



**YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ KURUMSAL İTİBAR
ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ve KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ**

Seda KIZIL

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
2016
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Seda KIZIL

**YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
KURUMSAL İTİBAR ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM - 2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



14/11/2016

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

14/11/2016

Seda KIZIL



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Seda KIZIL tarafından hazırlanan bu çalışma 14 / 11 / 2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İlhami YÜCEL

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	1
II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ	6
III. ARAŞTIRMA SORULARI	7
IV. TEZİN YAPISI ve BÖLÜMLERİ.....	8

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. STRATEJİK LİDERLİK	10
1.1.1. Stratejik Yönetim	10
1.1.1.1. Stratejik Analiz	13
1.1.1.2. Stratejik Yönlendirme.....	18
1.1.1.3. Strateji Oluşturma	19
1.1.1.4. Strateji Uygulama	22
1.1.1.5. Stratejik Değerleme ve Kontrol	24
1.1.2. Liderlik	25
1.1.2.1. Liderlik Kavramı ve Önemi.....	25
1.1.2.2. Liderlik Teorileri	28
1.1.2.2.1. Geleneksel Teoriler.....	29
1.1.2.2.2. Durumsal Teoriler	34
1.1.2.2.3. Modern Liderlik Teorileri	38
1.1.3. Stratejik Liderlik.....	43
1.1.3.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	43
1.1.3.2. Stratejik Liderliğin Tanımı	46
1.1.3.3. Stratejik Liderliğin Boyutları.....	47

1.1.3.4. Stratejik Liderliğin Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri	52
1.1.3.5. Stratejik Liderin Özellikleri ve Sorumlulukları	55
1.2. KURUMSAL İTİBAR	61
1.2.1. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı	62
1.2.2. Kurumsal İtibarın Önemi	66
1.2.3. Kurumsal İtibarla İlişkisi Olan Kavramlar	68
1.2.3.1. Kurum Kültürü	68
1.2.3.2. Kurum Kimliği	69
1.2.3.3. Kurumsal İmaj	70
1.2.4. Kurumsal İtibar Yönetimi	72
1.2.5. Kurumsal İtibarın Ölçümü	75
1.2.5.1. Fortune Dergisi Araştırmaları	76
1.2.5.2. İtibar Katsayısı (Reputation Quotient)	77
1.2.5.3. Rep Trak Modeli	82
1.2.5.4. Kurumsal Kişilik Ölçeği	83
1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	84
1.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı	84
1.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Unsurları	86
1.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	90
1.3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri	91
1.3.4.1. Sosyal Kimlik Teorisi	92
1.3.4.1.1. Sosyal Sınıflandırma	94
1.3.4.1.2. Sosyal Karşılaştırma	95
1.3.4.2. Benlik Sınıflandırma Teorisi	96
1.3.5. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	97
1.3.5.1. Scott, Corman, Cheney'in: Yapısal Özdeşleşme Modeli	97
1.3.5.2. Kreiner ve Ashforth: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	98
1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	99
1.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı	100
1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aleyhinde ve Lehinde Olan Görüşler	104
1.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Sınıflandırmalar	108
1.4.3.1. Carroll'ın (1979) "Dört Parçalı Sosyal Sorumluluk" Sınıflandırması	108

1.4.3.2. Ackerman’ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	111
1.4.3.3. Davis Sosyal Sorumluluk Modeli.....	111
1.4.3.4. Sethi’nin Sosyal Sorumluluk Modeli.....	112
1.4.3.5. Wood’un Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	112
1.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütler Açısından Yarar ve Zararları	113
1.4.5. Örgütlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları	115
1.4.5.1. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	116
1.4.5.2. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk	116
1.4.5.3. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk.....	117
1.4.5.4. Ekolojik Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk	117
1.4.5.5. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk.....	118

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	120
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	122
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL ve SINIRLILIKLARI	152
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	153
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	153
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	155
2.4.3. Analiz Yöntemleri	157
2.5. ANALİZ ve BULGULAR.....	159
2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	159
2.5.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	160
2.5.2.1. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	160
2.5.2.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	162
2.5.2.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	164
2.5.2.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	167
2.5.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular	169
2.5.3.1. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	169

