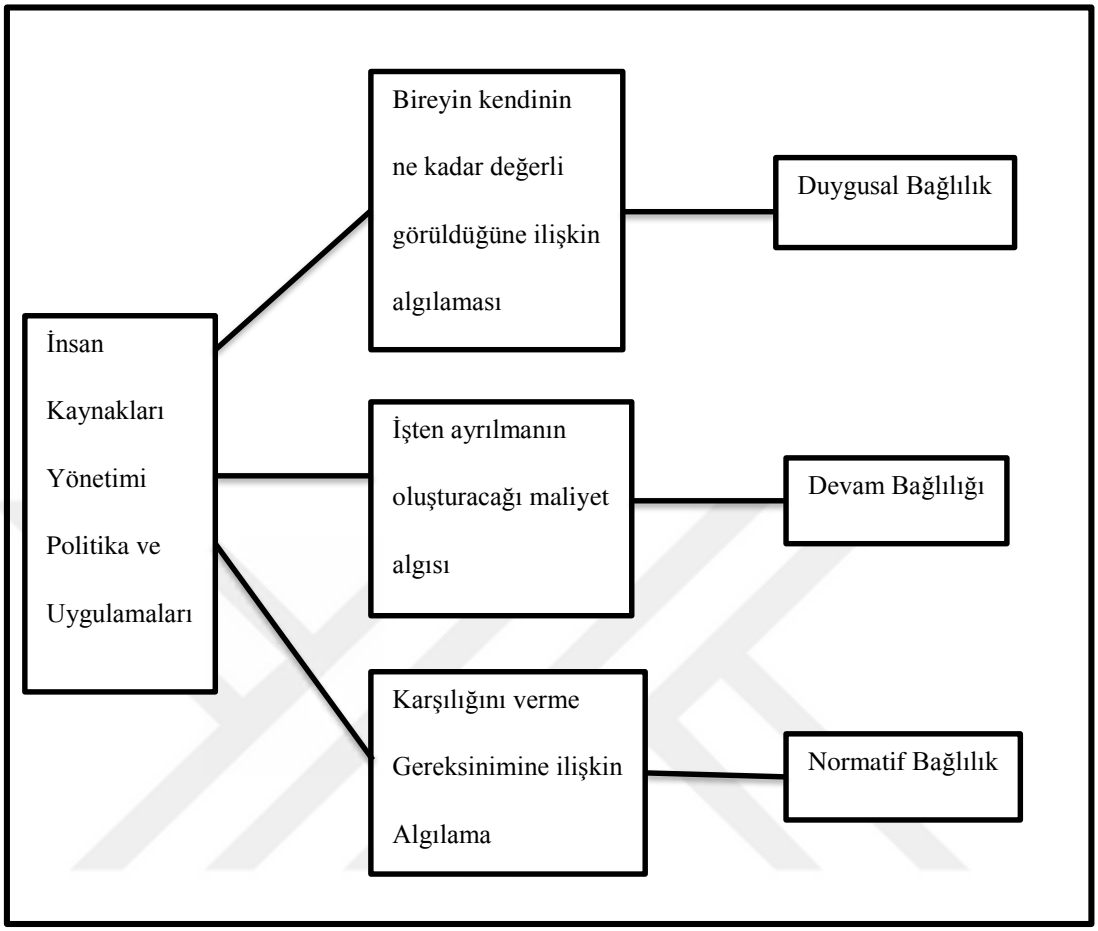
- Örgütsel hedefleri ve ahlaki standartları biliyor olmanın rahatlığı
- Örgütün hedeflerine ulaşması adına tüm desteğini istekli bir şekilde sunmak

Çalışanlar bir örgüte duygusal bağlılık geliştirirlerse, değerleri ve hedefleri daha iyi tanımlayarak, rolünü gerçekleştirmeye daha yatkın, örgüt adına faydalı davranışlar sergilerler. Örgüt içerisinde değişim gerçekleştiriliyor ve bu değişim değerli organizasyonel özelliklerin dönüştürülmesini veya kaldırılmasını içeriyor olsa bile örgüte daha fazla duygusal bağlılık besleyen bireyler, olumlu davranışlarına devam ederler ve önerilen bir değişime karşı olumsuz tepkilerini daha az dile getirirler (McKay vd. , 2013: 57).

Çalışanlara örgütten ayrıldığınızda ne hissedersiniz gibi bir soru sorulduğunda üzülürüm diye bir cevap veriyorsa o kişinin örgüte duygusal bağlılık geliştirdiğinden söz edilebilir. Aynı zaman da yöneticiler tarafından çalışan için söylenen "örgütüne bağlı bir çalışandır" veya "sadık bir çalışandır" gibi cümleler de yine çalışanın örgütüne duygusal bağ geliştirmiş olduğunun emareleridir. Duygusal bağlılık geliştirmiş olan bireyler kendi istekleri ile örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları adına çaba harcarlar. Bu durum da örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerine sebep oluşturur. Yani beklenenin üstünde bir çaba ile örgüte fayda sağlarlar (Özkalp ve Kırel, 2013: 668).

Yönetsel uygulamalara dair birçok çalışma bağlılık türlerinden yalnızca duygusal bağlılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunun iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki çok boyutlu bağlılık modellerinin önceki yıllarda çok da geliştirilmemiş olmasıdır. Bunları ölçen ölçekler son yıllarda geliştirilmiş olmakla beraber önceki yıllarda örgütsel bağlılık tek boyut olarak ölçülmekteydi. İkinci temel neden ise örgütler için en önemli bağlılık türü olarak duygusal bağlılık görülmektedir ve çalışanlarda bu bağlılık türü geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık türlerinden herhangi birini geliştirmeye yönelik uygulamalar bilinçli olmasa da diğer türlerin de gelişimine yol açabilmektedir. Meyer ve Allen bu bilgiyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başka mekanizmaları da harekete geçirerek üç tür bağlılığı nasıl etkilediğini aşağıdaki şekil ile ortaya koymuştur (Bakan, 2011: 115).

Şekil 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli



Kaynak: Bakan, İ.,(2011), Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara, ss. 15.

Örgüt hiyerarşisi içerisinde çalışana yükselme imkanı sağlayacak bir eğitim olanağı sağlandığında kişi kendini değerli hissederk örgütüne dair duygusal bağlılık geliştirecektir. Bu özel eğitim sonucunda aynı zamanda çalışanın örgüt içi statüsü ve ekonomik kazancı da artış gösterecektir. Çalışanın almış olduğu bu özel eğitim o örgüt içerisinde değerli olduğu ve ekstra kazanç sağladığı için bu kişide devam bağlılığını da geliştirecektir. Çünkü bir başka örgüte geçmesi statü ve kazancında kayıplara neden olacaktır. Son olarak çalışan kendisine sağlanan eğitim olanaklarının örgütü için bir maliyet olduğunu bildiği için bir süreliğine de olsa o örgüte bağlı kalması gerekliliğini etik olarak hissedeceğinden normatif bağlılık geliştirebilecektir (Bakan, 2011: 116-117).

3.7.1. Duygusal Bağlılığı Arttırma Yöntemleri

Duygusal bağlılık örgüt içerisinde geliştirilmesi en çok istenen bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünün geliştirilmesi konusunda bazı etkenler yöneticiler tarafından kontrol edilebilir veya değiştirilebilir iken bazıları yöneticilerin dışında kalan faktörlerdir. Ancak yöneticilerin çalışanları örgütte tutabilmek adına ve duygusal bağlılık düzeylerini arttırmak adına alabilecekleri bazı önlemler aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013:669-670).

- *Yapılan İşi Zenginleştirmek:* Çalışanların yaptıkları işe dair kendilerini kontrol edebilmeleri, işin rekabetçi ve çekici olması ve kararlara katılmaları duygusal bağlılık düzeylerinin artmasında önemli bir rol oynar. İş zenginleştirmenin altında yatan neden de tam olarak budur. Çalışanların farklı işleri de öğrenmelerine yardımcı olmak, belirli bir özgürlük ve otonomi içerisinde görevlerini sürdürebilmelerine destek olmak bağlılıklarının artmasına yardımcı olacaktır.
- *Şirketin Çıkarları ile Çalışanların Çıkarlarını Benzeştirmek veya Yaklaştırmak:* Şirket lehine yapılacak bir işin çalışanlar lehine sonuçları da beraberinde getireceği düşüncesini hissettirmek çalışanların duygusal bağlılıklarını arttıracaktır. Kar dağıtım programları buna örnek olarak gösterilebilir. Ancak bu dağıtımların düzenli ve adil olması bağlılığın devamlılığı adına önemlidir.
- *Örgütün Değerlerine Yakın veya Benzer İşgücünü İşe Almak veya Seçmek:* Örgüt kültürüne zarar vermemek adına veya işe alım dinamiklerini gözetmek adına işgücü alımları dikkatle yapılmalıdır. Çünkü değerlerin çatışmaması uyumu kolaylaştırırken, bağlılığı da arttıracaktır.

3.7.2. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türleri göz önüne alındığında en güçlü ve en çok tercih edilen bağlılık türü olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler tarafından çalışanlarda oluşturulmak istenen örgütsel amaç, kural, norm ve değerlerin içten benimsenerek, sadık bir destekleyici olma duygusu bu bağlılık türüyle net bir şekilde ortaya koyulmaktadır (Eren, 2012: 557). Bu nedenle duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin ele alınması da örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler ele alındığında bir çok farklı araştırmacı farklı sonuçlar elde etmiştir.

Govindasamy (1999: 25-32) gerçekleştirdiği çalışmasında duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki başlıklar halinde ele almıştır:

Liderlik: Örgüt ve çalışan arasındaki bağın kurulmasında en büyük aracı liderlerdir. Lidere duyulan güven, liderde gözlenen destekleyici ve dostça davranışlar güçlü bir duygusal bağlılığın gelişmesi adına kilit bir rol oynamaktadır.

Çalışanların İlişkileri: Çalışanlar arasındaki dayanışma ve işbirliği bireysel fikirlerden öteye gidilebilmesine yardımcı olur. Takım çalışmaları çok ciddi bir iş doyumu sağlayarak otoritenin ve sorumluluğun paylaşılmasına neden olarak duygusal bağlılığın da artmasına yardımcı olur.

Görev Yönelimi: Görev yönelimi işin doğası ve çalışanın görevi anlamına gelmektedir. İlgi çekici, heyacan verici ve zorlu işlerde çalışanların daha çeşitli aktivitelerle yüz yüze kaldıklarını ve bu durumun onları daha mutlu kıldığı gerçeği duygusal bağlılığı da arttıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Ücret ve Teşvikler: Yetenekleri çekmek ve elde tutabilmek adına ücret çok önemli bir faktördür. Bazen örgütler normalin üzerinde ücretler ile veya teşvikler ile yetenekleri kaçırmamaya çalışırlar. Bu durum çalışanlarda kapasitelerinin, çabalarının ve gösterdikleri performansın örgüt tarafından önemsendiği hissiyatı oluşturur ve böylelikle örgüte dair duygusal bağlılık düzeyleri de artar.

Performans Yönetimi ve Promosyon: Örgüt içerisinde performans ölçümleri sonrasındaki promosyon, statü ve performans değerlendirmeleri gibi ödüller duygusal bağlılığı çok önemli oranda etkilemektedir. Kariyer gelişimi de etkili faktörler arasındadır.

Eğitim ve Geliştirme: Çalışanların eğitilerek güçlendirilmesi örgüt içerisinde iş tutumlarını etkileyerek duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Bilgi Paylaşımı: Örgütler etkili bir bilgi paylaşımı ile eğitim harcamalarını azaltmakla beraber belirsizliklerin ortadan kalkmasına da destek olmuş olur. Bilginin, fikirlerin, önerilerin ve desteğin paylaşımı duygusal bağlılığın oluşmasını da beraberinde getirecektir.

Alsiewi ve Agil (2014: 38-39) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre ise duygusal bağlılığı etkileyen faktörler en öncelikli olarak iş tatminidir. İş tatmini başlığı altında duygusal tatmini arttırıcı boyutlar ise, ücret ve faydalar, iş güvenliği tatmini, meslektaşlarla ve üstlerle olan ilişki, büyüme ve gelişme olanakları, ilgi ve işe yüklenen anlam olarak sıralanmıştır.

Akademisyenler üzerinde yapılan bir başka çalışmanın sonuçları eğitim ve gelişim olanakları en başta olmak üzere, rol karmaşasının olmaması, karar almaya katılım, çalışma arkadaşlarının ve üstlerin desteği duygusal bağlılığı etkileyen temel faktörler olarak ortaya konmuştur (Kaselytė ve Malūkaitė, 2013: 36). Amerika ve Hindistan'da yöneticilere dair gerçekleştirilen karşılaştırmalı çalışmada duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda belirtilen başlıklar altında ele alınmıştır (Chordia vd. , 2017: 184) :

Meslektaşların ve Yöneticilerin Etik Davranışları: Sadece kişisel değerler bazında değil de yönetici davranışları ve bütünde örgütteki tüm uygulamalarda gösterilen etik davranışlar örgütsel vatandaşlığı da arttırarak çalışanlarda güçlü bir duygusal bağın geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Transformasyonel Liderlik Tarzı: Örgütün her seviyesinde transformasyonel liderlerin varlığı içgüdüsel bir motivasyonun gelişimine destek sağlayarak çalışanlarda duygusal bağlılık geliştirmektedir.

Kişisel ve Demografik Özellikler: Yaş, cinsiyet ve hizmet yılı gibi demografik faktörler duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Çalışanların kişisel özellikleri de geliştirdikleri duygusal bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Bir başka çalışmanın sonuçlarına göre ise işyeri koşulları, terfi olanakları, özerklik ve rol netliği başta olmak üzere, ücrete dair tatmin, ek ücretler, denetim ve takım desteği, beceri çeşitliliği, geri besleme ve kararlara katılım çalışanların duygusual bağlılığını arttıran unsurlardır (Hadžiahmetović ve Dinç, 2017: 120-121).

3.7.3. Duygusal Bağlılığın Örgütlere Etkisi

Örgütlerde çalışanların örgüte karşı güçlü bir duygusal bağ geliştirmeleri hem kendileri hem de örgüt adına birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar bu çalışmada aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3.7.3.1. Duygusal Bağlılık ve İş Performansı

İş performansı, iş tanımları kapsamında belirlenmiş standartlara ve politikalara göre gerçekleştirilen performans gösterme kabiliyetidir. Çalışanın kariyer gelişimi ve örgütte tutunabilmesi adına iş performansını yüksek tutması önemlidir (Danish vd. , 2015: 57-58) . Alanyazında, örgütler bünyesinde görev yapmakta olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin onların iş performansını da etkilediğini ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazılarına aşağıda değinilmektedir.

Khan vd. (2010: 292-298) duygusal bağlılık ve iş performansı üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonuçlarında çalışan performansı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgüte dair güçlü bir duygusal bağ geliştirmiş çalışanların performansların da yüksek olduğu gözlenmiştir.

Akdemir ve Çalış Duman (2016: 352-355) tarafından Malatya ili İnönü Üniversitesi idari personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgüte dair duygusal bağlılık besleyen çalışanların, verilen işleri zamanında tamamlaması, işe dair hedeflere ulaşması, işe dair problemlere kolayca çözüm üretmesi, hedeflerin de üzerine çıkabilmesi, gerçekleştirdiği işlerde başarı sağlaması, gerçekleştireceği işlerde sorumluluk hissetmesi, iş arkadaşları ve üstleri tarafından takdir edilmesi, gerçekleştirdiği işin değerli oldunu hissetmesi, işte yetki sahibi olması, saygın bir işte olduğunu düşünmesi, örgüt için değerli bir çalışan olduğu duygusunu hissetmesi gibi performans ölçümüne dair alt boyutlar arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Başka bir ifade ile çalışan performansı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütlerine dair duygusal bağlılık yaşayan çalışanlar daha mutlu çalışarak hem bireysel hem de örgüt başarılarını performanslarını en üst düzeyde kullanarak arttırmaktadırlar.

Norveç'de farklı gelir düzeyine sahip çok uluslu işletmelerde görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçları göstermiştir ki yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar örgütlerinde duygusal bağlılık geliştirmek ve iyi performans sergilemek için üctretten daha çok içsel motivasyon faktörlerini önemsemektedirler. Özellikle işin kendisi bu çalışanlar için önem arz etmektedir. İşin farklı olması, başarı hissi, eğlenceli ve ilginç olmsı gibi faktörler bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Aynı çalışmanın sonuçları içsel motivasyon, iş performansı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkiyi ortaya koymuştur (Kuvaas, 2006: 377).

Shore vd. (1995: 1593-1615) tarafından Amerika'da çok uluslu bir örgütte hem yöneticilere hem de astlara uygulanan çalışamanın sonuçları da yukarıda belirtilen çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılığın üç boyutunun da iş performansı ile olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmada sadece duygusal bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Malezya'da devlet dairelerinde 335 orta düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları da duygusal bağlılığın iş performansını etkilediğine dair sonuçları ortaya koymuştur (Zefeiti ve Mohamad, 2017: 156).

3.7.3.2. Duygusal Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı

Çalışan devamsızlığı, bir çalışanın sık sık işe gelmeyerek bunu bir alışkanlık haline getirmesidir. Çalışan devamsızlığı, işverenin çalışana izin verdiği, mazeretli devamsızlıkları içermez. Örgüt adına çalışan devamsızlığı ciddi kayıplara yol açabilmektedir. Bunların başında verimliliğin düşmesi, kazancın azalması gibi mali kayıplar gelir (Doyle, 2017). Bu nedenle çalışan devamsızlığının altında yatan nedenlerin her boyutta incelenerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Duygusal bağlılık ve çalışan devamsızlığı ilişkisini ele alan çalışmalara alanyazında rastlamak mümkündür. Bu çalışmaların bazıları aşağıda ele alınacaktır.

Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, meşru bir neden olmadığı sürece işten kaçmayacaklarını ve duygusal bağlılığın çalışan devamsızlığı ile olumsuz bir ilişkisi olduğu hipotezi ile araştırmasına yön veren Garland vd. (2013) 200 cezaevi personeli üzerinde çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçları duygusal bağlılık ile çalışan devamsızlığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların anket uygulanmadan önceki altı ay içerisinde gözlenen devamsızlık oranlarının, duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda oldukça az olduğu gözlenmiştir. Yani duygusal bağlılık düzeyi arttıkça devamsızlık oranı düşüş göstermektedir (Garland, Hogan, Kelley, Kim ve Lambert, 2013: 14).

Bakker vd. (2003: 353) tarafından Hollanda'da 214 besin üretim çalışanı ile gerçekleştirilen çalışma örgütsel bağlılığın üç alt boyutu ile çalışan devamsızlığı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Yapılan analizlerin sonuçları göstermiştir ki çalışan devamsızlığı ve duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işe gelmediği günlerde ise hasta olduklarını bildirdiklerini

gözlenmiştir. Örgüte dair duygusal bağ geliştirmiş olmaları hastalık vb. zorunlu haller dışında devamsızlık yapmalarına engel olmaktadır.

Çalışan devamsızlığının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin araştırıldığı başka bir çalışma da yukarıdaki çalışmaları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. 50146 çalışan üzerinde uygulanan anketlerin verilerine göre örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında bir tek duygusal bağlılık ile çalışan devamsızlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki negatif yönde bir ilişkidir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 36).

3.7.3.3. Duygusal Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

İşgücü devri çalışanların istekli veya isteksiz olarak örgütten ayrılmaları olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 72). Bu ayrılıklar örgüt için çoğu zaman ciddi ek maliyetlere yol açabilmektedir. Bu maliyetlerin önlenmesi adına yani çalışanların örgütte tutulabilmesi adına etkili durumlardan birinin de çalışanların örgüte duygusal bağlılık geliştirmiş olması alanyazında çokça belirtilen ve araştırmalarla desteklenen konulardan biridir.

Rhoades vd. (2001: 833) tarafından Amerika'daki farklı örgütler bünyesinde görev yapmakta olan 367 çalışan üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları duygusal bağlılık ile işgücü devir oranı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Çalışanların duygusal bağlılık geliştirirken örgüte aidiyet geliştirdiklerini ve özdeşleşme yaşadıklarını savunarak bu durumun da gönüllü işgücü devir oranını ciddi boyutta düşürdüğünü savunurlar.

Mowday vd. (1982: 38) güçlü bir bağlılık geliştirmiş olan çalışanların örgütte kalmaya dair büyük istek duyduklarını, örgütün amaçları için çaba gösterdiklerini ve örgütten ayrılmayı istemediklerini belirtirler. Bu çalışmayı destekler nitelikte bir çalışma da Karayipler'de Trinidad ve Tabogo'da 154 medya çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları duygusal bağlılık ile işgücü devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak aynı çalışmada dikkat çekici başka bir nokta ise örgüte dair duygusal bağlılık geliştirmiş çalışanlar ile psikolojik sözleşmeler imzalandıktan sonra, verilen sözler yerine getirilmediği taktirde çalışanlar işten ayrılma niyeti göstermektedirler (Addae vd. , 2006: 233).

İşten ayrılma söz konusu olduğunda, çalışanlar öncelikli olarak örgütleri ile olan ilişkilerinin mevcut durumunu değerlendireceklerdir. Örgüte yönelik tutumlar, duygusal bağlılık gibi, çalışanların işten ayrılmalarını daha doğrudan etkileyecek, ancak üste ve çalışma grubuna olan bağlılık da dolaylı olarak etkili olacaktır. Eğer bağlılığa dair sonuçlar hem örgütü, hem de yönetici ve çalışma grubunu ele alıyorsa ve pozitif ise ilişkiler daha da güçlenecektir. Çalışanların, örgüte, yöneticiye ve çalışma grubuna dair duygusal bağlılık düzeyleri işten ayrılmaların tahminine ışık olacaktır. Burdan yola çıkarak 316 Belçika üniversi mezunu çalışan üzerinde uygulanan araştırmanın sonuçları, duygusal bağlılığın işgücü devir oranında etkili bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Vandenberghe vd. , 2004: 65). Bir diğer çalışma da çalışanların örgüte veya yöneticiye ya da her ikisine birden güçlü bir bağlılık göstermelerinin işgücü devir oranı düşüreceği sonucununu desteklemiştir (Meyer vd. , 2015: 63)

Duygusal bağlılıkla beraber kariyer ve gelişim olanaklarının işgücü devrinde etkili olduğu hipoteziyle çalışmasına yön veren Lapointe ve Vandenberghe (2017: 104) yaptıkları analizlerin sonuçları ile hipotezlerini doğrulamışlardır. Aynı çalışmanın sonuçları kariyer ve gelişim olanaklarındansa, duygusal bağlılığın işgücü devir oranı ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

3.7.3.4. Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler çalışanları için ihtiyaç duydukları veya bekledikleri desteği sundukları takdirde çalışan da kendini örgüte dair sorumlu hissederek bunun karşılığını vermek ister. Bunun bir şekli de örgütten ayrılmayarak, oraya faydalı olması gerektiği algısıdır. Yetenekleri elde tutabilmenin çok zor olduğu bu dönemde bu duygu örgütler adına önemli bir değerdir. Bu bilgiden yola çıkan Mohamed vd. (2006: 523) 1149 hapishane memuru üzerinde duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini araştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları daha önce Meyer vd. (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları ile tutarlı çıkmıştır. Her iki çalışma da duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır.

Örgüte, bölüme veya işe geliştirilen duygusal bağlılık boyutlarını ayrı ayrı ele alan Schoemmel (2014: 529) işten ayrılma niyeti ile örgüte dair duygusal bağlılık ilişkisinin en göze çarpan ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüte dair duygusal bağlılığı, bölüme

olan duygusal bağlılık takip etmektedir. Çalışma Danimarka'da 902 hastane çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Yine Amerika'da 288 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları örgüte duygusal olarak yüksek derecede bağlılık geliştirmiş olan çalışanların örgütten ayrılmaya dair niyetlerinin çok düşük düzeyde olduğunu göstermiştir.Bu nedenle örgüt içerisindeki dinamikleri kontrol edebilmenin en güçlü yollarından birinin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin tespit edilip, geliştirilmesi adına faaliyetlerde bulunmaktır. Örgütsel bağlılığın üç boyutunun da analizinin yapıldığı çalışmanın sonuçları duygusal bağlılığın işe dair çıktılarda merkeze alınması gerekliliğini ortaya koymuştur (Somers, 2009: 80) .

Pakistan'da 305 psikiyatri hemşiresi ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığına oranla duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi daha güçlüdür. Duygusal bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma gözlenmektedir (Yasmin ve Marzuki, 2015: 98).

Meyer vd. (2002: 39) tarafından 50146 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmanın kapsamlı sonuçları göstermiştir ki örgütsel bağlılığın her üç boyutu da işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisindedir. Ancak duygusal bağlılık bu üç boyut içerisinde en güçlü ilişkiye sahip olan bağlılık türü olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgüte avantaj sağlayacak istenilen iş davranışları (devam, iş performansı gibi) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

3.7.3.5. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık

Duygusal bağlılık pozitif iş deneyimleri ile ilgilidir.(Meyer vd. ,1993: 546). Örgüt içerisindeki yaşantıları sonucunda pozitif bir algı geliştirmiş çalışan, örgüte dair duygusal bağlılık geliştirerek yine örgüt için faydalı olacaktır. Örgütsel vatandaşlık, beklenilen rollerin ötesinde isteğe bağlı olarak bireye, gruba ya da örgütün tamamına karşı gerçekleştirilen davranışlardır (Bogler ve Somech, 2004: 282).

Danish vd. (2015: 64) tarafından Pakistan'da bankacılarla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre örgüte duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanların hem işlerine dair görevleri hem de diğer örgüt içi davranışlarını gayet mutlu bir ruh hali içerisinde gerçekleştirmektedirler. Duygusal bağlılık bu bağlamda örgütsel vatandaşlık ile ilişkili bulunmuştur.

Çalışanlarda gözlenen duygusal bağlılık eksikliği, örgütü özellikle yoğun rekabet zamanlarında, birleşme ve devralmalar ile sonuçlanan değişikliklerde tehlikeye sokmaktadır. Duygusal bağlılık düzeyi daha yüksek bir çalışanın işi bırakma niyetine dair eğilimi azaltmakta ve vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Benjamin (2012: 60) Nijerya'da 303 banka çalışanına uyguladığı anketin verileri de ortaya bunu destekler nitelikte sonuçlar koymuştur. Çalışmanın sonuçları duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Duygusal bağlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da artış göstermektedir. Aynı sonuçlar Liu (2009: 314) tarafından Çin'de 162 yabancı yönetici üzerinde uygulanan çalışma ile de desteklenmektedir. Bu çalışma ile örgüte güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmiş çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla rastlandığı, daha düşük duygusal bağlılık geliştirmiş olanlarda ise daha daha az örgütsel vatandaşlık davranışları gözlenmiştir.

Ng ve Feldman'ın (2011: 534) dokuz farklı ülkeden 17509 kişiyi kapsayan araştırmasının sonuçları da yukarıda belirtilen çalışmalarla benzer sonuçları ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları da duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilşki olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada ortaya koyulan bir diğer önemli sonuç ise çalışanların örgütteki hizmet süresi arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyleri de artmaktadır.

3.8. Duygusal Bağlılık ve İşveren Markası İlişkisi

Tüm ülkelerde ve neredeyse tüm örgütlerde işveren markası artık ilgi çeken bir konu haline gelmiştir. Örgütlerin neredeyse %94 ü işveren markası için bir bütçe ayırmaya veya bütçelerini arttırma yoluna girmiştir. Çalışanların artık öncelikli müşteriler olarak ele alındığı modern organizasyonlarda onları mutlu etmek ve tatmin düzeylerini arttırmak için çaba sarf edilmektedir. Çünkü güçlü bir işveren markası olabilmenin en temel taşı çalışan memnuniyetidir (Fernandez vd. , 2016: 40-41).

Marka stratejileri sadece dış müşterileri değil de aynı zamanda iç müşterileri göz önünde bulundurularak geliştirilmelidir. Çalışanların ihtiyaçları ve isteklerini tatmin ederek, örgüte çekmeyi, örgütte tutmayı ve ona bağlı kılmayı amaçlamalıdır. İşveren markalaşması da bağlılığı sağlamak adına belirtilen duygusal faydaların sağlanması

üzerine planlanmalıdır. Çünkü çalışanlarda geliştirilmiş olan duygusal bağlılık onların örgüt için daha istekli çalışmalarına ve örgütün gelişimi için istenen davranışlar göstermesine yardımcı olur. İşveren markalaşması olarak adlandırılan çeşitli süreçler ve faaliyetler boyunca, çalışanın işveren markasına bağlılığı, çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin en temel belirtecidir. İşveren markalaşması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak gittikçe önem kazanmaktadır ve örgütler küresel iş gücü piyasasında en iyi çalışanlarda duygusal bağlılık geliştirme çabasını yürütürler. Ayrıca örgütün işveren markası gücü duygusal bağlılığın beraberinde birçok fırsatı, ekip bazlı bir örgüt kültürünü, performans artışını ve etkinliği getirir (Sharma vd. , 2018: 50).

Yönetim bağlamında örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça bireysel ve örgütsel verimliliğin ve performansın da artacağına dair yaygın bir inanış vardır. İşveren markası ise örgütsel bağlılıktan çok farklı bir kavram olmasına rağmen örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme düzeyi yüksek bir olgudur. Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde görev süresi, iş yükü gibi rol faktörleri, değişime ve işe katılıma dair tutum gibi kişisel faktörler büyük etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın öncülleri olarak değerler gibi kişiliğe dayalı değişkenler, işin zorluğu, geribildirim, fırsatlar, deneyimler, sosyal etkileşim, görev kimliği, grup tutumları gibi örgüte dayalı değişkenler sayılabilir. Özellikle duygusal bağlılığın oluşmasında ve güçlendirilmesinde içsel motivasyon kaynakları ve işin doğası etkili olmaktadır. Psikolojik ihtiyaçların ve isteklerin tatmin edilmesi çalışanların örgütle duygusal olarak daha güçlü bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır. İşveren markasında ise amaç çalışanların marka ve kendileri ile davranışsal ve psikolojik bir bağ kurabilmelerini sağlamaktır (Vaijayanthi vd. , 2011: 970). Bu psikolojik bağ yeteneklerin elde tutulmması adına önemli bir etkendir. Bu nedenle işveren markası ve duygusal bağlılık ilişkisi ele alınması gereken önemli bir araştırma konusudur.

Duygusal bağlılık ve işveren markası ilişkisini araştıran bir çalışma Y kuşağı ile çalışmıştır. Sonuçlar, Y kuşağı mensubu çalışanların işverenlerinin modern, destekleyici ve güvenilir olmasını istediklerini göstermektedir. Ayrıca örgütlerinin şık ve prestijli bir algısının olmasına önem verdiklerini belirtmekle beraber işveren markasının güçlü olması beklentilerini ortaya koymaktadırlar (Khanolkar, 2016: 2018).

Vaijayanthi vd. (2011: 101) tarafından işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak adına gerçekleştiren çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutu arasında işveren markası ile en ilişkili olan boyut duygusal bağlılıktır. Her üç boyut da işveren markası ile yüksek düzeyde ilişkili olsa da duygusal bağlılık en yüksek orana, devam bağlılığı da en düşük orana sahiptir.

Telekom'da ağırlıklı olarak mühendislerle gerçekleştirilen başka bir çalışma işveren markası ve duygusal bağlılık ilişkisini ele almıştır. Bu ilişkinin analizine dair sonuçlar göstermiştir ki, belirtilen iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki mevcuttur (Priyadarshi, 2011: 517). Kaya (2015: 56) tarafından gerçekleştirilen araştırma, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu araştırmanın bulguları örgütsel bağlılığın her üç alt boyutu ve işveren markası arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. İşveren markasının alt boyutlarından iş disiplini boyutu ile ise sadece duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yapılan analizlerin sonucuyla görülmüştür.

Aras (2016: 119) 4 katılım bankasında 578 çalışan ile anket, 28 çalışan ile ise mülakat tekniği ile topladığı verilerin analizleri sonucunda işveren markasının duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin 209 beyaz yakalı çalışanıyla gerçekleştirilen bir başka çalışmanın sonuçları yukarıdaki çalışmaların sonuçları paralelinde değildir. Bu çalışmanın bulgularında işveren markası ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Ancak işveren markası ile çalışanların cezbolmalrı ve duygusal bağlılık ve cezbolma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı çalışmanın sonuçlarıyla desteklenmiştir (Dönmez, 2016: 68) .

3.9.Duygusal Bağlılık ve Etkili Liderlik İlişkisi

Liderlik, bir örgütün başarısında veya başarısızlığında kritik bir faktördür. Mükemmel örgütler mükemmel liderlikle başlar ve başarılı örgütler liderliklerini yansıtır. Etkili liderlik, örgütleri mevcutdan geleceğe taşıyabilir, örgüt için potansiyel fırsatların vizyonunu yaratabilir, yeni kültür ve stratejilere odaklanarak çalışanların enerjilerini ve kaynaklarını harekete geçirirecek örgüte dair bağlılığı oluşturur. Liderler, çalışanlara güven ve rahatlık sağlayarak onların örgütte kalma arzusuna katkıda bulunabilir ve bağlılık oluşturabilir. Örgütsel bağlılığa dair yapılan birçok araştırmanın sonuçları sadakatin maddi teşviklerden daha güçlü bir etken olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Eğer çalışanların liderlerine güvenleri tam ise bağlılık düzeyi daha da artış gösteriyor (Garg ve Ramjee, 2013: 1411-1414) .

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu duygusal bağlanma, bütünleşme ve katılım durumudur. Örgütün hedeflerine karşı güçlü bir inanç ve kabulü göz önünde bulundurarak, büyük bir çaba gösterme isteğini içeren tutumu ifade eder. Duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar örgütte üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyarlar. Güven oluşturma, ortak bir vizyona ilham verme, coşku yaratma, yaratıcılığı teşvik etme, koçluk sağlama ve başarıları kabul etme gibi liderlik davranışlarının, çalışanların örgütte kalmayı istemeleri üzerinde bazı etkilere sahiptir. Liderler belirtilen davranışları ne kadar çok sergilerlerse çalışanlar o örgütte kalmaya o kadar istekli olacaklardır (Garg ve Ramjee, 2013: 1430).

İş dünyasında örgütler giderek daha fazla dünyaya yayılıyor böylelikle de yerel ve yabancı kaynaklardan gelen rekabet hep birlikte gelişiyor. Farklılık oluşturabilmek ve tutunabilmek adına örgütler, belirsizliği ve rekabeti yönetebilen maksimum yetenekli çalışanlara inanılmaz derecede ihtiyaç duymaktadır. Örgütün ve çalışanların hedeflerine yönelik davranışlarını etkileyen, paylaşımcı dinamik, etkili, motive edici, ilham verici ve somut sonuçlar elde etmeye yönlendiren lider yaklaşımı yetkin çalışanların duygusal bağlılık geliştirerek örgüt içerisinde kalmaya istekli olmalarını sağlar.

Etkili liderlik, örgütsel bağlılığı sağlayan en etkili faktörlerden bir tanesidir. ISR'nin 2002'de yaptığı üç yıllık global çalışan bağlılığı araştırması; liderlerin etkililiğinin çalışan bağlılığını belirleyen ilk faktör olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Bu sonuç, lider iletişiminin nasıl olması ve işveren-çalışan ilişkisini olumlu tutmak adına mesajlarını nasıl yapılandırılması gerektiği konusunda önemli sonuçları ortaya koymaktadır (Barrow ve Mosley, 2005). Ancak, liderlerin mesajları ile uygulamalarının örtüşmemesi çalışanın hem lidere hem de işletmeye yönelik negatif algılar oluşturmasına neden olabilir. Bu nedenle liderin her mesajı uygulamaları ile birbirini tamamlamalıdır (Bayrak, 2018).

Örgütlerde üst düzey yönetimini arttırmak için karar verme ve etkin iletişimde çalışanların katılımını arttırmak etkili bir yöntemdir. Lider desteği ve bağlılık arasındaki ilişki, liderlerin karar verme sürecine çalışan katılımını teşvik eden, destekleyici olan ve izleyenlerinin gelişimi için çaba gösteren yönleriyle oluşmakta ve daha da güçlü bir hal almaktadır.Pakistan'da bankacılık sektöründe yapılmış olan bir çalışma liderlik stili ile duygusal bağlılığın arttırılabileceği savı ile araştırmasına yön vermiştir. Çalışma transaksiyonel liderliği en etkili liderlik stili olarak ele almış ve duygusal bağlılıkla olan ilişkisini değerlendirmiştir. Çalışmanın sonuçları duygusal bağlılık ile liderlik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Amin vd., 2018: 48-57).

Etik liderliğin algılanan örgütsel desteği arttıracağına ve bunun da dolayısıyla duygusal bağlılığa etki edeceğine dair hipotezle araştırmasına yön veren Loi vd. (2015: 652) araştırmanın bulgularıyla bu hipotezini doğrulamıştır. Yukarıda belirtilen çalışmaya benzer bir çalışma transformasyonel liderliğin işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı rolünü irdelemiştir. Gana'da iki coğrafi bölgede 340 çalışan ile gerçekleştirilen çalışma transformasyonel liderlik stilinin işten ayrılma niyetini azalttığına dair bulgular elde etmiştir. Bu durum içerisinde duygusal bağlılığın aracı rolü ise dolaylıdır. Aynı çalışma çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin oranının üstlerini liderlik tarzını algılamaları ve işten ayrılma niyetinin etkisi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Gyensare vd. , 2016: 256).

Canada'da gerçekleştirilen bir başka çalışma hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisini ele almıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre hizmetkar liderlik stili ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (Lapointe ve Vandenberghe, 2018: 106). Rehmani ve Khokhar (2018: 156) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da etik liderlik stili ve duygusal bağlılık ilişkisi irdelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre etik liderlik ile duygusal bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Abuzaid (2018: 199) tarafından yapılan benzer bir çalışma da yukarıdaki çalışmayı destekler nitelikte bulgular elde etmiştir.

Türkiye'nin doğusunda büyük bir hastanede gerçekleştirilen başka bir araştırmanın sonuçları transformasyonel liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisini ele almış ve araştırmanın bulguları her iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Triana vd. , 2017: 442). Portekiz'de 212 çalışan ile gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise otantik liderlik uygulamaları ve duygusal bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Verilerin analizi sonrasında elde edilen bulgular otantik liderlik uygulamalarının çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ilişkinin çalışanların performans düzeylerini de etkilediğini bulgularıyla desteklemektedir. (Ribeiro vd. , 2018: 216). Benzer bir çalışma Semedo vd. (2016 : 1048) tarafından gerçekleştirilmiş ve aynı sonuçları elde etmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASI ALGISININ ARACILIK ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, modeline, ana kütlesine, örneklemine, hipotezlerine, kısıtlarına, veri toplama araçlarına, verilerin analizine ve bulgulara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de üzerinde çok kısıtlı sayıda çalışılmış olan işveren markası kavramını tanıtarak, etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisinin incelenmesidir.

Bu kapsamda yukarıda belirtilen temel amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. İşveren markası algısı ve etkili liderlik uygulamaları arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek.
2. İşveren markası algısı ile duygusal bağlılık arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek.
3. Etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek.
4. Çalışanların işveren markası, etkili liderlik ve duygusal bağlılık değişkenlerine yönelik algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak.

4.2. Araştırmanın Önemi

İnsan Kaynakları alanında son dönemlerde sıkça gündeme gelen işveren markası kavramı örgütler için yetenekleri elde tutabilmek ve örgüte çekebilmek adına hayati bir öneme sahiptir. İşveren olarak güçlü bir marka olabilmek kuşkusuz ki örgütün uygulamalarına bağlıdır. Bu uygulamaların planlanmasından değerlendirilmesine kadar her aşamada en etkili kişiler örgütteki liderlerdir. Bu nedenle işveren markası yönetiminde örgüt içerisindeki etkili liderlik uygulamaları örgüte büyük katkı

sağlayacaktır. Bu süreçte çalışanların örgüte dair duygusal bağlılık geliştirmesi de örgütü amaçlarına ulaştırmada önemli bir etki oluşturacaktır. Bu çalışmada, etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma teorik kısmıyla literatüre katkı sağlamanın yanında, uygulama kısmı ile de birçok konuya ışık tutmaktadır. Bunlardan en önemlileri; işveren markası ve liderlik ilişkisinin ele alınması, işveren markasısı ile çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ilişkisinin belirlenmesi ve liderlik uygulamalarının çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ile olan ilişkisinin araştırılmasıdır. Verilerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuç daha sonraki çalışmalara kaynak oluşturabilecektir.

4.3. Araştırmanın Modeli

İşveren markası, liderlik ile ayrı tutulması mümkün görünmeyen bir olgudur. Çünkü işvereni marka yapmak ve bunu sürekli hale getirmekte diğer birçok faktör etkili olsa entelektüel sermaye örgütü farklı kılan en önemli varlıktır. Bu sermayeye yön veren ise etkili liderlerdir. Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisinin araştırıldığı bu çalışmaya dair alan yazında çok fazla çalışma olmamakla beraber benzer çalışmalara aşağıda değinilecektir.

İşveren markası ve liderlik ilişkisinin bağlılığa etkisini çalışan bir araştırma, 2009 Fortune 100 en iyi örgüt listesinde yer alan örgütlerden seçilen 353 örgütten 400 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanların örgüte bağlılık geliştirmesinin işveren markalaşmasındaki amaçlara ulaşılması adına önemli olduğu vurgulanmıştır. Bağlılığın geliştirilmesi sürecinde ise öğrenen ve geliştiren liderlik uygulamalarının etkili olduğunu belirtmektedir. Çalışmanın sonuçları ele alındığında görülmektedir ki işveren markası yönetimi süresince liderlik örgütsel bağlılığı ve beraberinde örgüt kültürünü etkilemektedir (Schulte, 2010: 55-79).

Shanmuganathan (2012: 73) işveren markası ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmak adına Amerika'daki çok uluslu yapıya sahip bankalarda 160 farklı birimde çalışmasını yürütmüştür. Çalışmanın sonuçları her iki değişken arasında negatif yönlü bir ilşkinin olduğunu ortaya koymuştur. Lores vd. , (2016: 50) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada duygusal bağlılık ve işveren markası ilişkisine dair bir ölçek geliştirilmiş, bu

ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik analizlerine dair çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada değinilen önemli noktalardan biri de özellikle duygusal bağlılığın birçok faktörün etkisi ile geliştirildiğini ve bunlardan en önemlilerinden birinin de liderlik olduğudur.

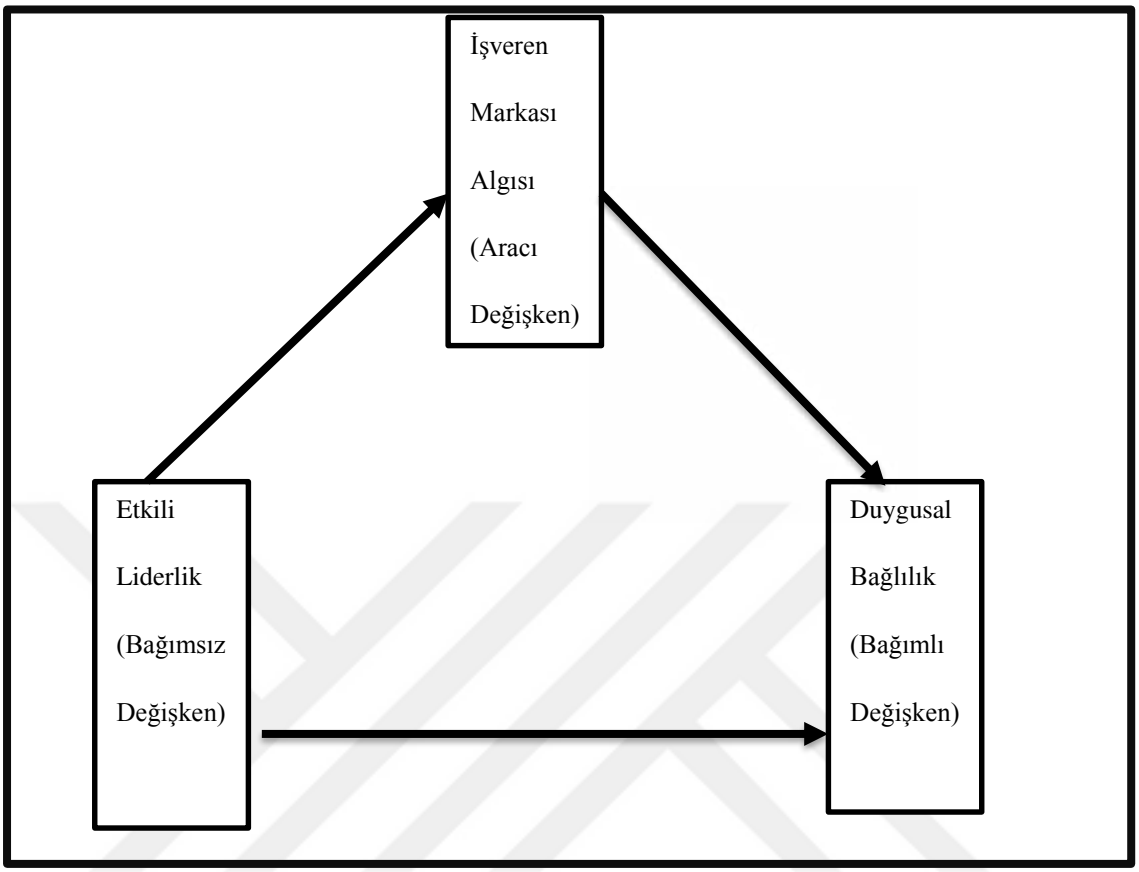
İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin öneminin çalışıldığı bir başka çalışmada bu sürecin liderin öncülüğünde gerçekleştiği ve tüm fonksiyonları içine aldığı belirtilmiştir. Doğuştan markacı olan liderlerin örgütün tüm stratejilerinde veya kültüründe bu olgudan kopamayacağı ve tutarlı davranışlar sergilediği belirtilirken, liderin davranışlarının işveren markasını etkileyen önemli bir faktör olduğunun altı çizilmektedir (Öksüz, 2012: 14-31).

Belçika'da 1522 öğretmen ile liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinin çalışıldığı bir araştırmanın sonuçları her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle işbirlikçi ve destekleyici liderlik tutumlarının çalışanların bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği çalışmanın sonuçlarıyla ortaya koyulmaktadır (Hulpia vd. , 2010: 40). Sırbistan'da 500 çalışan ile gerçekleştirilen bir başka çalışmada da liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisi ele alınmıştır ve sonuçlar yukarıdaki çalışmayı destekler nitelikte çıkmıştır. Bu çalışmada otantik liderlik tarzına dair uygulamalar ele alınmıştır ve sonuçlar bu yaklaşımın çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğinini göstermiştir (Delić VD. , 2017: 449).

Duygusal bağlılık ve işveren markası ilişkisini araştıran bir çalışama ise İrlanda'da banka çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. 750 banka çalışanın katkı sağladığı çalışmanın sonuçlarına göre liderlik marka değerlerinin benimsenmesi noktasında kilit etkiye sahiptir. Daha iyi iletişim becerisine sahip liderler daha açık ve net tavırlar sergilerken örgüt içerisinde daha etkili olmaktadırlar. Çalışanların marka algısında duygusal bağlılığın da önemli bir etkisinin olduğu aynı bulgular ile desteklenmektedir (Wallace vd. , 2011: 409).

Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisini araştıran bu çalışma, amacı ve kapsamı bakımından tarama modeli türlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda ilişkisel tarama modeli kullanılır (Karataş, 2012: 49). Araştırmanın değişkenlerine dair oluşturulan model aşağıdaki şekil ile gösterilmektedir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli



4.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesini Adıyaman ili bankalarında görev yapmakta olan tüm bankacılar oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliğinin sitesinden edinilen bilgiye göre Adıyaman ili kapsamında toplam 438 banka çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışanlar içerisinde ana kütleyi temsil etmede yeterli oran olarak belirlenen %95 güven aralığına ulaşabilmek adına hesaplanan örneklem değeri 205'dir. Geri dönüşlerin bazılarında problem yaşanabileceği veya geçersiz sayılabilecek bazı anket formlarının olabilme ihtimaline karşı toplamda 300 anket formu basılmıştır. Adıyaman ilinde faaliyet göstermekte olan banka şubelerinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş toplamda 281 çalışandan geri dönüş olmuştur. Ancak bu geri dönüşler içerisinde 9 anket formu eksik veya yanlış doldurulduğundan değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan toplam anket formu sayısı 273'dir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın uygulama kısmında değerlendirilen değişkenler "işveren markası", "etkili liderlik" ve "duygusal bağlılıktır" . Demografik değişkenler de ele alınacak bir diğer değişkendir. Bu değişkenlerin çerçevesinde her bir değişken için ana hipotezler ve alt boyutlara dair hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezler aşağıda belirtilmektedir:

1. **Ana Hipotez:**

H0: Çalışanların işveren markası algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur.
H1: Çalışanların işveren markası algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur.
   H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır.
2. H0:Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur.
   H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır.
3. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile duygusal aidiyet arasında ilişki yoktur.
   H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır.
4. H0: Algılanan işlevsel fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan işlevsel fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır.
5. H0: Algılanan işlevsel fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan işlevsel fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır.
6. H0: Algılanan işlevsel fayda ile duygusal aidiyet arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan işlevsel fayda ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır.
7. H0: Algılanan psikolojik fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan psikolojik fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır.
8. H0: Algılanan psikolojik fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan psikolojik fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır.
9. H0: Algılanan psikolojik fayda ile duygusal aidiyet arasına ilişki yoktur.
   H1: Algılanan psikolojik fayda ile duygusal aidiyet arasına ilişki vardır.

2. Ana Hipotez:

H0: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.
   H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik u arasında ilişki vardır.
2. H0: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır.
3. H0: Algılanan Psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.
   H1: Algılanan Psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır

3. Ana Hipotez:

H0: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.
H1: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H0: Etkili liderlik ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur.
   H1: Etkili liderlik ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır.
2. H0: Etkili liderlik ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur.
   H1: Etkili liderlik ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır.
3. H0: Etkili liderlik ile duygusal aidiyet arasında ilişki yoktur.
   H1: Etkili liderlik ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır.

4. Ana Hipotez:

H0: Çalışanların işveren markası algıları demografik faktörlere göre farklılık göstermez.
H1: Çalışanların işveren markası algıları demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

1. H0: Çalışanların işveren markası algıları cinsiyete göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları cinsiyete göre farklılık gösterir.
2. H0: Çalışanların işveren markası algıları yaşa göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları yaşa göre farklılık gösterir.

3. H0: Çalışanların işveren markası algıları medeni duruma göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları medeni duruma göre farklılık gösterir.
4. H0: Çalışanların işveren markası algıları meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
5. H0: Çalışanların işveren markası algıları bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
6. H0: Çalışanların işveren markası algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
7. H0: Çalışanların işveren markası algıları işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
8. H0: Çalışanların işveren markası algıları aylık gelire göre farklılık göstermez.
   H1: Çalışanların işveren markası algıları aylık gelire göre farklılık gösterir.
9. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı cinsiyete göre farklılık göstermez.
   H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı cinsiyete göre farklılık gösterir.
10. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı yaşa göre farklılık göstermez.
    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı yaşa göre farklılık gösterir.
11. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı medeni duruma göre farklılık göstermez.
    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı medeni duruma göre farklılık gösterir.
12. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı meslekte hizmet süresine göre göre farklılık göstermez.
    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.

13. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.

    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
14. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
15. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.

    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
16. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı aylık gelire göre farklılık göstermez.

    H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı aylık gelire göre farklılık gösterir
17. H0: Algılanan işlevsel fayda cinsiyete göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda cinsiyete göre farklılık gösterir.
18. H0: Algılanan işlevsel fayda yaşa göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda yaşa göre farklılık gösterir.
19. H0: Algılanan işlevsel fayda medeni duruma göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda medeni duruma göre farklılık gösterir.
20. H0: Algılanan işlevsel fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
21. H0: Algılanan işlevsel fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
22. H0: Algılanan işlevsel fayda eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
23. H0: Algılanan işlevsel fayda işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
24. H0: Algılanan işlevsel fayda aylık gelire göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan işlevsel fayda aylık gelire göre farklılık gösterir.
25. H0: Algılanan psikolojik fayda cinsiyete göre farklılık göstermez.

    H1: Algılanan psikolojik fayda cinsiyete göre farklılık gösterir.
26. H0: Algılanan psikolojik fayda yaşa göre farklılık göstermez.

H1: Algılanan psikolojik fayda yaşa göre farklılık gösterir.

27. H0: Algılanan psikolojik fayda medeni duruma göre farklılık göstermez.
    H1: Algılanan psikolojik fayda medeni duruma göre farklılık gösterir.
28. H0: Algılanan psikolojik fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Algılanan psikolojik fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
29. H0: Algılanan psikolojik fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Algılanan psikolojik fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
30. H0: Algılanan psikolojik fayda eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
    H1: Algılanan psikolojik fayda eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
31. H0: Algılanan psikolojik fayda işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
    H1: Algılanan psikolojik fayda işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
32. H0: Algılanan psikolojik fayda aylık gelire göre farklılık göstermez.
    H1: Algılanan psikolojik fayda aylık gelire göre farklılık gösterir.