2.5.3.2. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	170
2.5.3.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	172
2.5.3.4. Kurumsal İtibara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	175
2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Bulgular	176
2.5.4.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	176
2.5.4.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	177
2.5.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	178
2.5.4.4. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	179
2.5.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Bulgular	180
2.5.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	180
2.5.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	182
2.5.5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	185
2.5.5.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	189
2.6. HİPOTEZ TESTLERİ	190
2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	220
2.7.1. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme.....	220
2.7.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme.....	224
2.7.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme.....	225
2.7.4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme.....	227
2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme.....	230
2.7.6. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme	233

SONUÇ.....	239
KAYNAKÇA	260
EKLER.....	301
EK 1. Anket Formu	301
EK 2. Etik Kurul Raporu	304
EK 3. Stratejik Liderlik Ölçeğini Kullanma İzni	306
ÖZGEÇMİŞ.....	307



ÖZET**DOKTORA TEZİ****YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ****Seda KIZIL****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2016, 307 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doç. Dr. İlhami YÜCEL****Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU**

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü incelemektir. Bu amaçla çalışmada ele alınan stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri incelenmiş ve bir yandan stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisi araştırılırken bir yandan da bu ilişki üzerinde etkili olabileceği düşünülen kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin bir rol oynayıp oynamadığına bakılmıştır. Ayrıca çalışmada stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluğun rolü de incelenmiştir. Bu açıdan mevcut çalışma literatüre bir katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada Trabzon'da faaliyet gösteren üç özel hastanede görev yapan 517 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır ve bu veriler uygun analizlere tabi tutulmuştur. Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, stratejik liderlikle hem kurumsal itibar hem de örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide; örgütsel özdeşleşmenin ise stratejik liderlik ve kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Özdeşleşme

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE EFFECT OF STRATEGICAL
LEADERSHIP ON CORPORATE REPUTATION PERCEPTION**

Seda KIZIL

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2016, Page: 307

Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. İlhami YÜCEL

Assoc. Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN

Assist. Prof. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU

The primary aim of this PhD Thesis is to examine the role of organizational identification and corporate social responsibility in the effect of strategic leadership behaviors of the executives on corporate reputation perception which develops in employees. For this purpose, the variables of strategic leadership, corporate reputation, corporate social responsibility and organizational identification were examined and while the effect of strategic leadership on corporate reputation perception was scrutinized, the role of corporate social responsibility and organizational identification, which were thought to have an effect in the relationship between strategic leadership and corporate reputation perception, was investigated. In addition, the role of corporate social responsibility on the relationship between strategic leadership and organizational identification was analyzed. In this respect, this research contributes to the related literature.

In this PhD thesis, a scale was used to collect data from 517 employees of 3 private hospitals in Trabzon and collected data was analyzed with required statistical analysis. The findings revealed that strategic leadership behaviors of the executives had a positive effect on corporate reputation perception of the employees. Besides, the results showed that corporate social responsibility played a partial mediating role on the relationship both between strategic leadership-corporate reputation perception and strategic leadership-organizational identification. Additionally, a partial mediating effect of organizational identification was found between strategic leadership and corporate reputation perception.

Key Words: Strategic Leadership, Corporate Reputation, Corporate Social Responsibility, Organizational Identification

KISALTMALAR DİZİNİ

SL	: Stratejik Liderlik
YSL	: Yönetimsel Stratejik Liderlik
DSL	: Dönüşümsel Stratejik Liderlik
PSL	: Politik Stratejik Liderlik
ISL	: İletişimsel Stratejik Liderlik
ESL	: Etik Stratejik Liderlik
DPSL	: Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik
KI	: Kurumsal İtibar
DCKI	: Duygusal Çekicilik
COKI	: Çalışma Ortamı
UHKI	: Ürün ve Hizmetler
OO	: Örgütsel Özdeşleşme
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
EKKSS	: Ekonomik Kurumsal Sosyal Sorumluluk
ETKSS	: Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk
GKSS	: Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk
YKSS	: Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk
EYKSS	: Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk
CEO	: Üst Düzey Yönetici (Chief Executive Officer)
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve bunun gibi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Temel Stratejiler	20
Tablo 1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	29
Tablo 1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	32
Tablo 1.4. 20. ve 21. Yüzyıl Etkili Stratejik Liderlik Uygulamaları Arasındaki Önemli Farklılıklar	45
Tablo 1.5. Stratejik Liderlik Boyutlarının Faaliyetleri	51
Tablo 1.6. Olumlu İtibarın Yararları	68
Tablo 1.7. Kimlik, İmaj ve İtibar Arasındaki Temel Farklılıklar	71
Tablo 1.8. Kurumsal İtibar Yönetimi Gerçekleştiren ve Gerçekleştirmeyen Kurumlar Arasındaki Bazı Temel Farklılıklar	72
Tablo 1.9. Aaker'in Kurumsal Kişilik Ölçeği	83
Tablo 1.10. Kurumsal Kişilik Ölçeğinin Yedi Boyutu	84
Tablo 1.11. Temel Örgütsel Özdeşleşme Tanım ve Özellikleri	85
Tablo 1.12. Wood'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Motivasyonları Sınıflandırması	113
Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	159
Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler	160
Tablo 2.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	161
Tablo 2.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	163
Tablo 2.5. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	164
Tablo 2.6. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	166
Tablo 2.7. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	169
Tablo 2.8. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	170
Tablo 2.9. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	172
Tablo 2.10. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	173
Tablo 2.11. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	174
Tablo 2.12. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	176
Tablo 2.13. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	177
Tablo 2.14. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	178