5.Ana Hipotez

H0: Etkili liderlik demografik faktörlere göre farklılık göstermez.

H1: Etkili liderlik demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

1. H0: Etkili liderlik cinsiyete göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik demografik faktörlere göre farklılık gösterir.
2. H0: Etkili liderlik yaşa göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik yaşa göre farklılık gösterir.
3. H0: Etkili liderlik medeni duruma göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik medeni duruma göre farklılık gösterir.
4. H0: Etkili liderlik meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.

5. H0: Etkili liderlik bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
6. H0: Etkili liderlik eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
7. H0: Etkili liderlik işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
8. H0: Etkili liderlik aylık gelire göre farklılık göstermez.
   H1: Etkili liderlik aylık gelire göre farklılık gösterir

6. Ana Hipotez:

H0: Duygusal bağlılık demografik faktörlere göre farklılık göstermez.

H1: Duygusal bağlılık demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

1. H0: Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık gösterir.
2. H0: Duygusal bağlılık yaşa göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık yaşa göre farklılık gösterir.
3. H0: Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık gösterir
4. H0: Duygusal bağlılık meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
5. H0: Duygusal bağlılık bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
6. H0: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
7. H0: Duygusal bağlılık işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
   H1: Duygusal bağlılık işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
8. H0: Duygusal bağlılık aylık gelire göre farklılık göstermez.

H1: Duygusal bağlılık aylık gelire göre farklılık gösterir.

9. H0: Uzun süreli uyum cinsiyete göre farklılık göstermez.
   H1: Uzun süreli uyum cinsiyete göre farklılık gösterir.
10. H0: Uzun süreli uyum yaşa göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum yaşa göre farklılık gösterir.
11. H0: Uzun süreli uyum medeni duruma göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum medeni duruma göre farklılık gösterir.
12. H0: Uzun süreli uyum meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
13. H0: Uzun süreli uyum bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
14. H0: Uzun süreli uyum eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
15. H0: Uzun süreli uyum işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
16. H0: Uzun süreli uyum aylık gelire göre farklılık göstermez.
    H1: Uzun süreli uyum aylık gelire göre farklılık gösterir.
17. H0: Şevk ve coşku cinsiyete göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku cinsiyete göre farklılık gösterir.
18. H0: Şevk ve coşku yaşa göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku yaşa göre farklılık gösterir.
19. H0: Şevk ve coşku medeni duruma göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku medeni duruma göre farklılık gösterir.
20. H0: Şevk ve coşku meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
21. H0: Şevk ve coşku bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
22. H0: Şevk ve coşku eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1: Şevk ve coşku eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

23. H0: Şevk ve coşku işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
24. H0: Şevk ve coşku aylık gelire göre farklılık göstermez.
    H1: Şevk ve coşku aylık gelire göre farklılık gösterir.
25. H0: Duygusal aidiyet cinsiyete göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet cinsiyete göre farklılık gösterir.
26. H0: Duygusal aidiyet yaşa göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet yaşa göre farklılık gösterir.
27. H0: Duygusal aidiyet medeni duruma göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet medeni duruma göre farklılık gösterir.
28. H0: Duygusal aidiyet meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir.
29. H0: Duygusal aidiyet bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir.
30. H0: Duygusal aidiyet eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
31. H0: Duygusal aidiyet işyerindeki görevine göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet işyerindeki görevine göre farklılık gösterir.
32. H0: Duygusal aidiyet aylık gelire göre farklılık göstermez.
    H1: Duygusal aidiyet aylık gelire göre farklılık gösterir.

7. Ana Hipotez

H0: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının etkisi yoktur.
H1: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının etkisi vardır.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Adıyaman ili bankalarında gerçekleştirilmiştir. Yoğun çalışma koşullarına sahip banka personellerinin çalışmaya zaman ayıramaması araştırmacıya ciddi anlamda zorlu bir süreç yaşatmıştır. Ayrıca bazı bankaların merkezlerinin bu tür

anketlerin uygulanmasına izin vermeyişi araştırma sürecinde yaşanan kısıtlılıklardan biridir. Buna rağmen Adıyaman ili için yeterli bir örnekleme ulaşılmıştır.

Araştırma sürecindeki bir başka kısıt ise her bankada çalışan statülerinin farklı bir unvan ile adlandırılmasıdır. Bankalar kendi unvan yapılandırmaları oluşturmuştur ve bunlar bankadan bankaya değişiklik gösterebilmektedir. Araştırma içerisinde bunun bir karmaşaya yol açmaması adına demografik bilgilerin sorulduğu kısımda en genel beş unvan ve "diğer" seçeneğinin kullanılması uygun görülmüştür.

Araştırma Adıyaman ili genelinde gerçekleştirilmiştir. Ancak bir sonraki çalışmalarda anakütle daha da geniş tutulabilir. Böylelikle daha fazla çalışana ulaşarak araştırmanın sonuçları daha da genelleştirilebilir.

4.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların demografik değişkenlerini içeren "Kişisel Bilgi Formu" adı altında sekiz sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm "İşveren Markası Uygulamaları" adı altında hazırlanan toplamda on sekiz sorudan oluşan bir ölçektir. Üçüncü bölüm ise çalışanların "Duygusal Bağlılık" düzeylerini ölçmeye yönelik on üç sorudan oluşan bir ölçeği kapsamaktadır. Anket formu içerisindeki son bölüm "Etkili Liderlik" ölçeğidir. Bu ölçek on dokuz sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçekler farklı kaynaklardan gerekli izinler alınarak derlenmiştir. Üçüncü ve dördüncü kısımda yer alan ölçekler İngilizceden Türkçeye araştırmacı tarafından çevrilmiş olup, farklı uzmanlar tarafından da kontrolleri yaptırılmıştır. Kişisel bilgi formu dışındaki diğer ölçekler beşli Likert tipi ölçeğe göre cevaplanması gereken soruları içermektedir. Çalışanların ilgili konulara dair değerlendirmelerini ortaya koyan ifadeler 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Fikrim yok, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Anket formunda yer alan ölçekler geçerliliği ve güvenirliliği daha önce test edilmiş, alanyazında kabul görmüş ölçeklerdir. Ancak, belirlenen sektörde uygulanmadan önce, araştırmacı tarafından da geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek adına 40 katılımcı ile pilot bir çalışma yapılarak değerlendirilmiştir. Yapılan pilot çalışmanın sonuçları, '971

cronbach alpha sayısıyla güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu desteklemiştir. Bu pilot çalışma sonrasında, anket formu nihai haliyle Adıyaman ili bankalarında gerçekleştirilmek üzere basılmıştır. Çalışma il genelinde bulunan birçok banka şubesinde uygulanmıştır. Anketin içerdiği değişkenler, bu değişkenlere dair ölçeklerdeki alt boyutlar, bu alt boyutları kapsayan sorular ve kullanılan ölçeklerin kaynakları Tablo 4.1'de belirtilmektedir.

Tablo 4.1: Ankette Bulunan Ölçeklere Dair Bilgiler

DEĞİŞKENLER	ÖLÇEK İÇİ FAKTÖRLER	SORULAR	KAYNAK
İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	9, 10, 11, 12, 13	İçirgen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek lisans tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
	Algılanan İşlevsel Fayda	14, 15, 16, 17, 18	
	Algılanan Psikolojik Fayda	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	
ETKİLİ LİDERLİK	Karşılıklı Saygı	40	Shanmuganathan, G. D. (2012).An Emprical Investigation on Effective Leadership for Global Brand Management in Multinational Consumer Banks Operating in the United States with Special Reference to Application of Multicultural Perspectives of Immigrant Employees. *Doktora Tezi*. Colorado, USA: Jones International University.
	Amaç Belirlemek	46	
	Amaçlara Ulaşmada Fırsat Gözetmek	42, 57	
	Amaçlara Ulaşırken Geleneksel Olmayan Yöntemler Kullanmak	44	
	Amaçlara Ulaşmada Fiziksel Ortamı Düzenlemek	45	
	İlham Verici Olmak	46	
	Kısıtlılıkları Algılamak	41, 45, 47	
	Risk Almak	44, 48, 55, 58	
	Motive etmek	46, 49,51	
	Yeni Fikirler Ortaya Koymak	50	
	Karşısındakinin İhtiyaçlarını Algılayabilmek	43,52	
	Becerileri Kolayca Fark etmek	54	
	Vizyon sahibi olmak	56	
DUYGUSAL BAĞLILIK	Uzun süreli uyum	27, 33, 34, 35	**1.**Allen, N. J., ve Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology,* 1-18 **2.** Fernandez, S., Gavilan , D., Avello, M., ve Blasco, F. (2016). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of Scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 40-54.
	Şevk/coşku	28, 36, 37	
	Duygusal Aidiyet	29, 30, 31, 32, 38, 39	

4.8. Verilerin Analizi

Hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla veriler öncelikle IBM SPSS 21 programına girilmiştir. Çalışmada kullanılan anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını ve ele alınan ölçmede homojenliği ölçmek adına ise güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin sonuçları Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2: Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi		
Ölçekler	**Soru Sayısı**	**Alpha Değeri**
İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği	18	,904
Duygusal Bağlılık Ölçeği	13	,877
Etkili Liderlik Ölçeği	19	,896

Araştırmada ilk olarak işveren markası için kullanılan 18 maddelik ölçeğin güvenirlik analizi yapılmıştır. Pallant (2011)'in belirttiğine göre, güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının .7'den yüksek olması güvenirliğin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Söz konusu ölçeğinse Cronbach's Alpha katsayısının .904 olduğu saptanmış olup, bu değer çok iyi iç tutarlılık güvenirliğini ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, duygusal bağlılık anketi olup 13 madde içermektedir. Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenirlik katsayısını belirlemek için yapılan analiz sonucunda, Cronbach's Alpha değerinin .877 olduğu, diğer bir deyişle yüksek iç tutarlılık ve güvenirlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın son veri toplama aracı olan etkili liderlik ölçeği 19 maddeden oluşmakta olup, bu ölçeğin de güvenirliğini tespit emek amacıyla güvenirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen Cronbach's Alpha değerinin, .896 olduğu, kısaca çok iyi iç tutarlılık ve güvenirlik oranına sahip olduğu saptanmıştır.

Güvenirlik analizleri sonrasında uygulanacak analiz türünü belirleyebilmek amacıyla veri dağılımı incelenmiştir. Yapılacak analiz türünü belirleyebilmek için,

öncelikle örneklem sayısı ve verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak gerekmektedir. Bunun için de normal dağılım analizi yapılmalıdır (Pallant, 2011).

Eymen (2007)'in belirttiği gibi, tesadüfi örneklem seçilip yansız veriler elde edildiğinden emin olduktan sonra doğru analizi belirleyebilmek için ikinci adım, örneklem sayısıdır. Örneklem sayısı 30'dan büyükse, incelenen faktörlerin normal dağılıp dağılmadığına ve verilerin homojen olup olmadığına bakmak gerekir. Örneklemin 30'dan az olması veya normal dağılım göstermemesi durumunda parametrik olmayan testler uygulanmalıdır.

Normal dağılım için yapılan analizler sonucunda %5 kırpılmış ortalama ile asıl ortalama değerler arasında farkın az olduğu, diğer bir deyişle uç değerlerin fazla olmadığı saptanmış olsa da Histogram ve detrended normal q-q çizgisi verilerin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri de verilerdeki çarpıklığı göstermektedir. Normallik testi tablosundaki Kolmogorov-Smirnov sonuçları da veri dağılımının normal olmadığı yönünde sonuç vermiştir. Yapılan normal dağılım analizleri sonucunda, örneklem sayısına rağmen parametrik olmayan testler uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. Aşağıdaki tablo normal dağılım testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.3: Normal Dağılım Analiz Sonuçları

Normal Dağılım Testi						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşveren markası Uygulamaları	.089	273	.000	.971	273	.000
Etkili liderlik	.091	273	.000	.950	273	.000
Duygusal bağlılık	.126	273	.000	.944	273	.000

Tablo 4.2 detaylı olarak incelendiğinde, veri toplama aracı olarak kullanılan anketi oluşturan üç temel bölümün de veri dağılımının anlamlılık değeri .05'ten küçük olduğu için normal olmadığı gözlemlenmektedir ($p = .00 < .05$). Bu veriler ışığında parametrik olmayan testler uygulama gerekliliği doğmuştur.

Değişkenlerin demografik faktörlere göre değişimini hesaplayabilmek için her bir demografik faktördeki grup sayıları dikkate alınmıştır. Normal dağılım göstermeyen veri sebebiyle, parametrik olmayan testler tercih edilmiştir.

Öncelikle, ilk 3 hipotez ve alt hipotezlerindeki iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönünün belirlenmesi için, korelasyon analizi kullanılması gerektiği saptanmıştır. Ancak veri dağılımı normal olmadığı için, örneklemin büyüklüğüne rağmen parametrik olan Pearson korelasyon analizi yerine, onun parametrik olmayan dengi Spearman korelasyon analizi tercih edilmiştir. (Eymen, 2007). Eymen (2007)'e göre, bazen korelasyon bulguları, neden-sonuç ilişkisiyle karıştırılmakta olsa da aslında sadece pozitif korelasyon bir değer artarken diğerinin de arttığını ve negatif korelasyon, bir değer artarken diğerinin azaldığını göstermekte, nedenselliği belirtmemektedir. Rumsey (2016)'in belirttiği gibi, korelasyon bulguları yorumlanırken .05'den küçük p değeri, iki değişken arasındaki anlamlı korelasyonu ifade eder. Fakat sadece bu bulguyu incelemek korelasyon hakkında net bir bilgi vermek için yeterli değildir. Korelasyon kat sayısı olarak da bilinen r değeri de analiz edilmelidir. Korelasyon oranı -1 ile +1 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu oranın yorumlanması ise aşağıdaki şekildedir (Rumsey, 2016):

-1: mükemmel negatif doğrusal ilişki

-0.70: güçlü negatif doğrusal ilişki

-0.50: orta düzeyde negatif doğrusal ilişki

-0.30: zayıf negatif doğrusal ilişki

0: doğrusal ilişki yok

+0.30: zayıf pozitif doğrusal ilişki

+0.50: orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki

+0.70: güçlü pozitif doğrusal ilişki

+1: mükemmel pozitif doğrusal ilişki

Eymen'in (2007) belirttiği gibi, Mann-Whitney U testi, parametrik olmayan bir yöntem olup iki ayrı grubun belli bir değişkene ait ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla uygulanır. Cinsiyet ve medeni durum, iki grup içermesi bakımından bu yöntemle analiz edilmiştir. Geri kalan demografik faktörler ise, daha fazla grup içermektedir. "Kruskal-

Wallis H Testi parametrik olmayan verilere sahip ikiden fazla grubun ölçümlerinin karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir" (Eymen, 2007). Yaş, meslekte hizmet süresi, şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi, eğitim durumu, işyerindeki görevi ve aylık gelir faktörleri de bu test aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın son hipotezinin test etmek adına "Ölçüm Ve Yapısal Eşitlik Modelleri" kullanılmıştır. Buna yönelik olarak bir dizi yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Analizler, AMOS 22 programıyla Tam Bilgiyi En Yüksek Olasılıkla Tahmin Etme Yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Önerilen modeller ile verinin uyumu, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMSEA değerleriyle sınanmıştır. CFI, GFI, AGFI ve NFI için kabul edilebilir uyum .90 ve üstü, RMSEA içinse .10 ve altı (Hu ve Bentler, 1999) olarak belirlenmiştir. Modelin uyumuyla ilgili olarak, χ^2 testinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle χ^2/sd oranı ölçütü dikkate alınmıştır. Alanyazında, χ^2/sd için 3 ve altı iyi uyum, 5'e kadar olan uyum ise yeterli uyum olarak kabul edilmektedir (Marsh ve Hocevar, 1988).

Önerilen kuramsal modellerin testinden önce, kullanılan gösterge değişkenlerin gizil değişkenleri ne oranda temsil ettiğini saptamak ve gizil değişkenler arasındaki yapısal korelasyonları belirlemek için ölçüm modeli sınanmıştır. İkinci aşamada doğrudan etki modeline son aşamada ise aracı etki modeline yer verilmiştir.

4.9. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katkıda bulunan banka çalışanlarının demografik bileşenlerine dair frekans ve yüzdeler yorumlanacaktır. Akabinde araştırmanın temelini oluşturan her bir hipotez için yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve bunların yorumlanması yer alacaktır.

4.9.1. Çalışanların Demografik Bileşenlerine Dair Frekans ve Yüzdeler

Araştırmaya katkı sağlayan toplamda 273 banka çalışanın demografik bileşenlerine ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 4. : Çalışanların Demografik Bileşenlerine Dair Frekans ve Yüzdeler

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	86	31,5	31,5
	Erkek	187	68,5	100,0
Yaş	20-29	89	32,6	32,6
	30-39	133	48,7	81,3
	40-49	34	12,5	93,8
	50 ve Üzeri	17	6,2	100,0
Medeni Durum	Evli	196	71,8	71,8
	Bekâr	77	28,2	100,0
Hizmet Süresi	1-9 Yıl	155	56,8	56,8
	10-19 Yıl	85	31,1	87,9
	20-29 Yıl	26	9,5	97,4
	30 Yıl ve üzeri	7	2,6	100,0
Şu An bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi	1-9 Yıl	218	79,9	79,9
	10-19 Yıl	49	17,9	97,8
	20-29 Yıl	4	1,5	99,3
	30 Yıl ve üzeri	2	,7	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,1	1,1
	Lise	30	11,0	12,1
	Ön Lisans	23	8,4	20,5
	Lisans	200	73,3	93,8
	Lisans Üstü	17	6,2	100,0
İşyerindeki Görevi	Yönetici	18	6,6	6,6
	Yönetmen	35	12,8	19,4
	Yetkili	64	23,4	42,9
	Uzman	32	11,7	54,6
	Asistan	66	24,2	78,8
	Diğer	57	20,9	100,0
Aylık Gelir	1500 Lira Altı	6	2,2	2,2
	1500-1999 Lira	65	23,8	26,0
	2000-2499 Lira	82	30,0	56,0
	2500-2999 Lira	42	15,4	71,4
	3000-3499 Lira	35	12,8	84,2
	3500-3999 Lira	14	5,1	89,4
	4000 Lira ve üstü	29	10,6	100,0

Araştırmaya katkı sağlayan banka çalışanlarının cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında görülmektedir ki katılımcıların %31,5 ini kadın katılımcılar oluştururken kalan % 68, 5 de erkektir. Araştırma kapsamında erkek katılımcıların sayısının daha fazla

olması aslında dikkat çekici bir noktadır. Çünkü Türkiye Bankalar Birliği tarafından verilen bilgilere göre bankalarda çalışan kadın oranı %51 iken erkek çalışan oranı % 49 dur (www.tbb.org.tr) . Bu bilgi ışığında araştırmaya erkek katılımcıların katkısının daha fazla olduğu söylenebilir.

Yaş değişkeni ele alındığında çalışmada en çok % 48,7 yüzdelik oranı ile 30-39 yaş aralığının ve onu takiben %32,6 ile 20-29 yaş aralığının katılımı görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışmanın katılımcılarının daha çok genç bir kitle olduğu söylenebilir. Çünkü katılımcıların yalnızca %6,2 si 50 yaş ve üzerindedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların % 71,8 inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece % 28,2 si bekârdır. Yukarda belirtildiği üzere ağırlıklı olarak genç bir kitle ile çalışılmış olmasına rağmen katılımcıların birçoğunun evli olması yine dikkat çeken noktalardan biri olarak ele alınabilir.

Meslekte hizmet süresi yüzdeleri göstermektedir ki çalışanların % 56,8 i bu mesleği 1 ila 9 yıl arasında icra etmektedirler. Bu diğer aralıklar içerisindeki en yüksek yüzdedir. En düşük aralığı is % 2,6 ile 30 yıl ve üzeri aralığı oluşturmaktadır. Yine % 79,9 yüzdelikle 1-9 yıldan beri aynı pozisyonda görev yapan çalışan sayısı bu değişken için en büyük oranı oluşturmaktadır. Aynı pozisyonda 30 yıl ve üzerinde görev yapan çalışan yüzdesi ise sadece 0,7 olarak görülmektedir. Bu durum bankalar içerisinde yükselme olanaklarının fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Eğitim durumuna dair ortaya koyulan bulgular çalışanların birçoğunun lisans mezunu olduğunu desteklemektedir. Bu % 73,3 lük bir orandır. Lisans mezunlarını sırasıyla lise (% 11), ön lisans (%8,4), lisansüstü (%6,2) ve ilköğretim (% 1,1) mezunları takip etmektedir.

İşyerindeki görev değişkenine göre en yüksek yüzde % 24,2 ile asistan statüsüne aittir. Daha sonrasında ise % 23, 4 ile yetkili statüsü gelmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcı yüzdesi ise % 20,2 dir. Bunun nedeni ise bankalar bünyesindeki unvanların bankadan bankaya değişiklik göstermesidir. Bu çalışmada ise en yaygın unvanlar seçenek olarak yazılmış ve diğer seçeneği de en sona eklenmiştir.

Katılımcıların % 30 u 2000 ila 2499 arasında bir aylık gelire sahiptir ve bu en büyük yüzdedir. Seçenekler içerisinde en düşük aylık gelir miktarı olan 1500 lira altı olan seçenek de % 2,2 ile en az yüzdeye sahiptir.

4.9.2. Çalışanların İşveren Markası Algıları ile Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Bu başlık altında çalışanların işveren markası algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair verilerin analizleri ile ortaya çıkan sonuçlar ele alınacaktır. Öncelikle bu iki değişkenin ilişkisini ortaya koymak adına kullanılan ölçeklerdeki soruların bir biri ile olan ilişkisi tek tek değerlendirilecektir. Daha sonra genel olarak yapılan değerlendirmenin sonucu ve her iki değişkenin alt boyutlarına dair analizlerin sonuçlarına dair bulgular tablolar ile değerlendirilecektir.

Tablo 4.5. İşveren Markası Algısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları

	Kariyerin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum	Kurumum benim için çok şey ifade eder	Kurumuma bağlılığım uzun vadelidir	Kurumumdan ayrılırsam çok üzülürüm	Kendimi kurumumun bir parçası gibi hissediyorum ve böyle de olsun isterim	Kurumumun projelerini kendi projelerimmiş gibi benimserim	Çalıştığım kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi sayarım.	Kurumluma aramda güçlü bir bağ geliştirdim	Kurumumu tam anlamıyla benimsiyorum
Kurumum, sektörün en iyilerinden.	,599***	,581***	,646***	,611***	,620***	,621***	,643***	,646***	,650***	,640***	,660***	,613***	,624***
Yeni mezunlara cazip gelir	,589***	,514***	,568***	,587***	,619***	,642***	,619***	,538***	,555***	,612***	,608***	,531***	,561***
Beklenenin üzerinde performans gösterebilirim.	,527***	,465***	,529***	,475***	,527***	,516***	,572***	,542***	,528***	,555***	,540***	,546***	,525***
Kurumumu, başkalarına öneririm	,599***	,535***	,606***	,569***	,596***	,572***	,635***	,579***	,581***	,596***	,584***	,612***	,616***
İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	,459***	,431***	,501***	,414***	,475***	,535***	,508***	,442***	,390***	,479***	,519***	,495***	525***
Üstlerimle ilişkilerim iyidir.	594***	530***	636***	565***	,628***	,626***	,636***	,544***	,530***	,600***	,622***	,575***	,621***
Yönetici davranışı adil, şeffaf, iyi niyetli, rasyoneldir.	,646***	,643***	,708***	,633***	,684***	,667***	,700***	,618***	,595***	,725***	,703***	,655***	,695***

Kurumda yöneticiler liderlik vasıflarını taşımaktadır	,632***	,571***	,661***	,585***	,633***	,631***	,625***	,576***	,544***	,632**	,604***	,583***	,596***
Kurumuma yetkin çalışanlar seçilir	,629***	,516***	,618***	,550***	,576***	,593***	,548***	,602***	,554***	,573***	,611***	,535***	,598***
Kurumu yenilikçi önerileri ödüllendirir	,581***	,578***	,637***	,555***	,592***	,555***	,538***	,556***	,527***	,565***	,568***	,514***	,560***
Kurum um fikirlerimi önemser	,628***	,569***	,613***	,548***	,577***	,570***	,591***	,558***	,551***	,581***	,599***	,611***	,619***
Eleman temininde çalışanlarının fikirleri önemlidir	,616***	,485***	,602***	,529***	,547***	,562***	,572***	,527***	,496***	,542***	,552***	,552***	,543***
İş- özel yaşam dengemi önemser	,610***	,527***	,590***	,550***	,567***	,540***	,531***	,544***	,556***	,536***	,539***	,541***	,554***
Sosyal imkânlar mevcuttur.	,510***	,477***	,516***	,495***	,452***	,443***	,422***	,462***	,454***	,429***	,481***	,454***	,433***
Eğlenceli bir iş ortamı vardır	,595***	,524***	,584***	,530***	,555***	,508***	,522***	,511***	,499***	,552***	,540***	,501***	,516***
Yine çalıştığım kurumu seçerdim	,725***	,661***	,725***	,699***	,722***	,655***	,670***	,647***	,657***	,669***	,668***	,646***	,667***
Kurumum hedeflerimi önemser	,724***	,617***	,690***	,657***	,684***	,645***	,683***	,663***	,658***	,646***	,680***	,610***	,631***
İşlerin içeriği uzmanlaşmaya yöneliktir	,668***	,626***	,658***	,635***	,660***	,638***	,635***	,629***	,569***	,622***	,591***	,556***	,607***

(**Tablo 4.5.** İşveren Markası Algısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları tablosunun devamı)

Tablo 4.5'de çalışanların işveren markası algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair her iki ölçekte kullanılan soruların korelasyonları Spearman Korelasyon testi ile incelenmiştir. İşveren markası algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek adına kullanılan ölçeklerdeki soruların birbiri ile olan korelasyonları incelendiğinde tüm ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ayrıca korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak incelendiğinde soruların birbirleri ile genel olarak yüksek düzeyde bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.6: İşveren Markası Algısı ve Duygusal Bağlılık İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			İşveren markası algısı	Duygusal bağlılık
Spearman's rho	İşveren markası algısı	Correlation Coefficient	1.000	.836***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Duygusal bağlılık	Correlation Coefficient	.836***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda işveren markası algısı ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiş, (r= .836) ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. (p=.00 <.05). Yani, işveren markası algısı arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır ya da tersi bir şekilde biri azaldıkça diğeri de azalmaktadır. Tablo 4.6'daki sonuçlara göre birinci ana hipotezlerden "H0: Çalışanların işveren markası algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilerek "H1: Çalışanların işveren markası algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıda bu ana hipotezin alt boyutlarına dair geliştirilmiş hipotezlerin analizlerine dair bulguları değerlendirilecektir.

4.9.2.1. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.7: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Uzun süreli uyum
Spearman's rho	Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Correlation Coefficient	1.000	.747***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Uzun süreli uyum	Correlation Coefficient	.747***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ve uzun süreli uyum arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Spearman korelasyon analizi uygulanmış, bu iki değişken arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu (r=.747) ve bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p=.00<.05). Bu sonuçlara göre birinci ana hipotezin alt hipotezlerinden ilki olan "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile uzun süreli uyum

arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilerek "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.2. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Şevk ve Coşku Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.8: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Şevk ve coşku
Spearman's rho	Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Correlation Coefficient	1.000	.724***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Şevk ve coşku	Correlation Coefficient	.724***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile şevk ve coşku arasındaki ilişkiyi incelemek için Spearman korelasyon analizi uygulanmış ve test sonuçları, bu iki değişkenin arasında, güçlü pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (r=.724). Yine tabloya bakıldığında, bu iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (p=.00<.05). Bu anlamlı ilişki ise birinci temel hipotezin ikinci alt hipotezlerinden "H0:Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilerek bunun yerine "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.3.Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Duygusal Aidiyet Arasında İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.9: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Duygusal aidiyet
Spearman's rho	Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Correlation Coefficient	1.000	.749***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Duygusal aidiyet	Correlation Coefficient	.749***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile duygusal aidiyet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman testi sonuçlarına dayanarak, bu iki değişken arasında güçlü pozitif bir ilişki bulunduğu (r=.749) ve bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğu söylenebilir. (p=.00<.05). Tablo 4.9'daki sonuçlardan yola çıkarak üçüncü alt hipotezlerden "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile duygusal aidiyet arasında ilişki yoktur" hipotezi yerine "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır" kabul edilmiştir.

4.9.2.4. Algılanan İşlevsel Fayda İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.10: Algılanan İşlevsel Fayda ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan işlevsel fayda	Uzun süreli uyum
Spearman's rho	Algılanan işlevsel fayda	Correlation Coefficient	1.000	.739***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Uzun süreli uyum	Correlation Coefficient	.739***	1,000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan işlevsel fayda ve uzun süreli uyum ilişkisini analiz etmek için yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bu iki değişken arasında güçlü pozitif doğrusal korelasyon (r=.739) göze çarpmaktadır. Sig. değeri incelendiğinde ise, bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğu görülmektedir. (p=.00<.05). Bu nedenle "H0: Algılanan işlevsel fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur" hipotezi yerine "H1: Algılanan işlevsel fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.5. Algılanan İşlevsel Fayda İle Şevk ve Coşku Arasında İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.11. Algılanan İşlevsel Fayda ile Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan işlevsel fayda	Şevk ve coşku
Spearman's rho	Algılanan işlevsel fayda	Correlation Coefficient	1.000	.748***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Şevk ve coşku	Correlation Coefficient	.748***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan işlevsel fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Spearman korelasyon testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına dayanarak, algılanan işlevsel fayda ile şevk ve coşku arasında güçlü pozitif doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiş (r= .748) ve bu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. (p=.00<.050) . Tablo 4.11'deki sonuçlara göre "H0: Algılanan işlevsel fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur hipotezi ret edilerek "H1: Algılanan işlevsel fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.6. Algılanan İşlevsel Fayda İle Duygusal Aidiyet Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.12: Algılanan İşlevsel Fayda ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan işlevsel fayda	Duygusal aidiyet
Spearman's rho	Algılanan işlevsel fayda	Correlation Coefficient	1.000	.770***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Duygusal aidiyet	Correlation Coefficient	.770***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.

Yapılan Spearman korelasyon testi sonuçları, algılanan işlevsel fayda ile duygusal aidiyet arasında güçlü, pozitif yönlü bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir (r=.770) ve yine bu sonuçlara bakılarak, bu bulgunun istatistiki olarak da anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (p=.00<.05). Tablo 4.12'de belirtilen sonuçlara göre "H0: Algılanan işlevsel fayda ile duygusal aidiyet arasında ilişki yoktur" alt hipotezi ret edilerek "H1: Algılanan işlevsel fayda ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.7. Algılanan Psikolojik Fayda İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.13: Algılanan Psikolojik Fayda ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan psikolojik fayda	Uzun süreli uyum
Spearman's rho	Algılanan psikolojik fayda	Correlation Coefficient	1.000	.761***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Uzun süreli uyum	Correlation Coefficient	.761***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan psikolojik fayda ve uzun süreli uyum ilişkisini belirlemek için yapılan testin sonuçlarına göre, iki değişken arasında güçlü pozitif doğrusal korelasyon olduğu tespit edilmiştir (r=.761). Tabloya bakıldığında, bu iki değer arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (p=.00<.05). Bu nedenle "H0: Algılanan psikolojik fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur"hipotezi ret edilmiş ve "H1: Algılanan psikolojik fayda ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.8. Algılanan Psikolojik Fayda İle Şevk ve Coşku Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.14: Algılanan Psikolojik Fayda ile Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan psikolojik fayda	Şevk ve coşku
Spearman's rho	Algılanan psikolojik fayda	Correlation Coefficient	1.000	.746***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Şevk ve coşku	Correlation Coefficient	.746***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan psikolojik fayda ile şevk ve coşku ilişkisini belirlemek için yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, iki değişken arasında güçlü, pozitif doğrusal korelasyon olduğu (r=.746) ve bu korelasyonun da anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=.00<.05). Bu sonuçlara göre "H0: Algılanan psikolojik fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Algılanan psikolojik fayda ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.2.9. Algılanan Psikolojik Fayda İle Duygusal Aidiyet Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.15: Algılanan Psikolojik Fayda ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan psikolojik fayda	Duygusal aidiyet
Spearman's rho	Algılanan psikolojik fayda	Correlation Coefficient	1.000	.770***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Duygusal aidiyet	Correlation Coefficient	.770***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan psikolojik fayda ve duygusal aidiyet ilişkisini tespit etmek için uygulanan Spearman korelasyon analizi sonuçları, bu iki değişken arasında pozitif yönlü, güçlü doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=.770) ve bu sonuçlara göre, bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğu görülmektedir (p=.00<.05). Bu nedenle birinci ana hipotezin son alt hipotezlerinden "H0: Algılanan Psikolojik fayda ile duygusal aidiyet arasına ilişki yoktur" hipotezi ret edilmiş ve yerine "H1: Algılanan Psikolojik fayda ile duygusal aidiyet arasına ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.3. Çalışanların İşveren Markası Algıları İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Bu başlık altında öncelikle her iki değişkene dair kullanılmış olan ölçek bünyesindeki soruların birbiri ile olan korelasyonu ele alınacaktır daha sonra ise genel bir çerçevede çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiye dair ortaya koyulan bulgular değerlendirilecektir. Ayrıca her iki değişkenin alt boyutlarına dair geliştirilen hipotezler bulgulara göre alt başlıklar ile değerlendirilecektir.

Tablo 4.16: İşveren Markası Algısı ve Etkili Liderlik İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları

	Sektöründe çalışılacak en iyilerinden	Yeni mezunlara cazip gelir	Beklenenin üzerinde performans Gösterebilirim	Potansiyel işgörenlere öneririm	İş arkadaşlarımla ilişkilerim oldukça iyidir.	Üstlerimle ilişkilerim oldukça iyidir	Yönetici davranışları adil, şeffaf, iyi niyetli ve rasyoneldir	Yöneticiler liderlik vasıflarını taşımaktadır	Yetkin çalışanlar seçilir	Yenilikçi olan öneriler ödüllendirilir	Kurum um fikirlerimi önemser	Eleman temininde çalışanlarının fikirleri önemsenir	Kurumum iş- özel yaşam dengemi	Sosyal imkânlar mevcuttur	Eğlenceli bir iş ortamı vardır	Seçim yapsam yine çalıştığım kurumu seçerdim	Kurumum benim hedeflerimi önemser	İşlerin içeriği uzmanlaşmaya yöneliktir
Sevgi, saygı geliştirerek herkesi etkiler.	,461***	,387***	,533***	,501***	,453***	,533***	,574***	,514***	,487***	,439***	,472***	,500***	,446***	,372***	,429***	,459***	,483***	,520***
Uygun olmayan davranışlarla ilgilenir.	,192***	,154***	,215***	,217***	,117***	,216***	,252***	,262***	,206***	,259***	,257***	,293***	,267***	,208***	,219***	,267***	,225***	,282***
Girişimcidir.	,509**	,456**	,475**	,467**	,447**	,526**	,593**	,531**	,493**	,482**	,547**	,457**	,428**	,396**	,440**	,446**	,477**	,531**
İhtiyaçları/ duyguları önemser.	,473***	,419***	,473***	,413***	,326***	,448***	,548***	,570***	,425***	,439***	,493***	,431***	,508***	,361***	,445***	,473***	,433***	,496***
Geleneksel olmayan araçlar kullanır.	,342***	,296***	,337***	,367***	,239***	,327***	,350***	,365***	,257***	,348***	,315***	,316***	,332***	,265***	,377***	,430***	,321***	,374***

Fiziksel çevreteki kısıtlılıkları-nı algılar	,457***	,418***	,403***	,421***	,376***	,454***	,484***	,468***	,393***	,404***	,439***	,413***	,399***	,355***	,486***	,460***	,480***	,525***
İlham veren stratejiler/a-maçlar sunar.	,484***	,420***	,409***	,443***	,326***	,424***	,516***	,512***	,424***	,510***	,491***	,480***	,462***	,374***	,432***	,492***	,455***	,494***
Sosyal/ kültürel kısıtlılıkları algılar.	,442***	,385***	,363***	,405***	,384***	,443***	,498***	,534***	,412***	,479***	,503***	,448***	,451***	,386***	,468***	,470***	,455***	,526***
Kişisel risk alır.	,420***	,380***	,393***	,378***	,288***	,373***	472***	,469***	,409***	,426***	,402***	,441***	,449***	,347***	,453***	,452***	,465***	,493***
İlham vericidir; motive eder.	,446***	,387***	,377***	,414***	,394***	,476***	,544***	,556***	,447***	,422***	,461***	,454***	,426***	,343***	,470***	,465***	,467***	,535***
Yeni fikirler sunar	,457***	,373	,391***	,397	,374***	,454***	,519***	,539***	,413	,468***	,496	,418***	,415	,346***	,434	,472***	,441***	,499***
Heyecan verici bir konuşmacı-dır.	,400***	,360***	,366***	,426***	,268***	,372***	,490***	,456***	,435***	,425***	,477***	,419***	,417***	,311***	,464***	,425***	,449***	,489***
Çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına ilgilidir	,431***	,382***	,395***	,403***	,305***	,419***	,533***	,508***	,388***	,436***	,421***	,416***	,435***	,303***	,489***	,432***	,407***	,487***
Kendine özgü davranışlar sergiler	,393***	,359***	,299***	,329***	,340***	,396***	,535***	,496***	,416***	,416***	,397***	,423***	,395***	,288***	,452***	,391***	,430***	,490***
Yeteneklerin farkındadır.	,533***	,435***	,444***	,480***	,423***	,491***	,549***	,551***	,451***	,498***	,498***	,435***	,482***	,386***	,521***	,543***	,432***	,539***
Kişisel bedel ödemeyi göze alır	,440***	,381***	,420***	,407***	,300***	,378***	,472***	,523***	,390***	,409***	,460***	,468***	,451***	,398***	,425***	,442***	,453***	,512***
Vizyon sahibidir.	,485	,446	,442	,475	,434	,501	,631	,571	,496	,491	,535	,464	,474	,428	,561	,502	,499	,575
Çevresel fırsatları fark eder.	,457***	,390***	,441***	,473***	,327***	,433***	,542***	,529***	,432***	,425***	,438***	,412***	,449***	,361***	,463***	,468***	,447***	,511***
Kişisel riskler içeren etkinliklerde bulunur	,418***	,380***	,356***	,417***	,234***	,331***	,439***	,419***	,372***	,388***	,416***	,435***	,391***	,332***	,393***	,409***	,425***	,468***

(**Tablo 4.16:** İşveren Markası Algısı ve Etkili Liderlik İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları tablosunun devamı)

Tablo 4.16'da çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik algıları arasındaki ilişkiye dair her iki ölçekte kullanılan soruların korelasyonları Spearman Korelasyon testi ile incelenmiştir. İşveren markası algısı ile etkili liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek adına kullanılan ölçeklerdeki soruların birbiri ile olan korelasyonları incelendiğinde tüm ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ayrıca

korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak incelendiğinde soruların birbirleri ile genel olarak orta düzeyde bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.17: Çalışanların İşveren Markası Algıları ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			İşveren markası algısı	Etkili liderlik
Spearman's rho	İşveren markası algısı	Correlation Coefficient	1.000	.660***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.660***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Çalışanların işveren markası algıları ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Test sonuçları, bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğunu (r=.660) ve bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (p=.00<.05). Bu sonuçlardan yola çıkarak ikinci ana hipotezlerden "H0: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur" ret edilmiş ve yerine "H1: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Yukarıda belirtilen değişkenlerin alt boyutlarına dair geliştirilen alt hipotezlere dair bulgular aşağıdaki başlıklarla ele alınmaktadır.

4.9.3.1. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.18: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Etkili liderlik
Spearman's rho	Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Correlation Coefficient	1.000	.537***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.537***	1.000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	273	273

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ve etkili liderlik ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman korelasyon testi yapılmış, test sonuçları bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğunu (r=537) ve bu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur (p=.00<.05). Bu nedenle "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili

liderlik arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilerek "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.3.2. Algılanan İşlevsel Fayda İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.19: Algılanan İşlevsel Fayda ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan işlevsel fayda	Etkili liderlik
Spearman's rho	Algılanan işlevsel fayda	Correlation Coefficient	1.000	.624***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.624***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda, algılanan işlevsel fayda ve etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğu (r=624) ve bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğu saptanmıştır (p=.00<.05). Böylelikle "H0: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.3.3.Algılanan Psikolojik Fayda İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.20: Algılanan Psikolojik Fayda ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan psikolojik fayda	Etkili liderlik
Spearman's rho	Algılanan psikolojik fayda	Correlation Coefficient	1.000	.630***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.630***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan psikolojik fayda ve etkili liderlik arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü saptamak amacıyla Spearman korelasyon analizi uygulanmış, bulgular bu iki değişken arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyon olduğunu (r=630) ve bu korelasyonun da istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermiştir (p=.00<.05). Bu nedenle "H0: Algılanan psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki

yoktur" hipotezi ret edilmiş ve yerine "H1: Algılanan psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.4. Etkili Liderlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Bu başlık altında öncelikle etkili liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yordanması adına araştırmada kullanılan anketteki ilgili değişkenlere dair sorular arasındaki korelasyon Spearman analizi ele alınacaktır. Daha sonra genel olarak etkili liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisi değerlendirilecek ve son olarak da duygusal bağlılığın alt boyutları ile etkili liderlik ilişkisi tablolar yardımı ile değerlendirilecektir.

Tablo 4.21: Etkili Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları

	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	Kurumum benim için çok şey ifade etmektedir.	Kurumuma bağlılığım uzun vadelidir	Kurumumdan ayrılmak zorunda kalırsam çok üzülürüm	Kendimi kurumumun bir parçası gibi hissediyorum ve gelecekte de böyle olsun isterim	Kurumumun projelerini kendi projelerimmiş gibi benimserim	Kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi sayarım.	Kurumluma aramda güçlü bir bağ geliştirdim	Kurumumu benimsiyorum
Sevgi, saygı geliştirerek herkesi etkiler.	,575****	,487****	,622****	,553****	,565****	,529****	,568****	,552****	,539****	,548****	,589****	,607****	,565****
Uygun olmayan davranışlarla ilgilenir.	,217****	,220****	,258****	212****	,235****	,199****	,227****	,200****	,252****	,237****	,248****	,279*********	,256****
Girişimcidir.	,527****	,548****	,606****	576****	,577****	,569****	,604****	,539****	,528****	,583****	,597****	,598****	,606****
İhtiyaçları ve duygularını önemser.	,492****	,451****	,538****	,514****	,505****	,499****	,493****	,511****	,470****	,518****	,539****	,558****	,513****
Geleneksel olmayan araçlar kullanır.	,356****	,316****	,432****	,354****	,408****	,369****	,391****	,334****	,325****	,404****	,366****	,436****	,368****
Fiziksel çevredeki kısıtlılıklarını algılar	,500****	,408****	,554****	,527****	,541****	,506****	,516****	,519****	,473****	,525****	,535****	,565****	,501****
İlham veren stratejiler ve amaçlar sunar.	,509****	,506****	,590****	,546****	,557****	,521****	,544****	,533****	,526****	,588****	,550****	,584****	,514****

Sosyal ve kültürel kısıtlılıkları algılar.	,468**	,435**	,530**	,480**	,478**	,478**	,485**	,486**	,420**	,505**	,500**	,569**	,503**
Kişisel riskler alır.	,444**	,414**	,545**	,486**	,490**	,487**	,461**	,462**	,436**	,502**	,466**	,516**	,460**
İlham vericidir; motive eder.	,532**	,468**	,570**	,558**	,546**	,552**	,562**	,528**	,492**	,555**	,556**	,621**	,578**
Yeni fikirler sunar	,497**	,469**	,562**	,535**	,521**	,538**	,548**	,493**	,434**	,528**	,554**	,626**	,552**
Heyecan verici bir konuşmacıdır.	,499**	,491**	,538**	,537**	,489**	,473**	,517**	,490**	,481**	,512**	,491**	,517**	,476**
İhtiyaçlara ve duygulara dair ilgisini ifade eder.	,503**	,440**	,567**	,507**	,503**	,491**	,504**	,474**	,442**	,526**	,514**	,544**	,498**
Kendine özgü davranışlar sergiler	,467**	,454**	,533**	,510**	,509**	,501**	,511**	,463**	,413**	,503**	,486**	,512**	,482**
Yeteneklerin farkındadır.	,500**	,518**	,580**	,507**	,513**	,550**	,520**	,477**	471**	,535**	,544**	,578**	,531**
Kişisel bedel ödemeyi göze alır	,458**	,443**	,546**	,483**	,487**	,491**	,526**	,451**	,445**	,497**	,486**	,539**	,487**
Vizyon sahibidir.	,575**	,560**	,645**	,595**	,585**	,592**	,621**	,566**	,545**	,629**	,636**	,603**	,610**
Çevresel fırsatları fark eder.	,505**	,502**	,584**	,548**	,526**	,528**	,546**	,519**	,500**	,555**	,570**	,606**	,544**
Kişisel riskler içeren etkinliklerde bulunur.	,403**	,388**	,491**	,438**	,445**	,488**	,464**	,418**	,382**	,473**	440**	,490**	,458**

(**Tablo 4.21:** Etkili Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisine Dair Korelasyon Sonuçları tablosunun devamı)

Tablo 4.21'de çalışanların etkili liderlik algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair her iki ölçekte kullanılan soruların korelasyonları Spearman Korelasyon testi ile incelenmiştir. Etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek adına kullanılan ölçeklerdeki soruların birbiri ile olan korelasyonları incelendiğinde tüm ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ayrıca korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak incelendiğinde soruların birbirleri ile genel olarak orta düzeyde bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.22: Etkili Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Etkili liderlik	Duygusal bağlılık
Spearman's rho	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	1.000	.664****
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Duygusal bağlılık	Correlation Coefficient	.664****	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Uygulanan Spearman korelasyon testinin sonuçları, etkili liderlik uygulamaları ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu (r=.664) ve bu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur (p=.00<.05). Bu sonuçlara göre "H0: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.4.1. Etkili Liderlik İle Uzun Süreli Uyum Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.23: Etkili Liderlik ve Uzun Süreli Uyum İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Etkili liderlik	Uzun süreli uyum
Spearman's rho	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	1.000	.617***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Uzun süreli uyum	Correlation Coefficient	.617****	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Etkili liderlik ve uzun süreli uyum ilişkisini belirlemek için Spearman korelasyon analizi uygulanmış, sonuçlar bu iki değişkenin arasında istatistiki olarak anlamlı (p=.00<.05) ve orta düzeyde doğrusal pozitif korelasyon olduğunu (r=617) göstermiştir. Böylelikle "H0: Etkili liderlik ile uzun süreli uyum arasında ilişki yoktur" hipotezi yerine "H1: Etkili liderlik ile uzun süreli uyum arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.4.2. Etkili Liderlik İle Şevk ve Coşku Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.24: Etkili Liderlik İle Şevk ve Coşku İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Etkili liderlik	Şevk ve coşku
Spearman's rho	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	1.000	.633***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Şevk ve coşku	Correlation Coefficient	.633****	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Etkili liderlik ile şevk ve coşku ilişkisini tespit etmek için uygulanan Spearman korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyon olduğu (r=633) ve bu korelasyonun da istatistiki olarak anlamlı olduğu fark edilmektedir (p=.00<.05). Bu sonuca göre "H0: Etkili liderlik ile şevk ve coşku arasında ilişki yoktur" hipotezi ret edilerek "H1: Etkili liderlik ile şevk ve coşku arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.4.3.Etkili Liderlik İle Duygusal Aidiyet Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 4.25: Etkili Liderlik ve Duygusal Aidiyet İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Etkili liderlik	Duygusal aidiyet
Spearman's rho	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	1.000	.662***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Duygusal aidiyet	Correlation Coefficient	.662***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Etkili liderlik ve duygusal aidiyet ilişkisini belirlemek için Spearman korelasyon testi uygulanmış olup, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyon olduğu (r=662) ve bu korelasyonun istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=.00<.05). Tablo 4.25'deki sonuçlara göre "H0: Etkili liderlik ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır" hipotezi ret edilmiş ve yerine "H1: Etkili liderlik ile duygusal aidiyet arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.5. Demografik Faktörler İle İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Bu başlık altında öncelikle çalışanların işveren markası algılarının, cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekte hizmet süresi, şu anki pozisyondaki hizmet süresi, eğitim durumu, iş yerindeki görevi, aylık gelire göre farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınacaktır. Daha sonra ise bu değişkenlerin işveren markasının alt boyutları ile olan karşılaştırmasına dair bulgular değerlendirilecektir.

Tablo 4.26: Cinsiyet ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	Kadın	86	111.69	9605.00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	5864.000 9605.000 -3.594
	Erkek	187	148.64	27796.00	Asymp. Sig. (2-tailed)	.000
	Toplam	273				

İşveren markası algısının cinsiyete göre anlamlı değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları, bu iki grup arasında anlamlı bir fark olduğunu (p=.00<.05), erkek katılımcıların (N=187, M=148.64), kadın katılımcılardan (N=86, M=111.96) daha yüksek işveren markası skoruna sahip olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak dördüncü ana hipotezin birinci alt hipotezlerinden "H0: Çalışanların işveren markası algıları cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Çalışanların işveren markası algıları cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.27: Yaş ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	20-29	89	130.93	Chi-Square	1.540
	30-39	133	137.74	df	3
	40-49	34	150.53	Asymp. Sig	.673
	50 ve üzeri	17	135.88		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, işveren markası algısı ile dört farklı yaş grubu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

(p=.673>.05). Bu nedenle dördüncü ana hipotezin ikinci alt hipotezlerinden "H0: Çalışanların işveren markası algıları yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilirken, "H1: Çalışanların işveren markası algıları yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.28: Medeni Durum ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	Evli	196	139.51	27343.50	Mann-Whitney U	7054.500
	Bekâr	77	130.62	10057.50	Wilcoxon W	10057.500
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-.838 .402

Yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, katılımcıların medeni durumlarının işveren markası algısı üzerindeki etkisinin, bekâr (N=77, M=130.62) ve evli katılımcılar (N=196, M=139.51) için gösterdiği farkın, istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p=.402>.05). Böylelikle "H0: Çalışanların işveren markası algıları medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Çalışanların işveren markası algıları medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.29: Meslekteki Hizmet Süresi ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	1-9 yıl	155	134.96	Chi-Square	.843
	10-19 yıl	85	136.18	df	3
	20-29 yıl	26	149.21	Asymp. Sig.	.839
	30 yıl ve üzeri	7	146.79		
	Toplam	273			

Meslekteki hizmet süresinin işveren markası algısında farklılaşmaya neden olup olmadığını tespit etmeye yönelik uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermiştir. (p=.839>.05). Bu nedenle "H0: Çalışanların işveren markası algıları meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ancak "H1: Çalışanların işveren markası algıları meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.30: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	1-9 yıl	218	132.07	Chi-Square	8.570
	10-19 yıl	49	151.10	df	3
	20-29 yıl	4	234.88	Asymp. Sig	.036
	30 yıl ve üzeri	2	132.75		
	Toplam	273			

Katılımcıların şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresinin işveren markası algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını belirlemek için Kruskal Wallis testi yapılmış ve değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlar, işveren markası skorunun en yüksek olduğu grubun, şu anki pozisyonda 20-29 yıl çalışmış olanlar (M=234.88) olduğunu göstermiş olup, bunu sırasıyla 10-19 yıl hizmet süresi olan grup (M=152.10) takip etmektedir. 30 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlarla (M=132.75) 1-9 yıl arası hizmet süresi olanların (M=132.07) benzer skorlara sahip olduğu belirlenmiştir. (p=.36<.05). Bu sonuçlardan yola çıkarak "H0: Çalışanların işveren markası algıları bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Çalışanların işveren markası algıları bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.31: Eğitim Durumu ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	İlköğretim	3	131.50	Chi-Square	12.157
	Lise	30	181.40	df	4
	Ön lisans	23	125.09	Asymp. Sig.	.016
	Lisans	200	134.00		
	Lisans Üstü	17	111.06		
	Toplam	273			

Çalışanların eğitim durumunun işveren markası algısı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını belirlemek için uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, eğitim durumu ve işveren markası karşılaştırmasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=.016<.05). Veriler incelendiğinde, lise mezunu grubun en yüksek işveren markası değerine sahip olduğu göze çarpmaktadır (M=181.40). Bu katılımcı grubunu sırasıyla lisans (M=134.00), ilköğretim (M=131.50), ön lisans (M=125.09) ve lisansüstü (M=111.06) mezunu katılımcı gruplarının takip ettiği

görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında "H0: Çalışanların işveren markası algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermez hipotezi ret edilerek "H1: Çalışanların işveren markası algıları eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.32: İşyerindeki Görev ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	Yönetici	18	130.33	Chi-Square	7.911
	Yönetmen	35	110.10	df	5
	Yetkili	64	130.25	Asymp. Sig.	.161
	Uzman	32	154.50		
	Asistan	66	137.57		
	Diğer	57	150.33		
	Toplam	273			

Uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların işyerindeki görevlerinin işveren markası algıları ile istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (p=.161>.05). Bu nedenle "H0: Çalışanların işveren markası algıları işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir ve "H1: Çalışanların işveren markası algıları işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.33: Aylık Gelir ve İşveren Markası Algısı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		İşveren markası algısı
İşveren markası algısı	1500 Lira altı	6	120.67	Chi-Square	9.444
	1500-1999	65	157.34	df	6
	2000-2499	82	130.54	Asymp. Sig.	.150
	2500-2999	42	126.17		
	3000-3499	35	143.00		
	3500-3999	14	98.75		
	4000 Lira ve Üstü	29	139.97		
	Toplam	273			

Katılımcıların aylık gelir düzeylerinin, onların işveren markası skorları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, aylık gelir düzeyinin işveren markası üzerinde istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir farklılaşmanın olmadığı belirlenmiştir. (p=.150>.05). Buradan yola çıkarak "H0: Çalışanların işveren markası algıları aylık gelire göre farklılık göstermez" kabul edilmiştir. Ancak "H1: Çalışanların işveren markası algıları aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Yukarıdaki tabloların ortaya koyduğu sonuçlara göre, demografik faktörler içerisinde cinsiyet, şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ve eğitim durumu katılımcıların işveren markası algılarına dair anlamlı istatiksel farklılıklar ortaya koymaktadır. Ancak, diğer değişkenler ve işveren markası arasında bu tür bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumda dördüncü ana hipotezlerden "H0: Çalışanların işveren markası algıları demografik faktörlere göre farklılık göstermez" hipotezi, demografik faktörlerden yaş, medeni durum, hizmet süresi işyerindeki görevi ve aylık gelir için doğrulanabilmektedir. Ancak cinsiyet, şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenleri için "H1: Çalışanların işveren markası algıları demografik faktörlere göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmektedir. Aşağıda demografik faktörler ile işveren markasının alt boyutları ile olan farklılığı ele alınacaktır.