Tablo 2.15. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	179
Tablo 2.16. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	180
Tablo 2.17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	182
Tablo 2.18. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	184
Tablo 2.19. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	185
Tablo 2.20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	187
Tablo 2.21. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	190
Tablo 2.22. Değişkenler Arasındaki İlişki.....	193
Tablo 2.23. Stratejik Liderliğin ve Faktörlerinin Kurumsal İtibara Etkisi	195
Tablo 2.24. Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi	196
Tablo 2.25. Stratejik Liderlik Faktörlerinin Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi.....	197
Tablo 2.26. Stratejik Liderliğin ve Faktörlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Etkisi.....	199
Tablo 2.27. Stratejik Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faktörleri Üzerine Etkisi.....	200
Tablo 2.28. Stratejik Liderlik Faktörlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faktörleri Üzerine Etkisi	201
Tablo 2.29. Stratejik Liderliğin ve Faktörlerinin Örgütsel Özdeşlemeye Etkisi.....	203
Tablo 2.30. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun ve Faktörlerinin Kurumsal İtibara Etkisi.....	204
Tablo 2.31. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi.....	205
Tablo 2.32. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faktörlerinin Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi	206
Tablo 2.33. Örgütsel Özdeşleşmenin Kurumsal İtibar ve Faktörleri Üzerine Etkisi....	207
Tablo 2.34. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	209

Tablo 2.35. Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi	211
Tablo 2.36. Dönüşümsel-Politik ve Etik Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi.....	213
Tablo 2.37. Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi	214
Tablo 2.38. Dönüşümsel-Politik ve Etik Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi.....	215
Tablo 2.39. Stratejik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi	217
Tablo 2.40. Dönüşümsel-Politik ve Etik Stratejik Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi.....	219
Tablo 2.41. Hipotez Testleri	220
Tablo 2.42. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	221
Tablo 2.43. Yaş Değişkeni Açısından Yönetimsel Stratejik Liderlik Faktörüne Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	222
Tablo 2.44. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular	223
Tablo 2.45. Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	223
Tablo 2.46. Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	224
Tablo 2.47. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular.....	225
Tablo 2.48. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular.....	226
Tablo 2.49. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Duygusal Çekicilik Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	227
Tablo 2.50. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	228

Tablo 2.51. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular	228
Tablo 2.52. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	229
Tablo 2.53. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	230
Tablo 2.54. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	231
Tablo 2.55. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Yönetimsel Stratejik Liderlik ve Stratejik Liderliğe Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	232
Tablo 2.56. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular	232
Tablo 2.57. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	233
Tablo 2.58. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	233
Tablo 2.59. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular	234
Tablo 2.60. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	235
Tablo 2.61. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular	235
Tablo 2.62. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	236
Tablo 2.63. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	236
Tablo 2.64. Hastane Türü Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular	238