4.9.5.1.Demografik Faktörler ile Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Arasındaki Farklığına Dair Bulgular

Tablo 4.34: Cinsiyet ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Kadın	86	115.33	9918.50	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	6177.500 9918.500 -3.088
	Erkek	187	146.97	27482.50	Asymp. Sig. (2-tailed)	.002
	Toplam	273				

Yorumlanan örgüt kimlik imajının katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmış, sonuçlara dayanarak iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p=.02<.05$). Erkek katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajı skorlarının ($N=187$, $M=146.97$), kadın katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajı skorlarından ($N=86$, $M=115.33$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilerek, "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.35: Yaş ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatikleri	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	20-29	89	133.36	Chi-Square	1.289
	30-39	133	135.27	df	3
	40-49	34	145.94	Asymp. Sig.	.732
	50 ve üzeri	17	151.71		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajı ile yaş grupları arasında anlamlı istatistiki bir fark olmadığı saptanmıştır (p=.732>.05). Bu nedenle "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı yaşa göre farklılık göstermez hipotezi kabul edilerek, "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.36: Medeni Durum ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Evli	196	139.43	27328.00	Mann-Whitney U	7070,000
	Bekar	77	130.82	10073.00	Wilcoxon W	10073,000
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-,814 .416

Uygulanan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, evli katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajı değeri (N=196, M=139.43), bekar katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajına göre (N=77, M=130.82) daha yüksek olsa da, iki grup arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p=.416>.05) . Bu sonuçlara göre "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı medeni duruma göre farklılık göstermez hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.37: Meslekteki Hizmet Süresi ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	1-9 yıl	155	137.39	Chi-Square	.896
	10-19 yıl	85	132.44	df	3
	20-29 yıl	26	148.94	Asymp. Sig.	.826
	30 yıl ve üzeri	7	139.36		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, araştırmadaki hizmet süresi farklı grupların yorumlanan örgüt kimlik imajları ile istatistiki olarak anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. (p=.826>.05). Bu nedenle "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı meslekte hizmet süresine göre göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir. "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ise ret edilmiştir.

Tablo 4.38: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	1-9 yıl	218	133.77	Chi-Square	2.890
	10-19 yıl	49	147.33	df	3
	20-29 yıl	4	187.88	Asymp. Sig.	.409
	30 yıl ve üzeri	2	134.00		
	Toplam	273			

Katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajının, şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi böyle bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur (p=.409>.05). Böylelikle "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.39: Eğitim Durumu ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	İlköğretim	3	71.83	Chi-Square	17.640
	Lise	30	189.62	df	4
	Ön lisans	23	139.35	Asymp. Sig.	.001
	Lisans	200	131.57		
	Lisans Üstü	17	116.35		
	Toplam	273			

Yorumlanan örgüt kimlik imajının farklı eğitim durumlarına sahip katılımcılara göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde, eğitim durumunun bu değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir (p=.001<.05). Yorumlanan örgüt kimlik imajı değeri en yüksek olan grup lise mezunu gruptur (M=189.62). Bunu takip eden gruplarsa sırasıyla ön lisans (M=139.35), lisans (M=131.57), lisansüstü (M=116.35) ve son olarak da ilköğretim (M=71.83) mezunu gruplardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı eğitim durumuna göre farklılık göstermez hipotezi ret edilmiş ve "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.40: İşyerindeki Görev ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Yönetici	18	157.78	Chi-Square	9.433
	Yönetmen	35	104.96	df	5
	Yetkili	64	130.42	Asymp. Sig.	.093
	Uzman	32	151.28		
	Asistan	66	137.69		
	Diğer	57	146.30		
	Toplam	273			

İşyerindeki görevin yorumlanan örgüt kimlik imajı ile farklılığını belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, yorumlanan örgüt kimlik imajı değerlerinin işyerindeki göreve göre değişiminin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p=.093>.05). Bu nedenle "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.41: Aylık Gelir ve Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Yorumlanan örgüt kimlik imajı
Yorumlanan örgüt kimlik imajı	1500 Lira altı	6	136.08	Chi-Square	8.471
	1500-1999	65	148.83	df	6
	2000-2499	82	131.41	Asymp. Sig.	.206
	2500-2999	42	124.75		
	3000-3499	35	132.04		
	3500-3999	14	107.79		
	4000 Lira ve Üstü	29	164.29		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajı skorlarının, onların aylık gelir düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir değişiklik göstermediğini ortaya koymuştur (p=.206>.05). Bu nedenle "H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı aylık gelire göre farklılık göstermez hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Demografik faktörlerin işveren markası alt boyutlarından yorumlanan örgüt kimlik imajına dair etkisinin araştırıldığı farklılık analizleri ile ortaya koyulan sonuçlar göstermiştir ki sadece cinsiyet ve eğitim durumu ile yorumlanan örgüt kimlik imajı arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumda demografik faktörlerden yaş, medeni durum, hizmet süresi, şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi, işyerindeki görevi ve aylık gelir değişkenleri ile herhangi bir farklılık gözlenememiştir.

4.9.5.2. Demografik Faktörler İle Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Tablo 4.42: Cinsiyet ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	Kadın	86	113.97	9801.00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	6060.000 9801.000 -3.275
	Erkek	187	147.59	27600.00	Asymp. Sig. (2-tailed)	.001
	Toplam	273				

Uygulanan Mann Whitney U testi sonuçları, katılımcıların algılanan işlevsel fayda skorlarının cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiğini (p=.001<.05),

erkek katılımcıların algılanan işlevsel fayda değerlerinin (N=187, M=147.59), kadın katılımcıların algılanan işlevsel fayda değerlerinden (N=86, M=113.97) daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre "H0: Algılanan işlevsel fayda cinsiyete göre farklılık göstermez hipotezi ret edilmiş ve "H1: Algılanan işlevsel fayda cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.43 Yaş ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	20-29	89	134.82	Chi-Square	1.884
	30-39	133	137.51	df	3
	40-49	34	149.82	Asymp. Sig	.597
	50 ve üzeri	17	118.76		
	Toplam	273			

Uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına dayanarak, algılanan işlevsel faydanın yaş gruplarına göre anlamlı istatistiki bir fark göstermediği anlaşılmıştır. (p=.597>.05). Böylelikle "H0: Algılanan işlevsel fayda yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Algılanan işlevsel fayda yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.44: Medeni Durum ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	Evli	196	138.36	27118.50	Mann-Whitney U	7279.500
	Bekâr	77	133.54	10282.50	Wilcoxon W	10282.500
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-.455 .649

Mann Whitney U sonuçlarına göre, evli katılımcıların algılanan işlevsel fayda düzeyleri (N=196, M=138.36), bekâr katılımcıların algılanan işlevsel fayda düzeyine göre (N=77, M=133.54) farklılık gösterse de bu farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (p=.649>.05). Bu nedenle "H0: Algılanan işlevsel fayda medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, "H1: Algılanan işlevsel fayda medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.45: Meslekteki Hizmet Süresi ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	1-9 yıl	155	136.51	Chi-Square	.063
	10-19 yıl	85	138.16	df	3
	20-29 yıl	26	134.96	Asymp. Sig.	.996
	30 yıl ve üzeri	7	141.36		
	Toplam	273			

Mesleki hizmet süresi ile algılanan işlevsel fayda arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, bu iki değişken arasındaki farklılığın istatistiki olarak anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. (p=.996>.05). Buradan yola çıkarak "H0: Algılanan işlevsel fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Algılanan işlevsel fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.46: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	1-9 yıl	218	132.40	Chi-Square	9.343
	10-19 yıl	49	149.01	df	3
	20-29 yıl	4	244.50	Asymp. Sig.	.025
	30 yıl ve üzeri	2	129.25		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi, katılımcıların şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresinin algılanan işlevsel faydada oluşturduğu farklılığın anlamlı olduğunu göstermiş olup, en yüksek değerler 20-29 yıl arası hizmet süresine sahip olan katılımcı grubuna aittir (M=244.50). Bunu sırasıyla 10-19 yıl (M=149.01), 1-9 yıl (M=132.40) ve 30 yıl ve üzeri hizmet süresi olan grup (M=129.25) takip etmektedir. (p=.025<.05). Bu sonuçlara göre "H0: Algılanan işlevsel fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Algılanan işlevsel fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.47: Eğitim Durumu ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	İlköğretim	3	160.67	Chi-Square	19.390
	Lise	30	194.02	df	4
	Ön lisans	23	123.63	Asymp. Sig.	.001
	Lisans	200	131.88		
	Lisans Üstü	17	110.59		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, eğitim durumunun algılanan işlevsel fayda üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya koyduğunu göstermiştir (p=.001<.05). Test sonuçlarına göre, lise mezunu olan grup en yüksek algılanan işlevsel fayda oranına sahip olan gruptur (M=194.02). Bu katılımcıları, sırasıyla ilköğretim (M=160.67), lisans (M=131.88), ön lisans (M=123.63) ve lisansüstü (M=110.59) mezunu katılımcılar takip etmektedir. Bu sonuçlar ışığında "H0: Algılanan işlevsel fayda eğitim durumuna göre farklılık göstermez hipotezi ret edilerek, "H1: Algılanan işlevsel fayda eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.48: İşyerindeki Görev ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	Yönetici	18	128.28	Chi-Square	10.688
	Yönetmen	35	102.83	df	5
	Yetkili	64	133.58	Asymp. Sig.	.058
	Uzman	32	140.28		
	Asistan	66	140.22		
	Diğer	57	156.62		
	Toplam	273			

Uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların işyerindeki görevlerinin algılanan işlevsel fayda üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ortaya koymuştur. (p=.058>.05). Böylelikle "H0: Algılanan işlevsel fayda işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup H1: Algılanan işlevsel fayda işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.49: Aylık Gelir ve Algılanan İşlevsel Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Algılanan işlevsel fayda
Algılanan işlevsel fayda	1500 Lira altı	6	136.83	Chi-Square	14.103
	1500-1999	65	164.06	df	6
	2000-2499	82	131.41	Asymp. Sig.	.029
	2500-2999	42	128.07		
	3000-3499	35	134.80		
	3500-3999	14	88.50		
	4000 Lira ve Üstü	29	131.17		
	Toplam	273			

Aylık gelir ile algılanan işlevsel fayda arasındaki farklılığı analiz etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, katılımcıların işlevsel fayda skorları, onların aylık gelirine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=.029<.05). Veriler incelendiğinde, algılanan işlevsel faydanın en yüksek olduğu grubun 1500-1999 lira (M=164.06) olduğu göze çarpmaktadır. Bu gelir grubunu, sırasıyla 1500 lira ve altı (M=136.63), 3000-3499 lira (M=134.80), 2000-2499 lira (M=131.41), 4000 lira ve üstü (131.17), 2500-2999 lira (M=128.07) ve 3500-3999 lira (M=88.50) gruplarının izlediği göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara göre "H0: Algılanan işlevsel fayda aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilerek, "H1: Algılanan işlevsel fayda aylık gelire göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıdaki sonuçlar değerlendirildiğinde görülmektedir ki demografik faktörlerden cinsiyet, şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi, eğitim durumu ve aylık gelir algılanan işlevsel fayda üzerinde istatistiki olarak anlamlı farklılıklara sahiptir. Ancak demografik faktörlerden yaş, medeni durum, hizmet süresi, işyerindeki görevi için herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.9.5.3. Demografik Faktörler İle Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Tablo 4.50: Cinsiyet ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	Kadın	86	110.19	9476.00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	5735.000 9476.000 -3.809
	Erkek	187	149.33	27925.00	Asymp. Sig. (2-tailed)	.000
	Toplam	273				

Mann Whitney U testi sonuçları değerlendirildiğinde, algılanan psikolojik fayda değerlerinin cinsiyete göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir (p=.00<.05). Kadın katılımcıların algılanan psikolojik fayda oranı (N=86, M=110.19), erkek katılımcıların psikolojik fayda oranına göre daha düşüktür (N=187, M=149.33). Böylelikle "H0: Algılanan psikolojik fayda cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş, "H1: Algılanan psikolojik fayda cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.51: Yaş ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	20-29	89	126.42	Chi-Square	2.996
	30-39	133	139.50	df	3
	40-49	34	151.32	Asymp. Sig.	.392
	50 ve üzeri	17	144.18		
	Toplam	273			

Algılanan psikolojik fayda ile dört farklı yaş grubu arasında anlamlı istatistiki fark olup olmadığını belirlemek için yürütülen Kruskal Wallis testi sonuçları, bu gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. (p=.392>.05). Bu nedenle "H0: Algılanan psikolojik fayda yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Algılanan psikolojik fayda yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.52: Medeni Durum ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	Evli	196	140.20	27479.50	Mann-Whitney U	6918.500
	Bekar	77	128.85	9921.50	Wilcoxon W Z Asymp. Sig. (2-tailed)	9921.500 -1.070 .285
	Toplam	273				

Mann Whitney U testi sonuçlarına bakıldığında, evli katılımcıların algılanan psikolojik fayda oranlarının (N=196, M=140.20) bekar katılımcıların algılanan psikolojik fayda oranlarından (N=77, M=128.85) daha fazla olduğu halde, iki grup arasındaki bu farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır (p=.285>.05). Böylelikle "H0: Algılanan psikolojik fayda medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Algılanan psikolojik fayda medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.53: Meslekteki Hizmet Süresi ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	1-9 yıl	155	131.84	Chi-Square	2.898
	10-19 yıl	85	138.51	df	3
	20-29 yıl	26	156.69	Asymp. Sig.	.408
	30 yıl ve üzeri	7	159.79		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçlarına bakılarak, meslekteki hizmet süresi ile algılanan psikolojik fayda larasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. (p=.408>.05).Bu nedenle "H0: Algılanan psikolojik fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Algılanan psikolojik fayda meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.54: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	1-9 yıl	218	131.23	Chi-Square	10.629
	10-19 yıl	49	152.89	df	3
	20-29 yıl	4	243.00	Asymp. Sig	.014
	30 yıl ve üzeri	2	165.00		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, katılımcıların şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ile algılanan psikolojik fayda değerleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Algılanan psikolojik fayda değeri en yüksek olan grubun 20-29 yıl hizmet süresine sahip olan grup olduğu belirlenmiştir. Bu grubu, sırasıyla 30 yıl ve üzeri hizmete sahip olanlar ve 10-19 yıl hizmet süresine sahip olanlar izlemektedir. En düşük algılanan psikolojik fayda değerine sahip olan grubun ise 1-9 yıl hizmet süresine sahip olanlar olduğu görülmektedir. ($p=.014<05$).

Şu anda bulunduğu hizmet süresi ile işveren markasının alt boyutları arasındaki farklılığı gösteren testler dikkate alındığında, hizmet süresinden istatistiki olarak en çok fark gösteren alt boyutun algılanan psikolojik fayda olduğu göze çarpmaktadır. Bu sonuçlar ışığında "H0: Algılanan psikolojik fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Algılanan psikolojik fayda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.55: Eğitim Durumu ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	İlköğretim	3	139.50	Chi-Square	7.144
	Lise	30	167.43	df	4
	Ön lisans	23	120.96	Asymp. Sig.	.128
	Lisans	200	136.37		
	Lisans Üstü	17	111.97		
	Toplam	273			

Eğitim durumu ile algılanan psikolojik fayda arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları, eğitim durumunun algılanan

psikolojik fayda üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığını göstermektedir. (p=.128>.05). Böylelikle "H0:Algılanan psikolojik fayda eğitim durumuna göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup "H1: Algılanan psikolojik fayda eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.56: İşyerindeki Görev ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	Yönetici	18	117.03	Chi-Square	8.392
	Yönetmen	35	121.59	df	5
	Yetkili	64	127.18	Asymp. Sig.	.136
	Uzman	32	163.16		
	Asistan	66	135.10		
	Diğer	57	148.93		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların işyerindeki görevlerinin algılanan psikolojik fayda üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sebep olacak bir etkisi olmadığını göstermiştir. (p=.136>.05). Bu nedenle "H0: Algılanan psikolojik fayda işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup, "H1: Algılanan psikolojik fayda işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.57: Aylık Gelir ve Algılanan Psikolojik Fayda Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Algılanan psikolojik fayda
Algılanan psikolojik fayda	1500 Lira altı	6	106.17	Chi-Square	8.079
	1500-1999	65	152.08	df	6
	2000-2499	82	131.07	Asymp. Sig.	.232
	2500-2999	42	128.80		
	3000-3499	35	155.07		
	3500-3999	14	108.64		
	4000 Lira ve Üstü	29	130.09		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların algılanan psikolojik fayda düzeylerinin, onların aylık gelir düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır. (p=.232>.05). Bu nedenle "H0: Algılanan psikolojik fayda aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Algılanan psikolojik fayda aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Demografik değişkenler ve algılanan psikolojik faydaya dair yapılan farklılık analizleri ele alındığında demografik değişkenlerden sadece cinsiyet ve şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ile algılanan psikolojik fayda arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yaş, medeni durum, hizmet süresi, eğitim durumu, işyerindeki görevi ve aylık geliri değişkenleri için böyle bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.9.6. Demografik Faktörler İle Etkili Liderlik Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Bu başlık altında demografik değişkenlerin katılımcıların etkili liderlik algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı ele alınarak, bulgular tablolar ile ortaya koyulacaktır.

Tablo 4.58: Cinsiyet ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Etkili liderlik
Etkili liderlik	Kadın	86	129.26	11116.00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	7375.000 11116.000 -1.100
	Erkek	187	140.56	26285.00	Asymp. Sig. (2-tailed)	.273
	Toplam	273				

Uygulanan Mann Whitney U testi, etkili liderlik skorlarının kadınlar (N=86, M=129.26) ve erkekler (N=187, M=140.56) için farklılık göstermesine rağmen bu farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığını göstermiştir (p=.273>.05). Bu nedenle "H0: Etkili liderlik cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilip "H1: Etkili liderlik cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.59: Yaş ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Etkili liderlik
Etkili liderlik	20-29	89	138.02	Chi-Square	.994
	30-39	133	139.50	df	3
	40-49	34	132.88	Asymp. Sig.	.803
	50 ve üzeri	17	120.38		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde, etkili liderliğin dört farklı yaş grubu için istatistiki olarak anlamlı fark göstermediği gözlemlenmiştir (p=.803>.05). Bu

nedenle “H0: Etkili liderlik yaşa göre farklılık göstermez” hipotezi kabul edilerek “H1: Etkili liderlik yaşa göre farklılık gösterir” hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.60: Medeni Durum ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Etkili liderlik
Etkili liderlik	Evli	196	135.75	26607.50	Mann-Whitney U	7301.500
	Bekar	77	140.18	10793.50	Wilcoxon W	26607.500
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-.417 .677

Katılımcıların etkili liderliği üzerinde medeni durumlarının etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmış, sonuçlar, evli olan grubun etkili liderliği ile (N=196, M=135.75) bekar grubun etkili liderliği (N=77, M=140.18) arasında istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir fark olmadığını göstermiştir (p=.677>.05). Böylelikle “H0: Etkili liderlik medeni duruma göre farklılık göstermez” hipotezi kabul edilerek “H1: Etkili liderlik medeni duruma göre farklılık gösterir” hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.61: Meslekteki Hizmet Süresi ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Etkili liderlik
Etkili liderlik	1-9 yıl	155	141.87	Chi-Square	1.698
	10-19 yıl	85	130.82	df	3
	20-29 yıl	26	125.94	Asymp. Sig.	.637
	30 yıl ve üzeri	7	145.29		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları meslekte hizmet süresinin katılımcıların etkili liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. (p=.637>.05). Bu sonuçlara göre “H0: Etkili liderlik meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez” hipotezi kabul edilerek, “H1: Etkili liderlik meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir” ret edilmiştir.

Tablo 4.62: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Etkili liderlik
Etkili liderlik	1-9 yıl	218	134.07	Chi-Square	4.579
	10-19 yıl	49	145.47	df	3
	20-29 yıl	4	209.38	Asymp. Sig.	.205
	30 yıl ve üzeri	2	104.00		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ile etkili liderlik skorları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. (p=.205>.05). Bu sonuçlara göre "H0: Etkili liderlik bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup "H1: Etkili liderlik bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.63: Eğitim Durumu ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Etkili liderlik
Etkili liderlik	İlköğretim	3	101.83	Chi-Square	5.026
	Lise	30	161.55	df	4
	Ön lisans	23	133.52	Asymp. Sig.	.285
	Lisans	200	136.21		
	Lisans Üstü	17	113.85		
	Toplam	273			

Eğitim durumu ile etkili liderlik arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına bakılarak, farklı eğitim seviyesine sahip grupların etkili liderlik düzeyleri değişiklik gösterse de bu değişimin istatistiki olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır (p=.285>.05). Bu sonuçlara dayanarak "H0: Etkili liderlik eğitim durumuna göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup, "H1: Etkili liderlik eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.64: İşyerindeki Görev ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Etkili liderlik
Etkili liderlik	Yönetici	18	150.44	Chi-Square	9.011
	Yönetmen	35	118.87	df	5
	Yetkili	64	120.38	Asymp. Sig.	.109
	Uzman	32	162.84		
	Asistan	66	141.02		
	Diğer	57	141.00		
	Toplam	273			

Uygulanan Kruskal Wallis testi, katılımcıların işyerindeki görevlerinin, onların etkili liderlikleri üzerinde istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir farka yol açmadığını ortaya çıkarmıştır. (p=.109>.05). Böylelikle "H0: Etkili liderlik işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Etkili liderlik işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" ret edilmiştir.

Tablo 4.65: Aylık Gelir ve Etkili Liderlik Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Etkili liderlik
Etkili liderlik	1500 Lira altı	6	84.25	Chi-Square	6.614
	1500-1999	65	138.87	df	6
	2000-2499	82	133.44	Asymp. Sig.	.358
	2500-2999	42	157.89		
	3000-3499	35	137.56		
	3500-3999	14	120.61		
	4000 Lira ve Üstü	29	130.78		
	Toplam	273			

Katılımcıların aylık gelir düzeyiyle etkili liderlikleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmış ve elde edilen veriler incelendiğinde, katılımcıların etkili liderlik değerlerinin, onların aylık gelirine göre istatistiki bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. (p=358>.05). Bu nedenle "H0: Etkili liderlik aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir. "H1: Etkili liderlik aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ise ret edilmiştir.

Yukarıdaki bulgulardan elde edilen sonuçlara göre beşinci ana hipotezlerden olan "H0: Etkili liderlik demografik faktörlere göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek "H1: Etkili liderlik demografik faktörlere göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

4.9.7. Demografik Faktörler İle Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Bu başlık altında demografik değişkenlerin duygusal bağlılıkta ve duygusal bağlılığın alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına dair gerçekleştirilen analizler ve bu analizlerin bulguları ele alınacaktır.

Tablo 4. 66: Cinsiyet ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	Kadın	86	120.09	10327.50	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	6586.500 10327.500 -2.403
	Erkek	187	144.78	27035.50	Asymp. Sig. (2-tailed)	.016
	Toplam	273				

Mann Whitney U testi skorları incelendiğinde, erkek katılımcıların duygusal bağlılıklarının (N=187, M=144.78) kadın katılımcıların duygusal bağlılıklarına göre (N=86, M=120.09) farklılık gösterdiği ve bu farklılığın istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p=.16<.05). Buradan yola çıkarak "H0: Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.67: Yaş ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	20-29	89	128.58	Chi-Square	2.232
	30-39	133	141.09	df	3
	40-49	34	147.68	Asymp. Sig.	.526
	50 ve üzeri	17	127.68		
	Toplam	273			

Yaş ve duygusal bağlılık arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, yaş ve duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek derecede farklılık yoktur. (p=.526<.05). Bu sonuçlara göre "H0:

Duygusal bağlılık yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Duygusal bağlılık yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.68: Medeni Durum ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	Evli	196	140.59	27556.50	Mann-Whitney U	6841.500
	Bekar	77	127.85	9844.50	Wilcoxon W	9844.500
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-1.201 .230

Uygulanan Mann Whitney U testi sonuçları, evli katılımcıların duygusal bağlılıklarının (N=196, M=140.59), bekâr katılımcıların duygusal bağlılıklarından (N=77, M=127.85) istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (p=.230>.05). Bu nedenle "H0: Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.69: Meslekteki Hizmet Süresi ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	1-9 yıl	155	135.78	Chi-Square	.186
	10-19 yıl	85	137.91	df	3
	20-29 yıl	26	138.44	Asymp. Sig.	.980
	30 yıl ve üzeri	7	147.71		
	Toplam	273			

Meslekteki hizmet süresinin duygusal bağlılık ile farklılığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. (p=.980>.05). Böylelikle "H0: Duygusal bağlılık meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup "H1: Duygusal bağlılık meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.70: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	1-9 yıl	218	132.22	Chi-Square	6.449
	10-19 yıl	49	153.20	df	3
	20-29 yıl	4	210.00	Asymp. Sig	.092
	30 yıl ve üzeri	2	115.25		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonucunda, katılımcıların şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ile duygusal bağlılık skorları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur (p=.092>.05). Böylelikle "H0: Duygusal bağlılık bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilip, "H1: Duygusal bağlılık bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" ret edilmiştir.