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Stratejik Değişim Piramidi	52
Şekil 1.2. Stratejik Liderin Çift Yönlü Görevi.....	54
Şekil 1.3. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci	55
Şekil 1.4. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları.....	59
Şekil 1.5. Stratejik Liderin Anatomisi	60
Şekil 1.6. Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç Halka Modeli	61
Şekil 1.7. Bütünsel Kurumsal İtibar Yönetimi.....	75
Şekil 1.8. İtibar Katsayısı'nın (Reputation Quotient) Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni....	78
Şekil 1.9. Özdeşleşme	88
Şekil 1.10. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği	98
Şekil 1.11. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	99
Şekil 1.12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli	110
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.....	122
Şekil 2.2. Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Dinamik Yapı	133
Şekil 2.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli	165
Şekil 2.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi	167
Şekil 2.5. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli	173
Şekil 2.6. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi	174
Şekil 2.7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli.....	179
Şekil 2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli.....	186
Şekil 2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi	188

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması sürecinde her aşamada bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, çalışma ile ilgili önerileri ve destekleri için değerli hocalarım Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a, Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e ve Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Bahar TÜRK'e, Arş. Gör. Kübra AKYOL ÖZCAN'a, Arş. Gör. F. Görgün DEVECİ'ye, Arş. Gör. Göknur ERSARİ'ya, Arş. Gör. Sezin KARABULUT ÇAKIR'a ve Arş. Gör. Ülke Hilal ÇELİK AĞIRMAN'a teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak bu zorlu süreçte desteğini bir an olsun eksik etmeyen sevgili eşime teşekkür ediyorum.

Erzurum-2016**Seda KIZIL**

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Günümüzde örgütler hızla değişen bir çevrede birbirleriyle rekabet halinde varlığına devam etmeye çalışmaktadır. Böyle değişken ve karmaşık bir çevre, örgütleri belirsizliğe sürüklemektedir. Belirsizlik baskısı altında, değişim karşısında değişemeyen örgütler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Hayatta kalabilme mücadelesi veren bu örgütlerde rekabet avantajı elde edebilmek, diğer bir deyişle rakiplerinden farklılaşabilmek oldukça önemli bir konudur.

Örgütler, bu sıkıntıları fırsata dönüştürebilmek için yönetim anlayışlarında bir takım değişimleri yapmalıdır. Yönetim anlayışındaki değişimler beraberinde yeni liderlik türlerini meydana getirmektedir. Günümüz iş dünyasında kendisine stratejik bir yön belirlemek isteyen örgütlerde ihtiyaç duyulan bu yeni liderlik türlerinden biri de stratejik liderliktir.

Örgütler, rekabet edecek güce sahip olabilmek için değişim karşısında değişebilme ve yeniliklere açık olabilme yeteneklerini geliştirebilmelidir. Değişim ve yenilik ise örgütün stratejik olarak yönlendirilebilmesiyle mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde aktif rol oynayan stratejik liderler; sahip oldukları değişim ve yeniliğe açık olabilme, ileriye görebilme ve yaratıcılık özellikleri sayesinde örgütlerini bu rekabet yarışında yönlendirebilmektedirler.

Stratejik liderlik, birçok liderlik tarzını içerisinde barındıran ve bu liderlik türlerini doğru zamanda ortaya koyabilen ancak konumu itibarıyla bu liderlik türlerinden farklılaşan bir liderlik türüdür. Belirsizlikle başa çıkabilme, gelecek odaklı olabilme, çevresel koşulları örgüt yararına değerlendirebilme, vizyon oluşturabilme stratejik liderlerin belli özelliklerindendir.

Stratejik liderlik genellikle üst düzey yöneticilerin sergileyebileceği bir liderlik türüdür. Örgütün bir bütün olarak dikkate alınarak yönetilmesi ve bu doğrultuda kararlar alınması üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri sergilemesini gerekli kılmaktadır.

Stratejik liderler, gelecek odaklı düşünebilmeleri sayesinde örgütü arzu edilen bir geleceğe taşıyabilmek için gerekli stratejileri, şimdiden belirleyebilmeli ve uygulayabilmeli ayrıca bu stratejileri gün geçtikçe çevrenin sunduğu yeni fırsat ve tehditlere göre uyarlayabilmelidirler. Böylece örgütler, gelecekte ortaya çıkacak herhangi bir olumsuzluğa karşı bugünden hazırlıklı olabilmektedir.

Örgütler için hayati öneme sahip, gelecek odaklı örgütsel stratejilerden biri olan itibar, örgütün paydaşlarının örgütle ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Örgütler, paydaşların duygusal çekicilik, ürünler ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal sorumluluk alanlarıyla ilgili olarak bir algı oluşturarak olumlu bir kurumsal itibar elde etmeyi hedeflemektedir.

Bu hedef doğrultusunda stratejik liderler, stratejik yönetim sürecine kurumsal itibarın yönetilmesini de dâhil edebilmelidir. Kurumsal itibar bir anlamda örgütün vermiş olduğu mesajların paydaşlar tarafından doğru bir şekilde algılandığının göstergesidir. Bu nedenle stratejik liderlerin kurumsal itibarı etkili ve dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Kurumsal itibar, örgütleri rakiplerinden farklılaştıran önemli bir stratejik araçtır. Gözle görülmeyen, soyut bir değer olan itibar, paydaşların kendi bakış açılarına göre örgütü değerlendirdikleri ve zamanla varmış oldukları kanıya göre örgüte değer biçtikleri bir kavramdır. Bu nedenle elde edilen olumlu itibar iş çevresinde örgütün diğer örgütlerle rekabet edebilme şansını arttırmakta ve tanınır olmasını sağlamaktadır.

Kurumsal itibar, örgütün gelecekte de var olabilme ihtimalini güçlendiren stratejik bir güçtür. Ancak itibarın uzun vadede kazanılan ve aniden kaybedilmesi muhtemel olan kritik bir rekabet unsuru olduğu unutulmamalıdır. Bundan dolayı stratejik liderlerin kurumsal itibar konusuna ayrıca önem vermeleri gerekmektedir. Stratejik liderler doğru ve yerinde uygulanan faaliyetlerle ve yönlendirmelerle kurumsal itibarı arttıracak şekilde hareket edebilmelidir. Aksi takdirde kurumsal itibarın örgüte kazandırdığı stratejik güç zayıflayabilir hatta yok olabilir.

Örgütler, çeşitli paydaş gruplarıyla etkileşim halindedir. Örgütün verimliliği ve etkinliği için bu paydaş gruplarının ilgi ve çıkarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü her bir paydaş kendi ilgi ve çıkarına göre örgütü değerlendirmektedir. Özellikle örgüt çalışanlarının algısı ve değerlendirmesi kurumsal

itibar açısından oldukça önemlidir. İtibarın oluşmasında önemli bir paydaş grubu olan çalışanların, örgütleriyle ilgili sahip oldukları itibar algısı, örgüt içinde ve dışında kurumsal itibar algısının oluşabilmesi için gereklidir. Çünkü örgüt itibarının olumlu yönde oluşmasında aktif bir rol oynayan çalışanlar, diğer paydaşların algısını etkileyebilme gücüne sahiptir. Bu nedenle öncelikli olarak örgütün dışa yansıyan yüzü olan çalışanların itibarı olumlu algılamaları gerekmektedir.

Çalışanların örgütün itibarıyla ilgili algısını etkilemek için stratejik liderlerin iki önemli konuya dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar; kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşmedir. Çünkü örgütteki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları her zaman çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmayabilir. Diğer bir ifade ile çalışanlar yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olduğunu algılasalar bile örgütle ilgili itibar algıları düşük olabilir. Dolayısıyla stratejik liderlerin çalışanların kurumsal itibar algısını yüksek tutabilmeleri için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması ve çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayabilmeleri gerekebilir. Böylece kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme stratejik liderliğin kurumsal itibar algısını artırma noktasında önemli iki değişken olarak görülebilir.

Değişim karşısında değişebilmeyi göze alabilen örgütler, kâr elde etmenin ötesinde tüm paydaşlarına özellikle de topluma karşı bir takım sorumluluklarının olduğunu bilincindedir. Çünkü örgütlerin gerçekleştirdiği tüm faaliyetler, iç ve dış tüm paydaşları etkileyebilmektedir. Modern iş dünyasında örgütler, mal ve hizmet üretmenin tek sorumlulukları olmadığını farkındadır. Bu nedenle örgütler, ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanında ahlaki ve gönüllülük esasına dayanan sorumlulukları da üstlenmelidir. Bir anlamda örgütler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini stratejik yönetimlerinin bir parçası haline getirebilmelidir.

Gün geçtikte örgütlerin muhatap olduğu paydaş grupları da bilinçlenmektedir. Bu gruplar; örgütlere, faaliyetlerini daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirmesi ve sorumluluk sahibi olması yönünde bir baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, paydaşlarının beklentilerine cevap verebilmeli, faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde yaratabileceği etkileri düşünebilmeli, olumsuz etkiler var ise düzeltebilmeli ve sosyal sorumlu olduğunu gösterir nitelikte faaliyetlerde bulunabilmelidir.