Tablo 4.71: Eğitim Durumu ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	İlköğretim	3	134.67	Chi-Square	15.590
	Lise	30	184.53	df	4
	Ön lisans	23	133.78	Asymp. Sig.	.004
	Lisans	200	133.64		
	Lisans Üstü	17	97.38		
	Toplam	273			

Duygusal bağlılığın eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı değişim gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir değişim olduğunu ortaya koymuştur (p=.004<.05). Elde edilen verilere göre, en yüksek duygusal bağlılığa sahip grup lise mezunları iken (M=184.53), bu grubu benzer duygusal bağlılık oranlarıyla sırasıyla ilköğretim (134.67), ön lisans (133.78) ve lisans (M= 133.64) mezunları takip etmektedir. En düşük duygusal bağlılık oranının ise lisansüstü mezunlarına ait olduğu tespit edilmiştir (M=97.38). Bu sonuçlar ışığında "H0: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş olup, "H1: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.72: İşyerindeki Görev ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	Yönetici	18	129.42	Chi-Square	6.503
	Yönetmen	35	121.16	df	5
	Yetkili	64	123.13	Asymp. Sig.	.260
	Uzman	32	147.86		
	Asistan	66	140.23		
	Diğer	57	152.46		
	Toplam	273			

İşyerindeki görevin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amaçlı yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, işyerindeki görevin duygusal bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. (p=.260>.05). Bu nedenle "H0: Duygusal bağlılık işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup "H1: Duygusal bağlılık işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.73: Aylık Gelir ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Duygusal bağlılık
Duygusal bağlılık	1500 Lira altı	6	140.08	Chi-Square	8.366
	1500-1999	65	154.80	df	6
	2000-2499	82	126.26	Asymp. Sig.	.212
	2500-2999	42	128.24		
	3000-3499	35	144.34		
	3500-3999	14	104.93		
	4000 Lira ve Üstü	29	146.14		
	Toplam	273			

Uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, katılımcıların aylık gelir düzeyinin, onların duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (p=.212>.05). Bu nedenle H0: Duygusal bağlılık aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup "H1: Duygusal bağlılık aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Özetlenecek olursa, demografik değişkenlerden cinsiyet ve eğitim durumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılığa rastlanırken, diğer değişkenler ile duygusal bağlılık arasında herhangi anlamlı istatistiki bir farklılık bulunamamıştır.

Bu durumda altıncı ana hipotezlerden "H0: Duygusal bağlılık demografik faktörlere göre farklılık göstermez" hipotezi, demografik faktörlerden yaş, medeni durum, hizmet süresi, şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi, işyerindeki görevi ve aylık gelir için doğrulanabilmektedir. Ancak cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri için "H1: Duygusal bağlılık demografik faktörlere göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmektedir.

Aşağıdaki tablolar da ise demografik faktörler ile duygusal bağlılığın alt boyutları arasındaki farklılığa dair bulgular değerlendirilecektir.

4.9.7.1. Demografik Faktörler İle Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Tablo 4.74: Cinsiyet ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	Kadın	86	119.16	10248.00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	1248.000 27153.000 -2.546
	Erkek	187	145.20	27153.00	Asymp. Sig. (2-tailed)	.011
	Toplam	273				

Katılımcıların cinsiyetlerine göre uzun süreli uyum oranlarının değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Kadın katılımcıların uzun süreli uyum skorlarının (N=86, M=119.16), erkek katılımcıların uzun süreli uyum skorlarından (N=187, M=145.40) daha düşük olduğu ve bu iki grubun uzun süreli uyum düzeyleri arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=.011<.05). Bu sonuçlar ışığında "H0: Uzun süreli uyum cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiştir. Ancak "H1: Uzun süreli uyum cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.75: Yaş ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	20-29	89	126.52	Chi-Square	3.457
	30-39	133	140.20	df	3
	40-49	34	154.03	Asymp. Sig	.326
	50 ve üzeri	17	132.74		
	Toplam	273			

Yaş ile uzun süreli uyum arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Kruskal Wallis testi yapılmış, bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. (p=.326>.05). Bu nedenle "H0: Uzun süreli uyum yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilirken, "H1: Uzun süreli uyum yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.76: Medeni Durum ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	Evli	196	139.63	27366.50	Mann-Whitney U	7031.500
	Bekar	77	130.32	10034.50	Wilcoxon W	10034.500
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-.881 .378

Yapılan Mann Whitney U testi sonuçları, katılımcıların uzun süreli uyumları, evli (N=196, M=139.63) veya bekar (N=77, M=130.32) olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p=.378>.05). Kısaca, medeni durumun uzun süreli uyum üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle "H0: Uzun süreli uyum medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir ve "H1: Uzun süreli uyum medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.77: Meslekteki Hizmet Süresi ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	1-9 yıl	155	133.77	Chi-Square	.650
	10-19 yıl	85	140.34	df	3
	20-29 yıl	26	143.21	Asymp. Sig.	.885
	30 yıl ve üzeri	7	144.93		
	Toplam	273			

Meslekteki hizmet süresiyle uzun süreli uyum arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, meslekteki hizmet süresi ile uzun süreli uyum arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. (p=.885>.05). Bu nedenle "H0: Uzun süreli uyum meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir. "H1: Uzun süreli uyum meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.78: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	1-9 yıl	218	131.29	Chi-Square	7.764
	10-19 yıl	49	157.62	df	3
	20-29 yıl	4	206.00	Asymp. Sig.	.051
	30 yıl ve üzeri	2	116.25		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçlarına dayanarak, katılımcıların şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresinin uzun süreli uyumları ile istatistiki olarak anlamlı kabul edilebilecek bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir (p=.051>.05). Böylelikle "H0: Uzun süreli uyum bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilip, "H1: Uzun süreli uyum bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.79: Eğitim Durumu ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	İlköğretim	3	143.33	Chi-Square	19.249
	Lise	30	188.95	df	4
	Ön lisans	23	127.78	Asymp. Sig.	.001
	Lisans	200	133.96		
	Lisans Üstü	17	92.44		
	Toplam	273			

Eğitim durumu ile uzun süreli uyum arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlı yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, iki değişken arasında anlamlı istatistiki bir farklılık olduğunu ortaya çıkarmıştır (p=.001<.05). Uzun süreli uyum için en yüksek değer, lise mezunu gruba aittir (M= 188.98). Bu grubu, ilköğretim (M=143.33), lisans (M= 133.96), ön lisans (M=127.78) ve lisansüstü (M=92.44) grupları takip etmektedir. Bu sonuçlar ışığında "H0: Uzun süreli uyum eğitim durumuna göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Uzun süreli uyum eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.80: İşyerindeki Görev ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	Yönetici	18	116.67	Chi-Square	7.733
	Yönetmen	35	121.20	df	5
	Yetkili	64	125.81	Asymp. Sig.	.172
	Uzman	32	146.13		
	Asistan	66	139.00		
	Diğer	57	155.86		
	Toplam	273			

Uygulanan Kruskal Wallis testi, katılımcıların işyerindeki görevlerinin uzun süreli uyumları ile farklılığının istatistiki olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. (p=.172>.05). Bu nedenle "H0: Uzun süreli uyum işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek "H1: Uzun süreli uyum işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.81: Aylık Gelir ve Uzun Süreli Uyum Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Uzun süreli uyum
Uzun süreli uyum	1500 Lira altı	6	151.67	Chi-Square	5.936
	1500-1999	65	153.22	df	6
	2000-2499	82	129.43	Asymp. Sig.	.430
	2500-2999	42	129.08		
	3000-3499	35	139.64		
	3500-3999	14	109.89		
	4000 Lira ve Üstü	29	140.36		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, katılımcıların aylık geliri ile onların uzun süreli uyumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (p=.430>.05). Bu nedenle "H0: Uzun süreli uyum aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş olup "H1: Uzun süreli uyum aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Yukarıdaki tabloların verilerine göre cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri uzun süreli uyumda anlamlı bir istatistiki bir farklılık meydana koyar iken diğer değişkenler ve uzun süreli uyum arasında böyle bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.9.7.2.Demografik Faktörler İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Tablo 4.82: Cinsiyet İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	Kadın	86	121.74	10470.00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	6729.000 10470.000 -2.192
	Erkek	187	144.02	26931.00	Asymp. Sig. (2-tailed)	.028
	Toplam	273				

Katılımcıların şevk ve coşku değerlerinin cinsiyete göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçları, iki grup arasında şevk ve coşku açısından anlamı bir fark olduğunu (p=.028<.05), kadın katılımcıların şevk ve coşkusunun (N=86, M=121.74) erkek katılımcıların şevk ve coşkusuna göre daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre "H0: Şevk ve coşku cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Şevk ve coşku cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.83: Yaş İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Test Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	20-29	89	132.06	Chi-Square	.989
	30-39	133	137.73	df	3
	40-49	34	147.51	Asymp. Sig	.804
	50 ve üzeri	17	136.18		
	Toplam	273			

Şevk ve coşkunun yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis testi uygulanmış, sonuçlara göre yaş gruplarının, katılımcıların şevk ve coşkusu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. (p=.804>.05). Bu nedenle "H0: Şevk ve coşku yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir. "H1: Şevk ve coşku yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ise ret edilmiştir.

Tablo 4.84: Medeni Durum İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	Evli	196	139.99	27438.50	Mann-Whitney U	6959.500
	Bekâr	77	129.38	9962.50	Wilcoxon W	9962.500
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-1,012 .312

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, katılımcıların evli (N=196, M=139.99) veya bekâr (N=77, M=129.38) olmalarının, şevk ve coşkuları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını görülmektedir (p=.312). Böylelikle "H0: Şevk ve coşku medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Şevk ve coşku medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.85: Meslekteki Hizmet Süresi İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	1-9 yıl	155	137.34	Chi-Square	1.393
	10-19 yıl	85	132.25	df	3
	20-29 yıl	26	142.83	Asymp. Sig.	.707
	30 yıl ve üzeri	7	165.43		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, mesleki hizmet süresi ile şevk ve coşku arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. (p=.707>.05). Bu sonuçtan yola çıkarak "H0: Şevk ve coşku meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Şevk ve coşku meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.86: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	1-9 yıl	218	133.78	Chi-Square	7.142
	10-19 yıl	49	144.54	df	3
	20-29 yıl	4	233.25	Asymp. Sig.	.067
	30 yıl ve üzeri	2	111.25		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresinin onların şevk ve coşkusunu istatistiki olarak anlamlı kabul edilebilecek düzeyde farklılaşmadığını ortaya çıkarmıştır (p=.067>.05). Böylelikle "H0: Şevk ve coşku bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir ve "H1: Şevk ve coşku bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.87: Eğitim Durumu İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	İlköğretim	3	126.17	Chi-Square	13.914
	Lise	30	180.43	df	4
	Ön lisans	23	130.80	Asymp. Sig.	.008
	Lisans	200	134.67		
	Lisans Üstü	17	98.12		
	Toplam	273			

Katılımcıların şevk ve coşkusu ile eğitim durumu arasındaki farklılığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, eğitim durumu ile şevk ve coşku değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu ortaya çıkarmıştır (p=.008<.05). Sonuçlara göre, Şevk ve coşku oranı en yüksek olan grup lise mezunları (M= 180.43), en düşük olan grupsa lisansüstü mezunlarıdır (M=98.12). Şevk ve coşku oranı bakımından lise mezunlarını sırasıyla lisans (M=134.67), ön lisans (M=130.80) ve ilköğretim (M=126.17) takip etmektedir. Bu sonuçlar ışığında "H0: Şevk ve coşku eğitim durumuna göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Şevk ve coşku eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.88: İşyerindeki Görev İle Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	Yönetici	18	136.83	Chi-Square	6.782
	Yönetmen	35	121.16	df	5
	Yetkili	64	120.72	Asymp. Sig.	.237
	Uzman	32	149.61		
	Asistan	66	142.89		
	Diğer	57	148.77		
	Toplam	273			

İşyerindeki görev ile şevk ve coşku arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmış, sonuçlara bakılarak işyerindeki görev ile şevk ve coşku arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. (p=.237>.05). Bu nedenle "H0: Şevk ve coşku işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Şevk ve coşku işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.89: Aylık Gelir ile Şevk ve Coşku Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Şevk ve coşku
Şevk ve coşku	1500 Lira altı	6	117.58	Chi-Square	7.912
	1500-1999	65	152.89	df	6
	2000-2499	82	130.86	Asymp. Sig	.245
	2500-2999	42	129.19		
	3000-3499	35	141.59		
	3500-3999	14	99.00		
	4000 Lira ve Üstü	29	146.88		
	Toplam	273			

Katılımcıların aylık geliri ile şevk ve coşku arasındaki farklılığı analiz etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına bakıldığında, aylık gelir ile şevk ve coşku arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. (p=.245>.05). Bu sonuca göre "H0: Şevk ve coşku aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek "H1: Şevk ve coşku aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Demografik faktörler ve şevk ve coşku arasındaki farklılığı belirlemek adına gerçekleştirilen analizlerin bulguları cinsiyet ve eğitim durumu ile şevk ve coşku arasında

anlamlı farklılıklara rastlarken, diğer faktörler ile herhangi anlamlı bir farklılık gözlenememiştir.

4.9.7.3.Demografik Faktörler İle Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasına Dair Bulgular

Tablo 4.90: Cinsiyet ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					**Test İstatistikleri**	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	Kadın	86	118.63	10202.50	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	6461.500 10202.500 -2.616
	Erkek	187	145.45	27198.50	Asymp. Sig. (2-tailed)	.009
	Toplam	273				

Katılımcıların duygusal aidiyetlerinin cinsiyetlerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına dayanarak, kadın katılımcıların duygusal aidiyet skorlarının (N=86, M=118.63), erkek katılımcıların duygusal aidiyet skorlarına göre (N=187, M=145.45) daha düşük olduğu ve bu farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p=.009<.05). Bu sonuçlara istinaden "H0: Duygusal aidiyet cinsiyete göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Duygusal aidiyet cinsiyete göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.91: Yaş ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	20-29	89	130.41	Chi-Square	1.930
	30-39	133	141.11	df	3
	40-49	34	145.34	Asymp. Sig.	.587
	50 ve üzeri	17	122.71		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, yaş ile duygusal aidiyet arasında istatistiki anlamda önemli bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. (p=.587>.05). Bu nedenle "H0: Duygusal aidiyet yaşa göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Duygusal aidiyet yaşa göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.92: Medeni Durum ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	Evli	196	140.45	27528.00	Mann-Whitney U	6870.000
	Bekâr	77	128.22	9873.00	Wilcoxon W	9873.000
	Toplam	273			Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-1.156 .248

Medeni durum ile duygusal aidiyet arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları, evli katılımcıların duygusal aidiyetlerinin (N=196, M=140.45), bekâr katılımcıların duygusal aidiyetlerinden (N=77, M=128.22) istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (p=.248). Bu sonuç ışığında "H0: Duygusal aidiyet medeni duruma göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek, "H1: Duygusal aidiyet medeni duruma göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.93: Meslekteki Hizmet Süresi ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	1-9 yıl	155	136.71	Chi-Square	.029
	10-19 yıl	85	137.85	df	3
	20-29 yıl	26	135.38	Asymp. Sig.	.999
	30 yıl ve üzeri	7	139.21		
	Toplam	273			

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları, meslekteki hizmet süresi ile duygusal aidiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. (p=.999>.05). Bu nedenle "H0: Duygusal aidiyet meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Duygusal aidiyet meslekte hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.94: Şu An Bulunduğu Pozisyondaki Hizmet Süresi ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Şu an bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	1-9 yıl	218	132.51	Chi-Square	5.251
	10-19 yıl	49	152.95	df	3
	20-29 yıl	4	197.50	Asymp. Sig.	.154
	30 yıl ve üzeri	2	114.75		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçları, katılımcıların şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ile duygusal aidiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur (p=.154>.05). Buradan yola çıkarak "H0: Duygusal aidiyet bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiştir. "H1: Duygusal aidiyet bulunduğu pozisyondaki hizmet süresine göre farklılık gösterir" hipotezi ise ret edilmiştir.

Tablo 4.95: Eğitim Durumu ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	İlköğretim	3	136.67	Chi-Square	14.113
	Lise	30	183.90	df	4
	Ön lisans	23	137.96	Asymp. Sig	.007
	Lisans	200	132.58		
	Lisans Üstü	17	105.00		
	Toplam	273			

Eğitim durumu ile katılımcıların duygusal aidiyeti arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek üzere Kruskal Wallis testi uygulanmış, yapılan analiz sonucunda gruplar arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=.007<.05). Test sonucu, en yüksek duygusal aidiyetin lise mezunlarına ait olduğunu (M=183.90), bunun sırasıyla ön lisans (M=137.96) , ilköğretim (M=136.67), lisans (M=132.58) ve lisansüstü (105.00) mezunları tarafından takip edildiğini göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak "H0: Duygusal aidiyet eğitim durumuna göre farklılık göstermez" hipotezi ret edilmiş ve "H1: Duygusal aidiyet eğitim durumuna göre farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.96: İşyerindeki Görev ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	İşyerindeki görevi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	Yönetici	18	134.28	Chi-Square	6.622
	Yönetmen	35	119.33	df	5
	Yetkili	64	124.25	Asymp. Sig.	.250
	Uzman	32	151.06		
	Asistan	66	137.59		
	Diğer	57	152.06		
	Toplam	273			

Kruskal Wallis testi sonuçları analiz edildiğinde, katılımcıların işyerindeki görevleri ile duygusal aidiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı derecede bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmaktadır. (p=.250>.05). Bu nedenle "H0: Duygusal aidiyet işyerindeki görevine göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilerek "H1: Duygusal aidiyet işyerindeki görevine göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.97: Aylık Gelir ve Duygusal Aidiyet Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sıralar				**Test İstatistikleri**	
	Aylık gelir	N	Sıra Ortalaması		Duygusal aidiyet
Duygusal aidiyet	1500 Lira altı	6	148.83	Chi-Square	8.253
	1500-1999	65	152.98	df	6
	2000-2499	82	125.54	Asymp. Sig	.220
	2500-2999	42	129.98		
	3000-3499	35	144.29		
	3500-3999	14	104.11		
	4000 Lira ve Üstü	29	148.41		
	Toplam	273			

Aylık gelir düzeyinin duygusal aidiyetle farklılığını belirlemeye yönelik yürütülen Kruskal Wallis testi sonuçları, aylık gelir ile duygusal aidiyet istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. (p=.220>.05). Bu nedenle "H0: Duygusal aidiyet aylık gelire göre farklılık göstermez" hipotezi kabul edilmiş ve "H1: Duygusal aidiyet aylık gelire göre farklılık gösterir" hipotezi ret edilmiştir.

Yukarıdaki bulgular özetlenecek olursa, demografik faktörlerden cinsiyet ve eğitim durumu duygusal aidiyet üzerinde anlamlı istatistiki bir farklılığa neden olur iken diğer faktörler ile böyle bir farklılığın varlığına rastlanılmamıştır.

4.9.8. Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisine Dair Bulgular

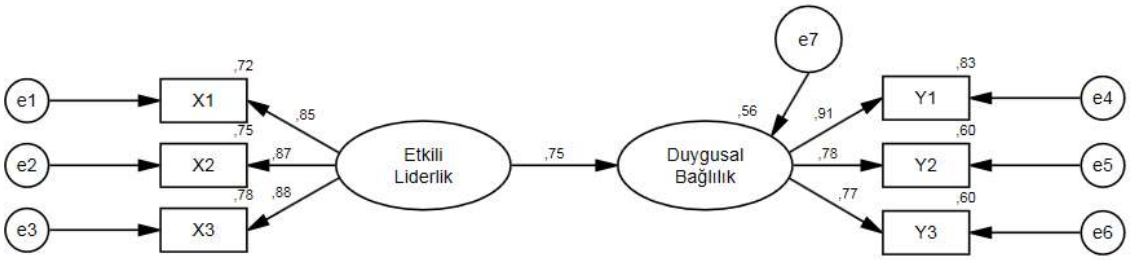
Bu bölümde, etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisini analiz etmeye yönelik olarak bir dizi yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Analizler, AMOS 22 programıyla Tam Bilgiyi En Yüksek Olasılıkla Tahmin Etme Yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizi kısmında da belirtildiği gibi kullanılan gösterge değişkenlerin gizil değişkenleri ne oranda temsil ettiğini saptamak ve gizil değişkenler arasındaki yapısal korelasyonları belirlemek için ölçüm modeli sınanmıştır. İkinci aşamada doğrudan etki modeline son aşamada ise aracı etki modeline yer verilmiştir.

Ölçüm modeli ve aracı etki modelinde her birisi üçer gösterge değişkenle temsil edilen üçer adet gizil değişken yer almaktadır. Doğrudan etki modelinde ise her birisi üçer gösterge değişkenle temsil edilen iki gizil değişken yer almaktadır. Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'de de görülebileceği gibi duygusal bağlılık ve işveren markası alt boyutları ile temsil edilirken; etkili liderlik değişkeni için parselleme tekniği kullanılmış ve söz konusu değişken üç adet parsel ile temsil edilmiştir.

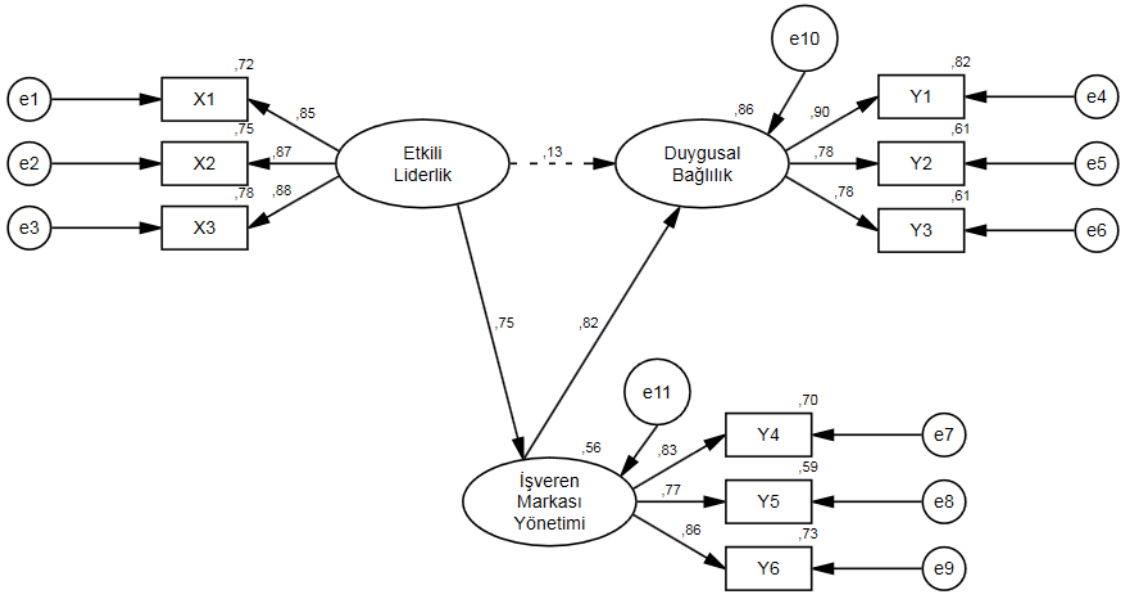
İlk olarak sınanan ölçüm modelinin sonuçları, verinin model ile iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir; χ^2 (21)=92.74, CFI=.97, GFI =.95, AGFI=.90, NFI=.96 ve RMSEA=.09. Ölçüm modelinden elde edilen sonuçlarda gizil değişkenleri oluşturan gösterge değişkenlerin faktör yüklerinin .77 ile .90 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç alt boyutların ve parsellerin temsil gücünün yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 4.2: Etkili Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisine Dair Doğrudan Etki Modeli



Doğrudan etki modelinin sonuçları, verinin model ile iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir; χ^2 (8) = 7.61, CFI= .1.00, GFI = .97, AGFI = .92, NFI = .97 ve RMSEA=.00. Doğrudan etki modelinden elde edilen sonuçlar etkili liderliğin duygusal bağlılığı anlamlı olarak yordadığını göstermektedir, β= .75, p<.001. Şekil 4.1'den de izlenebileceği gibi etkili liderlik tek başına duygusal bağlılıktaki değişimin % 56'sını açıklamaktadır.

Şekil 4.3: Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisine Dair Aracı Etki Modeli



Aracı etki modelinin sonuçları verinin model ile iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir; χ^2 (24) = 72.94, CFI= .97, GFI = .95, AGFI = .90, NFI = .96 ve

RMSEA=.09. Aracı etki modelinden elde edilen sonuçlar etkili liderliğin işveren markasını anlamlı olarak yordadığını ayrıca işveren markasının da duygusal bağlılığı anlamlı olarak yordadığını göstermektedir, sırasıyla $\beta = .75$, $p < .001$ ve $\beta = .82$, $p < .001$. Şekil 4.2'den de izlenebileceği gibi etkili liderlik tek başına işveren markasındaki değişimin % 56'sını açıklarken etkili liderlik ve işveren markası ise birlikte duygusal bağlılıktaki değişimin % 86'sını açıklamaktadır. Ayrıca etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki yolun işveren markasının aracı değişken olarak modele eklenmesinin ardından anlamsız hale gelmesi, tam aracı ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Bu nedenle araştırmanın son ana hipotezlerinden "H0: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının etkisi yoktur" hipotezi ret edilerek "H1: Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında son dönemlerin belki de en çok tartışılan konularından biri olan liderlik şüphesiz ki örgütleri başarıya ulaştırmada kilit noktalardan biridir. Sadece dış müşteriler tarafından değil aynı zamanda işveren olarak da marka haline gelip çalışanlar için talep edilen bir örgüt olabilmek mutlu çalışanlar ile mümkündür. Bu mutlulukta ise örgüt içerisindeki lider davranışlarının etkisi yadsınamaz. İşveren markası olabilmenin çok fazla boyutu vardır ancak etkili liderlik uygulamalının beraberinde getirdiği mutlu çalışma ortamı kişilerdeki bağlılık düzeyini de arttırarak örgütün marka olmasında etkili bir rol oynar.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen bakışaçısından yola çıkarak yedi farklı ana hipotez ve bunların alt boyutlarından kurulmuş hipotezler test edilmiştir. Çalışmada Adıyaman ili banka şubelerinde görev yapmakta olan toplamda 273 çalışan ile anket yöntemi ile bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonuçları değerlendirilecek olursa, öncelikle çalışanların kendi örgütlerine dair işveren markası algıları ve duygusal bağlılıkları arasında güçlü bir pozitif korelasyona rastlanmıştır. Bu durum çalışanlarda işveren markası algısının artması ile duygusal bağlılık düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Fernandez-Lores vd. (2016:48) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları da işveren markasına dair duyumsal olarak pozitif deneyimleri olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylernin daha yüksek olacağı sonucunu ortaya koymuştur. Aynı çalışma duygusal anlamda örgütleri içerisindeki deneyimlerinden tatmin olan çalışanların yine işveren markasına dair duygusal bağlılık geliştirdikleri sonuçlarını elde etmiştir.

İşveren markası ve duygusal bağlılık ilişkisini araştıran başka bir çalışmanın sonuçları, bu çalışmayı destekler şekilde, bu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu sonuçlarını elde etmiştir. Belirtilen çalışmanın verileri pozitif iş deneyimlerinin ve işe dair iyi özelliklerin duygusal bağlılığı arttırdığını göstermektedir (Hanin vd. , 2013: 74).

Kesoğlu ve Bayraktar (2017: 13-14) çalışmalarında işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları işveren markası ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göştermiştir. Aynı çalışmanın sonuçları örgütün başarılı olmasını örgütsel bağlılığa, örgütsel bağlılığın oluşmasını ise güçlü bir işveren markasının varlığına dayandırmıştır.

Bankacılık sektöründe 217 katılımcı ile gerçekleştirilen işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen bir başka araştırmanın sonuçları, bu değişkenler arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 604: 605).

Çalışmada, çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik uygulamaları algıları arasındaki ilişkiye dair bulgular bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yani, işveren markasına dair algı düzeyi yüksek olan bireylerin etkili liderliğe dair algıları da yüksektir. Bu durum her iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Hindistan'da orta ve büyük ölçekli işletmelerde yöneticilerle ile gerçekleştirilen bir çalışma en etkili lider tipi olarak transaksiyonel liderliği ele almıştır. Transaksiyonel liderlik ile işveren markası arasındaki ilişkiyi irdelemek adına bir anket uygulamıştır. Çalışmanın sonuçları işveren markası ile liderlik arasında anlamlı ilişkiler ortaya koymuştur. Etkili liderlerin çalışanların kollektif kimlik ve örgüt içerisinde tutarlılık oluşturmada çok önemli bir etki oluşturduğunu belirtmektedir. Bu tarz liderlerin sahip olduğu çok çeşitli vasıflar, çalışanları destekliyor, teşvik ediyor ve işbirlikçi bir ortamın oluşmasına katkı sunuyor. Ayrıca etkili lider tutumları işveren çekiciliğini arttırarak çalışanların örgütlerine doğrudan veya dolaylı olarak psikolojik bir bağlanma süreci yaşamasına kolaylık sağlıyor (Pathardikar, vd. , 2013).

Çalışan tarafından algılanan hizmetkar liderlik tarzı ile işveren markası algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu savından yola çıkan bir diğer çalışmanın sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Aynı çalışma, liderlerine güven duyan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma ayrıca hizmetkar liderlik tarzının işveren markası algısında lidere duyulan güveni arttırarak pozitif etki oluşturduğunu verileriyle desteklemektedir (Kashyap ve Rangnekar, 2016: 450-453).

Amerika Birleşik Devletleri'nde çokuluslu çalışanları olan bankalarda gerçekleştirilen başka bir çalışma etkili liderlik ile işveren markası arasında anlamlı istatistiksel bir ilişkiye rastlamıştır. Ancak aynı çalışmanın sonuçları en etkili liderlerin karizmatik liderler olduğu sonucuna varmıştır (Shanmuganathan, 2012: 65).

Çalışmanın sonuçları, etkili liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki yine pozitif yönde bir ilişkidir. Başka bir ifadeyle, etkili liderliğe dair pozitif algılar arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de artmakta veya biri azaldığında diğeri de azalmaktadır.

Başakşehir Belediyesinde 163 çalışanla yapılan başka bir çalışma insan odaklı liderlik tarzının çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediğine dair sonuçlar elde etmiştir. Aynı çalışma insan odaklı liderlik tarzının görev odaklı liderlik tarzına oranla çalışanların duygusal bağlılıklarına pozitif yönde etki ettiği sonucunu ortaya koymuştur (Doğanay, Şen, 2016: 342).

Demografik faktörler ve işveren markası farklılığına dair bulgular göstermektedir ki cinsiyet, şu anda bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ve eğitim durumu ile işveren markası arasında anlamlı bir istatiksel farklılık vardır. Ancak, diğer değişkenler ile işveren markası arasında bu tür bir farklılığa rastlanmamıştır.

Alnıaçık vd. (2014: 341) tarafından gerçekleştirilen çalışmada test edilen hipotezlerden biri işveren markasına verilen önemin seviyesinin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermesidir. Çalışmanın sonuçları bu hipotezi doğrulamamıştır. Yani işveren markasına verilen önem ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bu sonuç bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte değildir.

Demografik faktörler ile etkili liderlik arasında herhangi anlamlı bir istatistiki farklılığa rastlanamamıştır. Ancak demografik faktörler ile duygusal bağlılık değişkenleri ele alındığında cinsiyet ve eğitim durumu faktörleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan analizlerle desteklenmiştir. Erkek katılımcılarda duygusal bağlılık düzeyi daha yüksek iken kadın katılımcılarda erkeklere oranla daha azdır. Eğitim durumu değişkenine göre değerlendirme yapıldığında ise en yüksek duygusal bağlılığa sahip grup lise mezunları iken lise mezunlarını sırasıyla ilköğretim, ön lisans ve lisans mezunları takip etmektedir. En düşük duygusal bağlılık oranının ise lisansüstü mezunlarına ait olduğu tespit edilmiştir.

Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının etkisinin irdelendiği son hipoteze dair yapılan analizler öncelikle gösterge değişkenlerin gizil değişkenleri ne derecede temsil ettiğine ve gizil değişkenler arasındaki yapısal

korelasyonları ölçüm modeli ile sınamıştır. Ölçüm modeli sonuçları bu temsilin ve korelasyonun yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bir sonraki aşamada etkili liderliğin duygusal bağlılığa olan etkisi ele alınmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre etkili liderlik duygusal bağlılığı tek başına % 56 oranında etkilemektedir. Ancak. son modelin sonuçları ele alındığında görülmektedir ki modele işveren markası değişkeni eklendiğinde etkili liderliğin duygusal bağlılığa etkisi % 86'ya ulaşmaktadır. Yani işveren markası algısının etkili liderliğin ile çalışanların duygusal bağlılık ilişkisinde etkisi yadsınamayacak düzeyde yüksektir.

Hindistan'da teknoloji sektöründeki 150 yöneticiyle gerçekleştirilen bir çalışmada da işveren markası, liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisi ele alınmıştır ve yukarıda belirtilen sonuçları destekler nitelikte bulgular ortaya konmuştur. Bu çalışmanın sonuçları güçlü bir duygusal bağlılık sergileyen çalışanların işveren marka değerine de ciddi katkılar sağladığını göstermektedir. Ayrıca marka imajı oluşturmada liderliğin çok önemli bir etken olduğunu analizlerin sonuçlarıyla belirtmiştir (Pathardikar vd. , 2013: 94) .

Yapılan bu çalışma alanyazında sınırlı sayıda çalışılmış olması nedeniyle alana katkı sağlayacaktır. Ancak sonraki çalışmaların daha kapsamlı yapılabilmesi adına özellikle işveren markası kavramı üzerine daha fazla kaynak oluşturulması bu alanla ilgilenen araştırmacılar için önemli bir konudur. Çalışmada genel olarak yabancı kaynaklar kullanılması alana dair Türkçe kaynakların kısıtlılığından kaynaklıdır. Tüm dünyada her geçen gün daha da dikkat çeken işveren markası kavramının bizim ülkemizde de araştırmacılar tarafından çalışılması hem örgütlerin hem de akademik camianın yararına olacaktır. Güçlü bir marka olabilmek, yetenekleri çekebilmek ve tutabilmek adına ve bunun neticesi olarak da başarıyı en üst seviyeye çıkarabilmek işveren olarak güçlü bir marka olmanın öneminin farkındalığı ile başlar. Bu farkındalık ise bu konuda yapılmış veya yapılacak olan çalışmalar ile oluşturulabilir.

İşveren markası ile etkili liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olması sektör temsilcileri açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Liderlik becerileri yüksek, etkili liderlerin örgütteki misyonlarının sadece işlerin yürümesi ile sınırlı olmadığı aynı zamanda işveren marka imajı oluşturmada ve mevcut veya potansiyel işgücünü örgüte çekmede de önemli bir yeri olduğu bu sonuçlarla ortaya koyulmaktadır.

Bu nedenle örgütlerde yönetici ve lider kavramları arasındaki farkların içselleştirilerek, liderlerin ön planda tutulması ve etkilerinin örgütü sarmasına izin vermek gerekir.

İşe alımdan değerlendirmeye kadar tüm süreçlerde etkisi yadsınamayacak düzeyde olan insan kaynakları temsilcilerinin nitelikli çalışanları örgüte çekmek veya tutmak adına işveren markası kavramını ön plana çıkarmalıdır. Tabi bu içi boş bir kavram olmak yerine verilen tüm taahütlerin gerçekleştirildiği, çalışanların memnuniyetlerinin sağlandığı bir gerçeklik olmalıdır. Aksi gerçekleştiğinde çalışanlar örgütten ayrılmaya veya devamsızlık yapmaya başlayacaktır ve bu durum da örgüt adına ciddi mali kayıplara yol açacaktır.

İşveren markası ve duygusal bağlılık ilişkisi ele alındığında görülmektedir ki her iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur. Yani yukarıda belirtildiği üzere verilen taahhütlerin gerçekleştirilmesi ve çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması ile duygusal bağlılık düzeylerinde de artış olacaktır. Duygusal bağlılık geliştirmiş çalışanlar ise örgütleri ile hissi bir kurmuş olacaklar ve bu hissi bağ ile örgütte kalmak istedikleri için kalacaklardır. Yani hissettikleri herhangi bir zorunluluktan dolayı değil de gerçekten kendilerini mutlu hissettikleri için, örgüte amaçlarına ulaşması adına desteklerini üstün bir performans ile sunacaklardır. Bu bağlamda insan kaynakları temsilcileri işveren markasını güçlendirme çalışmalarıyla aslında çalışanların örgüte bir nevi bağlı da kılmaktadırlar. Yani bu iki olgu arasındaki yüksek pozitif ilişki bunu açıkça ortaya koymaktadır.

İşveren markası çalışmaları sürecinde kurumsal itibarın arttırılması adına markalaşmanın örgütün tüm süreçlerine dahil edilmesi örgütü hep daha başarılı kılacaktır. Marka liderlerle çalışarak, özel oryantasyon çalışmalarının ve eğitimlerin gerçekleştirilmesiyle çalışanların da birer marka olabilmesine destek sağlanacaktır. Bu da örgütün kalitesinin her anlamda artmasına temel oluşturacaktır.

Bir sonraki çalışmalarda işveren markası ile liderlik türlerinden biri ele alınarak ilgili çalışmalar yürütülebilir. Bu durum daha spesifik sonuçları ortaya koyacağı gibi hangi liderlik türünün işveren markasının güçlenmesinde daha etkili olduğunu ortaya koyarak örgütlere kaynak sunmuş olacaktır. Ayrıca bir sonraki çalışmalardaki analizlerin kamu ve özel sektör ayırımına dair değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak yapılması ortaya dikkat çekici sonuçlar koyabilir.

KAYNAKÇA

Abuzaid, A. N., "The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Commitment in Banking Sector of Jordan" J*ournal of Economic and Administrative Sciences,* 2018, *34*(3), ss. 187-203.

Addae, H. M., Parboteeah, K. P., ve Davis, E. E., "Organizational Commitment and Intentions to Quit: An Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago" *International Journal of Organizational Analysis,* 2006, 14 (3), ss. 225-238.

Ahmad, N. A., ve Salina, D., "Engaging People with Employer Branding" *Procedia Economics and Finance, 2006/35*, ss. 690-698.

Akçakaya, M., (2010), Yeni Liderlik*,* Adalet Yayınevi, Ankara.

Akdemir, B., (2017), İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım A. Ş., İstanbul.

Akdemir, B., ve Çalış Duman, M., "Duygusal Bağlılık Ve İşgören Performası Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" *The Journal of Academic Social Science Studies, 2016* (46), ss.343-357.

Akdemir, B., ve Karakaplan Özer, E., "Psikodinamik Yaklaşım Temelinde Liderlik", *Social Sciences Studies Journal,* 2018/*4* (13), ss. 39-50.

Akor, P. U., "Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State" *Journal of Educational and Social Research,* 2014/*4* (7), ss. 148-152.

Aksel, İ., (2008), Liderlik Teorileri. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., Ankara.

Aksu, M., Temeloğlu, E., ve Taşpınar, O. (2012). Yerli Turistlerin Sosyo Ekonomik Özelliklerine Göre Destinasyon Marka İmajı Algılamaları: Bozcaada Araştırması. *Ulusal Turizm Kongresi* (s. 1159-1179). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi.

Alhady, A. (2016), Transactional & Transformational Leadership, AISHAH ICE's Business Psych Blog <https://aishahalhady.wordpress.com/2016/05/18/transactional-transformational-leadership> (15.06.2017).

Allen, N. J., ve Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" *Journal of Occupational Psychology,* 1990/63, ss. 1-18.

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., ve Akçin, K., "Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?" *Social and Behavioral Sciences*, 2014, ss.336-344.

Alsiewi, A. M., ve Agil, S., "Factors that Influence Affective Commitment to Teaching in Libya" *IOSR Journal of Business and Management,* 2014/16 (2), ss. 37-46.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., ve Ololube, N. P., "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management" *Management,* 2015/ 5(1), ss. 6-14.

Amara, S., (2014), Tips to Make Employer Branding More Effective. Linkedin <https://www.linkedin.com/pulse/20140327015127-43374179-tips-to-make-employer-branding-more-effective>.

Ambler, T., ve Barrow, S., "The Employer Brand" *Journal of Brand Management*, 1996, ss. 185-206.

Amin, W. , Akram, U. , Shahzad, F. , ve Amir, M. , "Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment" *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2018, ss. 48-57.

Andrew, J., (2017), What Is Visionary Leadership? <https://bizfluent.com/info-8721665-visionary-leadership.html> (25.01.2018).

Antonakis, J., (2012), Transformational and Charismatic Leadership. D. V. Day, & J. Antonakis içinde, The Nature of Leadership, Sage Publications, California.

Anttila, E. (2014, Ekim). Components of organizational commitment – A case study consisting managers from Finnish industrial company. *Yüksek Lisans Tezi*. Tampere, Finlandiya: University of Tampere School of Education.

Aras, M. (2016). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği. *Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aras, M., ve Bayraktaroğlu, S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 602-607),Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

Arı, G. S., "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2003/*2*, ss. 17-36.

Aysen, E., Yaylı , A., ve Helvacı, E., "Üniversitelerin Marka Kişiliği Algısının Belirlenmesi Üzerine BirAraştırma" *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2012, ss. 182-204.

Avolio, B.J. ve Gardner, W. L., "Authentic Leadership Development: Getting to the The Leadership", *Quarterly Root of Positive Forms of Leadership,* 2005/*16*, ss. 315–338.

Avolio, B. J., ve Bass, B. M., (2002), Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, California.

Backhouse, K., ve Tikoo, S., "Conceptualizing and Researching Employer Branding" *Career Development International*, 2004, ss. 501-517.

Bakan, İ.,(2011), Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E., ve Schaufeli, W. B., "Job Demands and Job Resources as Pretictors of Absence Duration and Frequency" *Journal of Vocational Behavior,* 2003/62, ss. 341-356.

Bal, V., (2008) The Role of Power in Effective Leadership, Center for Creative Leadership.

Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Sti. Ankara.,

Balcı, M., "İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde İnsan Kaynakları Risklerinin Üzerine Bir Araştırma" *Uluslararası Hakemli Pazarlama Ve Pazar Araştırmaları Dergisi,* 2014/1(3), ss. 56-81.

Barrow, S., (2008), Brand New View, People Management: < http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/brandnew view-2008-02.aspx> (03.01.2018).

Barrow, S., ve Mosley, R., (2005), The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, John Wiley&Sons, Ltd., West Sussex.

Barutçugil, İ., (2014), Liderlik, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti., İstanbul.

Bass, B. M., (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Elsevier Science Publishing Company.

Baş, T., (2011), İşveren Markası : Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

Batool, B. F., "Emotional Intelligence and Effective Leadership" *Journal of Business Studies Quarterly, 2013/4* (3), ss. 84-94.

Bayrak, E., (2017), İşveren Markası Yönetiminde 5 Aşama, Linkedin <ttps://tr.linkedin.com/pulse/işveren-markasi-yönetiminde-5-aşama-emin-bayrak> (05.04.2017).

Bayrak, E. (2018), İşveren Markası Yönetiminde Tepe Yöneticilerin ve Liderlerin Yaklaşımları., www.eminbayrak.com: https://www.eminbayrak.com/tag/isveren-markasi-yonetiminde-tepe-yoneticilerin-ve-liderlerin-yaklasimlari (15.10.2018)

Bedburry, S. A., (2002), A New Brand World, Viking Penguin, New York.

Bell, A., "The Employee Value Proposition Retifined" *Emerald Insight,* 2005/4 (4), ss. 3-3.

Bellingham, R., (2003), Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations, HRD Press, Inc., Amherst.

Benjamin, A., "The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks' Employees in Nigeria", *Journal of Management and Sustainability,* 2012/2 (2), ss. 54-68.

Bergen, C. W., ve Bressler, M. S., "Laissez-Faire Leadership: Doing Nothing And Its Destructive Effects", *European Journal of Management,* 2014/14 (1), ss. 83-94.

Bhatnagar, J., ve Sirivastava, P. (2008) "Strategy for Staffing : Employer Branding & Person Organization Fit", *Indian Journal of Industrial Relations,* 2008/1 (44), ss. 35-48.

Bogler, R., ve Somech, A., "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Citizenship Behavior in Schools Commitment and Organizational", *Teaching and Teacher Education,* 2004/20, ss. 277–289.

Bolat, T., vd., (2008) Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

Branson, T., (2015), Grow employer Brand Loyalty, Engage Employees in continual Improvement, Exacthire <http://www.exacthire.com/blog/workforce-management/grow-employer-brand-loyalty-engage-employees-continual-improvement> (10.06.2017)

Brown, M., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construcy Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, ss. 117-134.

Browne, R., (2012), Employee Value Proposition, Beacon Management Review 2012.

Building a Stronger Employer Brand at all Time for a Sustainable Organization. (tarih yok). Kelly.

Cengiz, O. (2016). Marka Farkındalığının Marka İmajına ve Marka Güvenine Etkisi, Tüketici Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Chaudhuri, A., ve Holbrook, M. B., "The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance:The Role of Brand Loyalty , *Journal of Marketing"*, 2001, ss. 81-93.

Cheah, C., V. Chong, Yeo, S. F., ve Pee, K. W., "An Emprical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X" *Social and Behavioral Sciences*, 2016, ss. 167-174

Chegini, M. G., "Customer Loyalty and Value Key Dimensions", *China-USA Business Review*, 2010, ss. 8-14.

Cherry, K., (2017), The Authoritarian Leadership Styele & Others You Should Know, Verywell Mind <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312> (06.02.2018).

Cherry, K., (2017), What Is the Trait Theory of Leadership?,Verywell <https://www.verywell.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322> 04.05.2018.

Choi, S., "Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance", *International Journal of Leadership Studies,* 2007/2 (3), ss. 243-262.

Chordia, R., Sabharwal, M., ve Goodman, D. "Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross National Comparative Study" *Public Administration,* 2017/95 (1), ss. 178-195.

Christiannas, L., (2012), International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences, Springer Gabler, Düsseldorf.

Chuang, S.-F., "Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development", *Online Journal for Workforce Education and Development,* 2013/6 (1), ss. 1-23.

Cilliers, F., ve Terblanche, L., "The Systems Psychodynamic Leadership Coaching Experiences of Nursing Managers", *Health SA Gesondheid,* 2010/15 (1), ss. 1-9.

Clow, K., ve Baack, D., (2010), Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications, Pearson Education, New Jersey.

Çelik, A. (2014). Yöneticilik ve Liderlik. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, ve T. Akgemci içinde, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Yayınevi, Konya.

Çelik, A., vd., (2013) Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Çetin, C., (2013), Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Çetin, M. Ö., (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çifci, S., ve Cop, R., "Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar,* 2007/44 (512), ss. 69-88.

Daft, R., (2011), The Leadership Experience*,* Thomson, South-Western, Mason.

Dam, N. V., "Building An Employer Brand Through Investments in Learning" *Chief Learning Officer,* 2006/5(6), 13.

Danish, R. Q., Humayon, A. A., ve Shahid, A. U. "Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector", *Journal of Yasar University,* 2015/10, ss. 56-67.

Doğanay, A., ve Şen , E., "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, ss. 324-348.

Dawson, T. (2013,), Brand Management vs Brand Leadership, Branding Strategy Insider: https://www.brandingstrategyinsider.com/2013/08/brand-management-vs-brand-leadership.html#.W4-ZQCQzbIU, (09 05, 2018).

Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., ve Vulanović, S., "Fostering Learning Organisation in Transitional Economy – The Role of Authentic Leadership and Employee Affective Commitment" *International Journal of Quality and Service Sciences,* 2017, *9*(3/4), 441-455.

Doğru, G., ve Yeygel Çakır, S., "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 2015, ss. 674-689.

Doyle, A., (2017), What is Absenteeism?, The Balance <https://www.thebalance.com/what-is-absenteeism-2060809> (22.03.2018).

Dönmez, H., (2016) İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Drucker, P., (2005), A Primer on Organizational Commitment, American Society for Quality.

Efil, İ., (2004), İşletme Yönetimi: Yönetim düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Alfa akademi, İstanbul.

Erdemir, E. (2007). İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Erdemir, E., "İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık" *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi,* 2007/18 (57), ss. 26-43.

Erdil, T. S., ve Uzun, Y., (2009), Marka Olmak, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, E., (2006), Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Eren, E., (2011), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

Eren, E., (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Erkutlu, H. V., (2014), Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara.

Ersoy, S., ve Bayraktaroğlu, S., (2010), Örgütsel Bağlılık. D. E. Özler içinde, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınevi, Bursa.

Ertürk, M., (2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, <www.istatistikmerkezi.com> (15.04.2018).

Fernandez, S., Gavilan , D., Avello, M., ve Blasco, F., "Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of Scale" *BRQ Business Research Quarterly*, 2016, ss. 40-54.

Field, R. H.," A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model Of Leadership Behavior", *Academy of Management Review,* 1979/ 4 (2), ss. 249-257.

Figurska, I., ve Matuska, E., "Employer Branding as a Human Resource Management", *Human Resources Management & Ergonomics* , 2013, ss. 35-51.

Freeman, R. E., ve Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

Fuscaldo, D., (2014), How to Build Employee Loyalty, Glassdoor for Employers <https://www.glassdoor.com/employers/blog/how-to-build-employee-loyalty>

Garg, A. K., ve Ramjee, D.," The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa", *International Business & Economics Research Journal* , 2013, ss. 1411-1436.

Garland, B., Hogan, N. L., Kelley, T., Kim, B., ve Lambert, E. G., "To Be or Not to Be Committed: The Effects of Continuance and Affective Commitment on Absenteeism and Turnover Intent among Private Prison Personnel", *Journal of Applied Security Research,* 2013/8, ss. 1-23.

George, B., (2003), Authentic Leadership : Retiscovering the Secrets to Createing Lasting Value, Jossey-Bass, San-Francisco.

George, B., ve Sims, P., (2007), True North: Discover Your Authentiic Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

George, J. M., ve Jones, G. R., (2012), Understanding and Managing Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.

Gerras, C. S., (2010), Strategic Leadership Primer, United States Army War College, Pennsylvania.

Gill, E., (2014), What is Laissez-Faire Leadership? How Autonomy Can Drive Success, St. Thomas Univeristy Online <https://online.stu.edu/laissez-faire-leadership> (06.02.2018).

Gordon, T., Effective Leadership. *Success by Design Building Strong Organizations Strong Communities*, 1998, ss. 1-5.

Govindasamy, M., (1999), A Study on Factors Affecting Affective Organizational Commitment Among Knowledge Workers in Malaysia . *Yüksek Lisans Tezi*, University of Malaya Graduate School of Business, Malaysia.

Gözen, E., (2016), İşveren Markası İK için Yeni Arena, Maya Akademi Yayın Dağıtım Eğitim Danışmanlık, Ankara.

Greenleaf, R. K., (1970), The Servant as Leader, The Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield.

Greenleaf, R. K., (2002), Servant-leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness, NJ: Paulist Press, Mahwah.

Group, A., (2013), An Account of the Employer Branding Advantage: <https://www.abacusgrpllc.com/blog/post/the-employer-branding-advantage>

Gül, H., (2002), Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi Online Dergi: <http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2002_1_4.pdf>

Gül, İ., ve Türkmen, F., "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" *Journal of Human Sciences, 13*(3), 2016, ss. 5515-5529.

Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, Hiberlink, İstanbul.

Günlü, E., (2008). Startejik yönetimde Liderlik ve Motivasyon. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., ve Okpoti, C. A., "Transformational Leadership and Employee Turnover Intention The Mediating Role of Affective Commitment" *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development,* 2016, 3(2), 243-266.

Hadi, N. U., ve Ahmed, S., "Role of Employer Branding Dimensions on Employee" *Administrative Sciences,* 2018, 8(44), 1-15.

Hadžiahmetović, N., ve Dinç, M. S., "The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards–Organizational Performance Relationship", *International Journal of Human Resource Studies,* 2017/7 (3), 105-130.

Han, J., ve Collins, C. J., "The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equityand Intentions to Pursue Job Opportunities", *ILR Collection,* 2002.

Hanin, D., Stinglhamber, F., ve Delobbe, N., "The Impact Of Employer Branding On Employees; The Role of Employment Offering In The Pretiction Of Their Affective Commitment", *Psychologica Belgica,* 2013/53 (4), 57-83.

Horner, M., "Leadership Theory: Past, Present and Future", *Team Performance Management,* 1997/3 (4), ss. 270-287.

Horwath, R., (2006), Strategic Leadership: A Process for Maximizing Leadership Potential, Strategic Thinking Institute.

House, R. J., ve Mitchell, T. R., (1975), Path- Goal Theory of Leadership, University of Washington, Washington.

Hulpia, H., Devos, G., ve Keer, H. V., "The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach" *The Journal of Educational Research*, 2010, 40-52.

Hu, L. ve Bentler, P. (1999), Cut Off Criteria For Fit Indices In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. Structural Equation Modeling, *6*, 1-55.