Bu bilinçle hareket eden örgütler, kuruluş amaçlarına uygun olarak kısa vadede olmasa bile uzun vadede kâr sağlayabilmektedir. Başka bir deyişle örgütler; bir yandan paydaşların çıkarlarını ön planda tutarak aslında kendi çıkarlarına katkıda bulunmakta ve kâr elde etmekte, bir yandan da varlığının devam etmesini sağlamaktadır. Örgütler paydaşlarının ihtiyaçlarını gidermeye önem verdikçe paydaşlar da bunu karşılıksız bırakmamakta ve örgüte daha fazla yakınlık göstermektedir.

Örgütün paydaşlarıyla etkileşimini sağlamlaştırmada önemli bir araç olan kurumsal sosyal sorumluluk, aynı zamanda örgütlerin itibarını güçlendirmekte ve örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl değerlendirdiği de oldukça önemlidir. Çünkü örgütler amaçlarını çalışanlar sayesinde gerçekleştirmektedir. Bundan dolayı stratejik liderlerin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili olumlu yönde bir değerlendirmede bulunması gerekmektedir. Böylece örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması itibarının da olumlu algılanmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütler çalışanlara daha fazla önem verir hale gelmiştir. Çalışanların olumlu tutum ve davranışları; örgütlerin başarısı, rekabet avantajı elde etmesi, varlığının devam etmesi için oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanlardan en üst düzeyde faydalanabilmek için onların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların örgütüyle bütünleşebilmesi, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görebilmesi yani örgütüyle özdeşleşmesinin sağlanabilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin beşeri sermayesi olan çalışanlardan en üst düzeyde faydalanabilmek için bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü liderler çalışanları etkileyebilme ve davranışlarını yönlendirebilme yeteneğine sahip bir rol model olarak örgütlerde yer almaktadırlar. Liderliğin özünde yer alan takipçilerini etkileme ve onları yönlendirme davranışı stratejik liderlikte daha da fazla önemli hale gelmektedir. Çünkü stratejik liderler; örgütsel hedeflere ulaşmak özellikle de olumlu bir kurumsal itibar algısı oluşturmak için çalışırken, çalışanların örgütle ilgili olumlu algılar oluşturmalarına da ihtiyaçları vardır. Bir bütün olarak ele alınarak hedeflerine ulaştırılmaya çalışan örgüt ancak çalışanların kendilerini örgütle bir bütün olarak hissetmesi ve amaçlarını ortak bir

paydada buluşturabilmesiyle etkili ve verimli bir şekilde faaliyette bulunabilir. Dolayısıyla daha farklı ve etkili olabilmek için elde edilmek istenen itibarın yönetimde örgütün çalışanları tarafından desteklenmesi oldukça önemli görülmektedir. Bu nedenle stratejik liderlerin kurumsal itibarın kazanılmasında ve sürdürülmesinde etkili olabilen örgütsel özdeşleşmeyi sağlayabilmeleri ve çalışanlara yatırım yapmaları gerekmektedir.

Ayrıca örgüt yöneticileri, stratejik liderlik davranışları göstererek çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlama noktasında her zaman olumlu geri dönüşler alamayabilirler. Yani çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi sadece yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarıyla sağlanamayabilir. Bu durumda örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması önemli bir özdeşleşme unsuru olabilir. Diğer bir ifadeyle örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri stratejik liderlerin çalışanların örgütle özdeşleşmesini güçlendirebilir.

Literatür incelendiğinde kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerini ayrı ayrı ele alıp, farklı değişkenlerle ilişkilendiren çok sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Ayrıca stratejik liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmaların büyük bir kısmının örgütlerde stratejik liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise stratejik liderlik değişkeninin ifade edilen diğer üç değişkenle arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma, stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin nasıl bir rol oynadığını belirlemesi bakımından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Çalışmada örgütlerde yönetici konumundaki kişilerin stratejik liderlik davranışları göstermesi gerektiği ve bu davranışları sayesinde çalışanların kurumsal itibar algısının artabileceği varsayılmıştır. Ancak yöneticiler stratejik liderlik davranışları göstermelerine rağmen, kurumsal itibar algısı çok yüksek sayılabilecek derecede sağlanamayabilir. Böyle bir durumda da kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların kurumsal itibar algısını arttırmada önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin rolü incelenmiştir.