İçirgen, H. (2016). İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Jacoby, J., "A Model of Multi Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, 1971, ss. 25-61.

Jago, A. G., "Leadership: Perspectives In Theory And Research", *Management Science,* 1982/28 (3), ss. 315-336.

Jaros, S., "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", *The Icfai Journal of Organizational Behavior,* 2007/6 (4), 1-25.

Jeffrey, S., (2016), 10 Attributes of Visionary Leadership. CEOSage Realize Your Business Vision and Your Leadership Potential, <http://ceosage.com/visionary-leadership> (25.01.2018).

Jenner, S., ve Taylor, S., (2007), Employer Branding The Latest Fad or The Future for HR, Charteret Institute of Personnel and Development.

Jones, D. W., ve Rudd, R. D., "Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles" *Proceedings of the 2007 AAAE Research Conference,* 2007/34, ss. 520-530.

Judge, T. A., ve Piccolo, R. F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology,* 2004/89 (5), ss. 755-768.

Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., ve Livingstone, B., "Charismatic and Transformational Leadership: A Review and A Agenda for Future Research", *Zeitchrift für Arbeits-u Organisationpsychologie,* 2006/24 (4), ss. 203-2014.

Kamau, A. W., (2012), Factors that Influence Organizational Commitment of Employees at Kenya Plant Health Inspectorate Service Corporation. *Yüksek Lisans Tezi*. School of Business University of Nairobi.

Kapferer, J.-N., (2008), The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*,* Les Editions d'Organisation, London.

Karataş, S. (2012), Bilimsel Araştırma Yöntemleri. file:///C:/Users/Exper/ Downloads/B%C4%B0L%C4%B0MSEL+ARA%C5%9ETIRM (15.09.2018).

Kaselytė, U., ve Malūkaitė, K., (2013), Antecendents of Affective Organizational Commitment among Economics and Management Lecturers in the Higheretucation Institutions in the Baltics, *SSE Riga Student Research Papers,* Riga.

Kashyap, V., ve Rangnekar, S., "Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model", *Rev Manag Sci,* 2016/10, 437-461.

Kaufman, P. I., ve Bezio, K. B., (2017), Cultural Icons and Cultural Leadership, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Kaya, M. (2015), İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keller, K. L., (1993), Strategic Brand Management, Prentice Hall, New Jersey.

Kemp, N. (2017). *How Siemens an R/G a retefined Employer Branding.* Haymarket Media Group Ltd.

Kennedy, K. (2013), What's the Difference between the Employee Value Proposition and the Employment Brand?, Kennedy Communications Global <http://www.kennedyglobal.com/difference-between-the-employee-value-proposition-and-the-employment-brand> (15.06.2017).

Kesoğlu, N., ve Bayraktar, O., (2017), Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Tartışma Metinleri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Kessler, E. H., (2013), Management Theory, Sage, California.

Khaliq, I., Naeem , B., ve Khalid , S., "A Study of Factors Affecting Organizational Commitment among Bank Officers in Pakistan", *Journal of Business & Financial Affairs,* 2016/6 (1).

Khanolkar, R.S. , "Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees", *IOSR Journal of Business and Management*, 2016, ss.13-18

Khan, M. R., Jam, F. A., ve Ramay, M., "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance" *Europeon Journal of Social Sciences,* 2010/15 (3), ss. 292-298.

Kimpakorn, N., ve Tocquer, N., "Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand", *Journal of Brand Management,*, 2009, ss. 532-544.

Koçel, T., (2015), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Korkmaz, A. "Yazılı Basında Kurum Kimliğinin oluşturulması Sürecinde kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, ss. 385-391.

Kotler, P., (2000), Pazarlama Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Kotler, P., ve Pfoertsch, W., (2006), B2B Brand Management, Springer Berlin-Heidelberg, New York.

Kreitner, R., (2009), Management,Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston.

Krow, E., (2017), Five Qualities To Improve To Be An Effective Leader, Şubat Forbes <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/26/five-qualities-to-improve-to-be-an-effective-leader/#483446857aa0> (21.02.2018).

Kumari, N., ve Afroz, N., "The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction" *Global Journal of Management and Business Research Interdıscıplınary,* 2013/ 13 (7), ss. 25-30.

Kuran, E., (2015), İşveren Markası. Dinamo Consulting, <http://www.dinamo.co/danismanlik/isveren_markasi>.

Kurtoğlu, R., ve Sönmez, A. T., "Marka İmaji ve Marka Faydasının Marka Sadakati ve Pozitif Ağızdan Ağıza İletişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari BilimlerFakültesi Dergisi,* 2016/21 (4), ss. 1129.

Kuşakçıoğlu, A. (2003). Marka Kimliği Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağıntı. *Yüksek lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü.

Kuvaas, B., "Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level", *Journal of Organizational Behaviour* 2006 (27), ss.365-385.

Laine, T. (2017), Employer Brand: Base it on a Thought Leadership Strategy, <Cactus soft: https://wispapp.com/blog/2017/01/12/employer-brand-base-it-on-a-thought-leadership-strategy/ > (09.06.2018).

Langlois, L., (2011), The Anatomy of Ethical Leadership: To Lead Our Organizations in a Conscientious and Authentic Manner, (D. Marcus, Çev.) AU Press, Athabasca University, Edmonton.

Lapointe, É., ve Vandenberghe, C., "Supervisory Mentoring and Employee Affective Commitment and Turnover: The Critical Role of Contextual Factors", *Journal of Vocational Behavior,* 2017, 98, ss.98-107.

Lapointe, M., ve Vandenberghe, C., "Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors" *Journal of Business Ethics*, 2018, 99-115.

Lavinsky, D., (2013), Are You a Visionary Business Leader?, Forbes <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/04/26/are-you-a-visionary-business-leader/#5197ebde7bbf> (25.01.2018).

Levy, S., (1973), Imagery and Symbolism, Dartnell, Chicago.

Liu, Y., "Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior" *Personnel Review,* 2009/38 (3), ss.307-319.

Liu, Y., "The Review of Empowerment Leadership", *Open Journal of Business and Management,* 2015/3, ss. 476-482.

Loi, R., Long, W. L., Ngo, H. Y., ve Cheong, S.-i., Exchange Mechanisms Between Ethical Leadership and Affective Commitment. *Journal of Managerial Psychology, 2015, 30*(6), 645-658.

Lorber, M., ve Skela-Savič, B., "Factors Affecting Nurses' Organizational Commitment", *Obzornik zdravstvene nege, 2014/48* (4), ss. 294-301.

Lunenburg, F. C., "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International JournalL Of Management, Business, and Administration,* 2010/13 (1), ss. 1-5.

Lupfer, E., (2016), How to Measure (So You Can Manage) Your Employer Brand, The Social Workplace <http://www.thesocialworkplace.com/2016/03/how-to-measure-so-you-can-manage-your-employer-brand/>

Lussier, R. N., ve Achua, C. F., (2010), Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Cengage Learning, Mason.

Luthra, A., ve Dahiya, R., "Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication", *International Journal of Management & Business Studies,* 2015/5 (3), ss. 43-48.

Manetje, O. (2005), "The Impact of Organisational Culture on OrganisationalCommitment" , *Yüksek Lisans Tezi*. University of Souht Africa.

Martin, B., vd., (2017), Outdoor Leadership: Theory and Practice, Human Kinetics.

Massar, V., Sharma , R., ve Jain, A., (2013), Employment Value Proposition To Find Whether The Employers Should Brand Or Do Value Proposition Differently For Different Geographies, Academia <https://www.academia.edu/4862636/Employment_Value_Proposition_To_find_whether_the_employers_should_brand_or_do_value_proposition_differently_for_different_geographies>

Matuson, R. (2016), The Link Between Leadership and Employer Management: https://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/workforce-management/hr-management-skills/employer-brand-leaders.aspx (09.05.2018)

McKay, K., Kuntz, J., ve Näswall, K., "The Effect of Affective Commitment Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness" *New Zealand Journal of Psychology,* 2013/42(1), ss. 55-66.

McLeod, S., (2007), Psychodynamic Approach, Ocak 21, 2018 tarihinde Simply Psychology <https://simplypsychology.org/psychodynamic.html> (21.01.2018).

McNamara, C., What Makes for An Effective Leader?, Free Management Library <https://managementhelp.org/leadership/traits/leader.htm> (21.02.2018).

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior,* 2002/61, ss. 20-52.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resource Management Review,* 1991/1 (1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N., ve Smith, C. A., "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology,* 1993/78(4), 538-551.

Meyer, J. P., Morin, A. J., ve Vandenberghe, C., "Dual Commitment to Organization and Supervisor: A Person-Centeret Approach", *Journal of Vocational Behavior,* 2015/88, 56-72.

Michaels, E., vd., (2001), The War for Talent*,* Harvard Business Press, Massachusetts.

Michington, B., (2014), 2014 Employer Branding Global Trends Study,03 14, 2017 tarihinde Brett Mınchıngton< https://www.brettminchington.com/single-post/2014/08/05/2014-Employer-Branding-Global-Trends-Study> (14.03.2017).

Michington, B., (2015), Employer Branding Best Practices You Need To Know, ERE Recruiting Intelligence <https://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know> .

Mihelič, K. K., Lipičnik, B., ve Tekavčič, M., "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems,* 2010/14 (5), ss. 31-42.

Minchington, B., (2016), Employer Brands Need Five Features, Brett Minchington <https://www.brettminchington.com/single-post/2016/09/02/Employer-brands-need-these-five-features>.

Miner, J. B., (2005), Organizational Behavior 1, Essential Theories of Motivation and Leadership*,* M.E. Sharpe, Inc., New York.

Mohamed, F., Taylor, G. S., ve Hassan, A., "Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-work Relate", *Journal of Managerial Issues,* 2006/18 (4), 512-526.

Moran, R. T., vd., (2007), Managing Cultural Differences, Butterworth-Heinemann, Burlington.

Morgan, S., (2013), The Three Main Business Leadership Styles. NATA Safety 1st Toolkit.

Mosley, R., (2014), Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers, John Wiley & Sons Inc., West Sussex.

Mosley, R., (2016), From Brand Awareness to Brand Vitality, Employer Branding Articles, Trends & Opinions <http://universumglobal.com/articles/2016/02/brand-awareness-brand-vitality>.

Mosley, R., (2016), The Art of Employer Brand Positioning, Employer Branding Academy <https://www.employerbrandingacademy.com/en/article/view?slug=the-art-of-employer-brand-positioning>

Mosley, R., ve Schmidt, L., (2017), Employer Branding, John Wiley&Sons Inc., New Jersey.

Mowday, R. T., vd., (1982), Employee-Organization Linkages:The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover, Academic Press, New York.

Lockwood., N. R., (2008). The Employer Brand: A strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent. *Staffing Research*. Society for Human Resource Management.

Nancy R. Lockwood, "The Employer Brand: A strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent", *Staffing Research. Society for Human Resource Management,* 2008.

Nehmeh, R., (2009), What is Organizational commitment, why should Managers Want It In Their Workforce and Is There Any Cost Effective Way to Secure It?, SMC Working Paper.

Ng, T. W., ve Feldman, D. C., "Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-linear Moderating Effects of Organizational Tenure", *Journal of Vocational Behavior,* 2011/79, 528-537.

Northouse, P. G., (2013), Leadership: Theory and Practice, SAGE Publications, Inc., California.

Odumeru, J. A., ve Ifeanyı, G. O., "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research,* 2013/2 (2), ss. 355-361.

Oyman, M., "Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi" *Kurgu Dergisi*, 2002, ss. 169-185.

Öksüz, B., "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", *Selçuk İletişim*, 2012, ss. 14-31.

Ören, K., ve Yüksel , H., "Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi", *Kamu-İş,* 2012/12 (3), ss. 31-52.

Ötken, A. B., ve Yolbulan Okan, E., (2015), Şimdi İşveren Markası Zamanı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Özgen, E., ve Akbayır, Z., "İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması", *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia",* 2011/2 (1), ss. 76-86.

Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2013), Örgütsel Davranış. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Özutku, H., "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 2008/37 (2), ss. 79-97.

Pallant, J., (2011), SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data AnalysisUsing The SPSS Program. 4th Edition, Allen & Unwin, Berkshire.

Paksoy, M. (2008). Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., Ankara.

Pathardikar, A. D., Sahu, S., ve Maurya, K. K., (2013), Leadership and Employer Branding: Where Do Employee Engagement and Psychological Attachment Stand? *Tenth AIMS International Conference on Management* (s. 88-98). Indian Institute of Management Bangalore.

Pellet, L., (2008), Employer Branding: Using it to Increase Employee Loyalty, JWT Inside.

Polston-Murdoch, L., "An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender", *Emerging Leadership Journeys,* 2013/6 (1), ss. 13-44.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction an Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology,* 1974/59 (5).

Poskas, D. A., vd., (2013) Exploring the Impact of Charismatic Leaders in Communities, Regents of the University of Minnesota, Minnesota.

Potgieter, A., ve Doubell , M., "Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool" *African Journal of Business and Economic Research (AJBER),* 2018, 1(13), 135-155

Quarles, N. L. (2001, Aralık). Visionary Leadership: The Importance in the Public Sector from the Perspective of City Managers. *Doktora Tezi*. Michigan : Western Michigan University ScholarWorks at WMU.

Quong, T., ve Walker, A., "Seven Principles of Strategic Leadership", *ISEA, 38*(1), 2010, ss. 22-34.

Rashid, M. Z., Sambasivan, M., ve Johari, J., "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance" *Journal of Management Development,* 2003/22 (8), ss. 708-728.

Rehmani, M., ve Khokhar, M. N., "Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of CSR" *Abasyn Journal of Social Sciences,* 2018, 11(1), 150-163

Rhoades, L., Eisenberg, R., ve Armeli, S., "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology,* 2001/86 (5), ss. 825-836.

Ribeiro, N., Gomes, D., ve Kurian, S., "Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment" *Social Responsibility Journal,* 2018, 14(1), 213-225.

Riggio, R. E., ve Reichard, R. J., "The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach", *Journal of Managerial Psychology,* 2008/23 (2), ss. 169-185.

Robbins, S. P., ve Judge, T. A., (2013), Organizational Behavior, (İ. Erdem, Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.

Robbins, S., ve Judge, T. A., (2007), Organizational Behavior, Prentice-Hall, New Jersey.

Robert N. L., ve Achua, C. F., (2010), Leadership: Theory, Application & Skill Development, Cengage Learning, Mason.

Roberts, C., Characteristics of Visionary Leadership, Azcentral: <https://yourbusiness.azcentral.com/characteristics-visionary-leadership-9056.html> (25.01.2018).

Rosethorn, H., (2009), The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal, 17-33, Burlington.

Rupali S. Khanolkar., "Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees" *IOSR Journal of Business and Management*, 2016, 13-18.

Rumsey, D. J., (2016), Statistics for Dummies. 2nd Edition, Wiley.

Sahu, S., Pathardikar, A., ve Kumar, A. "Transformational Leadership and and Turnover" *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 82-99.

Scates, K., (2017), 5 Key Elements Of An Employer Brand That Attract And Retaın Talent, Rise Smart <http://blog.risesmart.com/5-key-elements-of-an-employer-brand-that-attracts-and-retains-talent>

Schoemmel, K., "Multiple Affective Commitments:Quitting Intentions and Job Performance", *Employee Relations,* 2014/36 (5), ss. 516-534.

Schulte, A. E. (2010). The Role of Learning and Development in Employer Brand Practices. *Doktora Tezi*. Pennsylvania: University of Pennsylvania .

Semedo, A. S., Coelho, A. F., ve Ribeiro, N. M., "Effects of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' Creativity and

Individual Performance" *Leadership & Organization Development Journal,* 2016, 37(8), 1038-1055.

Shanmuganathan, G. D. (2012). An Emprical Investigation on Effective Leadership for Global Brand Management in Multinational Consumer Banks Operating in the United States with Special Reference to Application of Multicultural Perspectives of Immigrant Employees. *Doktora Tezi*. Colorado, USA: Jones International University.

Sharma, R., Jain, V., ve Singh, S. P., "The Impact of Employer Branding on Organizationalcommitment in Indian IT Sector". *IOSR Journal of Business and Management*, 2018, ss. 49-54.

Shore, L., Barksdale, K., ve Shore, T. H., "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization" *The Academy of Management Journal*, 1995, ss. 1593-1615.

Somaklar, F. Ö. (2006). İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Somers, M., "The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal" *Journal of Vocational Behavior,* 2009/74, ss. 75-81.

Spahr, P. (2015). What is Servant Leadership? Achievement Through Service to Others, St. Thomas University Online <https://online.stu.edu/servant-leadership> (23.01.2018).

Spears, L. C., ve Lawrence, M., (2002), Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Stech, E. L., (2013), Psychodynamic Approach. P. G. Northouse içinde, Leadership: Theory and Practice (s. 319-348), Sage Yayınları, New Delhi.

Stinson, J. E., ve Johnson, T. W., "The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement", *The Academy of Management Journal,* 1975/18 (2), ss. 242-252.

Stobbeleir, K. E., Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., Vos, A. D., ve Buyens, D., "The Inside Effects of a Strong External Employer brand: How External Perceptions Can Influence Organizational Absenteeism Rates" *The International Journal of Human Resource Management*, 2016.

Stogdill, R., (1974), Handbook of Leadership: A Survey of the Literature, Free Press, New York.

Sullivan, J., (2002), Measuring Your Employer Brand, ERE Recruiting Intelligence <https://www.eremedia.com/ere/measuring-your-employer-brand>.

Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employement Brand, Ere Recruiting Intelligence <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.

Sullivan, J., (2004), The 8 Elements of a Successful Employment Brand, ERE Recruiting Intelligence < https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.

Sullivan, J., ve Burnett, M. (2002), Measuring Your Employer Brand, Ere Recruiting Intelligence <https://www.eremedia.com/ere/measuring-your-employer-brand>.

Sürücü, L., ve Maşlakçı, A., "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme" *International Journal of Management and Administration,* 2018, 2(3), 49-65.

Szilagyi, A. D., ve Sims, H. P., "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment" *The Academy of Management Journal, 1*974, 17(4), 622-634.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., ve Colvin, K., "Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal,* 2014/35 (6), 566-583.

Tek, Ö. B., (1999), Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Triana, M. D., Richard, O. C., ve Yücel, İ., "Status Incongruence And Supervısor Gender As Moderators Of The Transformatıonal Leadershıp To Subordınate Affectıve Organızatıonal Commıtment Relatıonshıp". *Personnel Psychology*, 2017, 429-467.

Trompenaars, F., ve Voerman, E., (2010), Servant Leadership : Across Cultures, McGraw Hill, New York.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., ve Demirgil, B., "Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi" *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 2013/16 (1).

Uzoğlu, S., "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", *Kurgu Dergisi*, 2001, ss. 337-353.

Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K. A., ve Roy, R., "Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment – An Empirical Study of Manufacturing and Service Sector Units" *Colloquium on Humanities, Science and Engineering Research*, 2011, 969-974.

Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A., ve Srivathsan, J., "Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study" *International Journal of Global Business,* 2011, 4(2), 91-106.

Val, C., ve Kemp, J. (2012). Leadership Styles.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F., "Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work group: Antecedents and Outcomes" *Journal of Vocational Behavior,* 2004/64, 47-71.

Vroom, V. H., ve Yetton, P. W., (1973), Leadership and Decision-Making, University of Pittsburgh Press, London.

Walker, P., "How To Develop An Effective Employer Brand", *People Management,* 2007/13 (21), 44-45.

Wallace, E., Chernatony, L., ve Buil, I., "How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values" *Journal of Business Ethics, 2*011, 101(3), 397-414.

Wasti, A. , (2016)Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları". A. Keser, G. Yılmaz , ve S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış* (s. 21). Yazın Basın Yayın MatbaacılıkTrz.Tic.Ltd.Şti., İstanbul.

Watson, T., (2011), Peryön Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması, Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı, İstanbul.

Werf, R. V., (2016). *3 Key Types of Organisational Commitment*. Effectory: <https://www.effectory.com/knowledge/blog/3-key-types-of-organisational-committment>

Wiener, Y., "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review,* 1982/7-3, ss. 418-428.

Wilden, R., Gudergan, S., ve Lings, I., "Employer Branding: Strategic İmplications For Staff Recruitment", *Journal of Marketing Management,* 2010/1-2 (26), ss. 56-73.

Williamson, C., (2017), Servant Leadership: How To Put Your People Before Yourself, Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/19/servant-leadership-how-to-put-your-people-before-yourself/#167892df66bc> (23.01.2018).

Wiltshire, E. D., "Transformational Leadership: What's Your Motivation?", *Leadership Advance Online School of Global Leadership & Entrepreneurship*, 2012, ss. 1554-3757.

Winkler, I., (2010), Contemporary Leadership Theories, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London.

Yasmin, K., ve Marzuki, N. A., "Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit Among Psychaitric Nurses: Evidence from Pakistan", *International Journal of Learning & Development,* 2015/5 (4), ss. 89-102.

Yılmaz, H., (2011), Güçlendirici Liderlik, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Yousef, D. A., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government", *International Journal of Public Administration,* 2017/40 (1), ss. 77-88.

Yurdakul, N. B., "İşletme Yönetiminde iki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi" *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, ss. 205-211.

Yüksel, Ü., ve Yüksel Mermod, A., (2005), Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Zaleznik, A., (2004), Managers and Leaders: Are They Different, Harvard Business Review <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> (21.01.2018).

Zauderer, D. G., "Integrity: An Essential Executive Quality", *Business Forum,* 1992.

Zefeiti, S. M., ve Mohamad, N., "The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance" *International Review of Management and Marketing, 2017/7* (2), ss. 151-160.

Zel, U., (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EK: ANKET FORMU

Bu anket etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara objektif bir şekilde cevap vermeniz yapılan bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini arttırmaya yardımcı olacaktır. Ankette kesinlikle kişisel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Sonuçlar tamamen gizli tutulacak ve yargılayıcı geribildirim söz konusu olmayacaktır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Okt. Emine KARAKAPLAN ÖZER Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

1.KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

   ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız

   ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 ve üzeri

3. Medeni durumunuz

   ( ) Evli ( ) Bekâr

4. Meslekte hizmet süreniz

   ( ) 1-9 yıl ( ) 10-19 yıl ( ) 20-29 ( ) 30 yıl ve üzeri

5. Şu an bulunduğunuz pozisyondaki hizmet süreniz

   ( ) 1-9 yıl ( ) 10-19 yıl ( ) 20-29 ( ) 30 yıl ve üzeri

6. Eğitim durumunuz

   ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

7. İşyerinizdeki göreviniz

   ( ) Yönetici ( ) Yönetmen ( ) Yetkili ( ) Uzman ( ) Asistan ( )Diğer

8. Aylık geliriniz

   ( ) 1500 Lira altı ( ) 1500-1999 Lira ( )2000-2499 Lira ( ) 2500-2999 Lira

   ( )3000- 3499 Lira ( ) 3500- 3999 Lira ( ) 4000 Lira ve üstü

2. İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI

İşletmenizin sektör içerisindeki konumunu düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Çalıştığım kurum, sektöründe çalışılacak en iyilerinden biridir.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurumun imajı yeni mezunlara cazip gelir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenin üzerinde performans gösterebilirim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumu, potansiyel işgörenlere öneririm.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla ilişkilerim oldukça iyidir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda üstlerimle ilişkilerim oldukça iyidir.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumda yönetici davranışları çalışanlara karşı adil, şeffaf, iyi niyetli ve rasyoneldir.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumdaki birçok yönetici liderlik vasıflarını taşımaktadır.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurumda yenilikçi olan ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının fikirlerine önem verir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurum benim iş- özel yaşam dengemi önemser.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkânlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	1	2	3	4	5
24	Diğer kurumlar arasında seçim yapmak zorunda kalsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurumda işlerin içeriği uzmanlaşmaya yöneliktir.	1	2	3	4	5

3. DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, her cümlede söylenenin sizin için ne kadar doğru olduğunu veya olmadığını belirtmek için o cümlenin yanındaki rakamlardan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
27	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
29	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
30	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım kuruma bağlılığım uzun vadelidir.	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım kurumdan ayrılmak zorunda kalırsam çok üzülürüm.	1	2	3	4	5
35	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissediyorum ve gelecekte de böyle olsun isterim.	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım kurumun projelerini kendi projelerimmiş gibi benimserim.	1	2	3	4	5
37	Çalıştığım kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi sayarım.	1	2	3	4	5
38	Çalıştığım kurumla aramda güçlü bir bağ geliştirdim.	1	2	3	4	5
39	Çalıştığım kurumu tam anlamıyla benimsiyorum.	1	2	3	4	5

4. ETKİLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Kurumunuzda birlikte çalıştığınız **liderlerin** aşağıda belirtilen özellikleri ne derece taşıdığını belirtmek için o cümlenin yanındaki rakamlardan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
40	Karşılıklı sevgi ve saygı geliştirerek herkesi etkiler.	1	2	3	4	5
41	Örgütsel amaçlara ulaşmak için uygun olmayan davranışlarla ilgilenir.	1	2	3	4	5
42	Girişimcidir: amaçlara ulaşmak için her yeni fırsatı değerlendirir.	1	2	3	4	5
43	Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına ve duygularına önem verir.	1	2	3	4	5
44	Örgütsel amaçlara ulaşmak için geleneksel olmayan araçlar kullanır.	1	2	3	4	5
45	Örgütsel hedeflere ulaşmaya engel fiziksel çevredeki kısıtlılıklarını (teknolojik kısıtlılıklar, kaynak eksikliği) hemen algılar.	1	2	3	4	5
46	İlham veren stratejiler ve örgütsel amaçlar sunar.	1	2	3	4	5
47	Örgütsel hedeflere ulaşmaya engel sosyal ve kültürel çevre kısıtlılıklarını (kültürel normlar, halk desteği eksikliği vs.) hemen algılar.	1	2	3	4	5
48	Örgüt yararına yüksek düzeyde kişisel riskleri göze alır.	1	2	3	4	5
49	İlham vericidir; örgüt üyelerinin yaptıklarının ne kadar önemli olduğunu dile getirerek motive eder.	1	2	3	4	5
50	Örgütün geleceği için sık sık yeni fikirler sunar.	1	2	3	4	5
51	Heyecan verici bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
52	Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına ve duygularına dair kişisel ilgisini sık sık ifade eder.	1	2	3	4	5
53	Örgütün diğer çalışanlarını şaşırtan kendine özgü davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5
54	Örgüt çalışanlarının becerilerinin ve yeteneklerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
55	Örgüt yararına birçok kişisel bedel ödemeyi göze alır.	1	2	3	4	5
56	Vizyon sahibidir: Sık sık gelecekteki ihtimallere dair fikir üretir.	1	2	3	4	5

57	Örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak yeni çevresel fırsatları(olumlu fiziksel ve sosyal durumlar) kolayca fark eder.	1	2	3	4	5
58	Örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışırken kişisel riskler içeren etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5