II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

“Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü” başlıklı bu çalışmada; genel olarak stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme olguları incelenmiştir.

Çalışmada bir bütün olarak ele alınan ve özellikleri incelenmeye çalışılan stratejik liderlik kavramı, çalışmanın dayanak noktasını oluşturan Pisapia’nın görüşlerine göre karmaşık ve belirsiz çevrelerde hedefler, stratejiler ve faaliyetler hakkında önemli kararlar alma yeteneğine sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Yasin, 2006: 10-11). İç ve dış çevrenin sürekli değişim gösterdiği iş dünyasında örgütler stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadır. Rekabetin yoğun olduğu böyle bir ortamda, özellikle hizmet üreten örgütlerde yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önemli bir konudur. Çünkü yöneticilerin stratejik liderlik davranışları göstermesi çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesini ve örgüt yararına bir takım tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde stratejik liderliğin çalışanların kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilediği yönünde çıkarımlarda bulunulmasını sağlayacak çalışmaların olduğu görülmektedir.

Toplumun örgütlerden belirli bir zamanda ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentileri olarak tanımlanan kurumsal sosyal sorumluluğun (Carroll, 1979: 500) kurumsal itibar ve örgütsel özdeşleşme üzerine önemli bir etkisinin olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışanların bir parçası oldukları örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması beraberinde çalışanların örgütü itibarlı algılamalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır.

Günümüzde örgütlerin önemle üzerinde durması gereken bir diğer kavram ise sahip olduğu insan kaynağının örgütle özdeşleşmesini sağlayabilmektir. Örgütsel özdeşleşme; kişinin kendini örgütüne ait ya da örgütüyle bir hissetmesi ve örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kendi başarıları ve başarısızlıkları olarak algılamasıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgütü itibarlı algıladığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Örgütlerde çalışanlar sadece yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını görerek örgütünü itibarlı algılayamayabilir. Bu nedenle yöneticilerin stratejik liderlik davranışları göstermelerinin yanı sıra örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması ve çalışanların örgütle özdeşleşebilmeleri gerekebilir. Böylece örgütler çalışanlardan en yüksek düzeyde fayda elde edebilir. Stratejik liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşmenin gerçekleştirildiği örgütlerde kurumsal itibar algısının nasıl etkilendiği konusu literatürde yeterince araştırılmamıştır. Bu noktadan hareketle çalışmada stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı üzerine etkisi ve kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin bu etkideki rolü incelenerek literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

III. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada ‘Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algısını etkiler mi?, Stratejik liderlik davranışının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin bir rolü var mıdır?’ sorularından hareketle stratejik liderliğin çalışanların kurumsal itibar algılarına doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Yöneticiler ne ölçüde stratejik liderlik davranışları sergilemektedirler?
2. Çalışanların örgütlerini itibarlı algılama düzeyleri ne ölçüdedir?
3. Çalışanlar örgütleriyle ne ölçüde özdeşleşmektedirler?
4. Çalışmada örgütler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ne ölçüde yerine getirmektedir?
5. Yöneticilerin gösterdikleri stratejik liderlik davranışları ile çalışanların kurumsal itibar algısı arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Yöneticilerin gösterdikleri stratejik liderlik davranışları ile örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Yöneticilerin gösterdikleri stratejik liderlik davranışları ile çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile çalışanların kurumsal itibar algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

9. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ile kurumsal itibar algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?
10. Örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile çalışanların örgütle özdeşleşmesi arasında nasıl bir ilişki vardır?
11. Stratejik liderliğin kurumsal itibarla ilişkisinde kurumsal sosyal sorumluluk nasıl bir rol oynamaktadır?
12. Stratejik liderliğin kurumsal itibarla ilişkisinde örgütsel özdeşleşme nasıl bir rol oynamaktadır?
13. Stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde kurumsal sosyal sorumluluk nasıl bir rol oynamaktadır?
14. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları farklılık göstermekte midir?
15. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından kurumsal itibar algıları farklılık göstermekte midir?
16. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri farklılık göstermekte midir?
17. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmaması, yöneticilik süresi gibi bireysel ve iş özellikleri açısından örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri farklılık göstermekte midir?

IV. TEZİN YAPISI ve BÖLÜMLERİ

Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü belirlemeyi amaçlayan bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırma kapsamındaki kavramların kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda stratejik liderlik, kurumsal itibar, örgütsel

özdeşleşme ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları literatürdeki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve kurumsal sosyal sorumluluğun rolü ele alınmış ve bu ilişkilere yönelik olarak yapılan bazı çalışmaların sonuçları tartışılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bölümün son kısmında verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. STRATEJİK LİDERLİK

Çalışmanın bu kısmında stratejik yönetim süreci, liderlik ve stratejik liderlik kavramları ele alınmıştır.

1.1.1. Stratejik Yönetim

Küresel rekabet ve bu rekabetin sonucunda karşılaşılan yeni sorunlar tüm örgütler üzerinde bir baskı oluşturmuştur. Bilgiye dayalı uzun dönem rekabet avantajı elde etmek için sadece iç ve dış kaynaklara etkin bir şekilde ulaşmak yetersiz kalmıştır. Örgütlerin sadece neye sahip olduğu değil, neyi bildiği de önem kazanmıştır (Kalseth ve Cummings, 2001: 163). Bir bakıma kıt kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması bir gereklilik haline gelmiştir.

Artan rekabet ile birlikte örgütler de bir değişim süreci içerisine girmiş, rakiplerinden geride kalmamak adına stratejik yönetime önem vermeye başlamıştır. Teknolojik, ekonomik, siyasal, kültürel, sosyal açıdan kendini hissettiren değişim; örgüt ile çıkar ilişkisi içerisinde olan paydaşların istek ve ihtiyaçlarının da değişmesinde bir etken olmuştur. Bu nedenle belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda örgütler; çevresinde gerçekleşen olayları anlamanın bir zorunluluk olduğunu fark etmiş ve stratejik kararlar almaya önem vermeye başlamıştır. Çünkü stratejik kararlar örgüte kendisinin farkında olma, rakiplerini tanıma ve iç ve dış çevreyi analiz etme fırsatı vermektedir. Böylece örgütler stratejik kararlar alarak değişime hazır hale gelmekte, geleceğe daha güvenle bakmakta, uzun dönemde amaçlarına ulaşmak için bir yön belirlemiş olmaktadır.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, örgütlerin oldukça durağan bir çevreden hızla değişen ve rekabetçi bir çevreye taşınmasıyla birlikte stratejilere duyulan ihtiyaç daha da artmıştır. Değişimin hızlanması; örgütleri değişimi önceden görmeye, yeni fırsatlar yakalamaya, tehlikelerden kaçmak için zamanında harekete geçmeye zorlamıştır. Yeni teknolojiler, artan belirsizlikle birlikte şekillenen gelecekle başa çıkabilme yönünde

kararlar alabilmek için analitik ve belirgin yaklaşımlarla ilgilenmeyi teşvik etmiştir (Bracker, 1980: 219).

Strateji; ilk olarak askeri alanda kullanılan bir kavramken zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Askeri alanda, istenilen sonuca ulaşmak için hareketlerin planlanması ve yönetimi ile ilgili olan strateji; iş hayatında örgütler için hangi ihtiyacın nasıl karşılanacağı konusunda mantıklı ve tutarlı seçimler yapmak ve örgütün performansını artırmak için sürekli göz önünde tutulan bir rehber niteliği kazanmıştır (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 287).

Dinçer'e (2004: 21) göre strateji; örgüte bir yön belirlemek ve rekabet üstünlüğü kazandırmak için örgüt ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi ile ilgili bir süreçtir. Ülgen ve Mirze'ye (2007: 33) göre strateji; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için rakiplerini de dikkate alarak belirlediği sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur. Naktiyok vd.'ye (2009: 59) göre strateji; örgütün güçlü ve zayıf yönleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin nasıl uyumlaştırılacağını belirlediği için örgütün çevresel güçlere karşı kullandığı bir araçtır.

Strateji; gerekli bilgilerin elde edilmesiyle örgütü istenilen sonuçlara ulaştıran bir analiz etme sanatıdır. Örgütte stratejileri genellikle üst yönetim belirlemektedir. Bunu yaparken de önceki stratejileri göz önünde bulundurmaktadır. Strateji; örgütün genel amaçlarına ulaşmasını, güçlerin bu amaçlara ulaşabilmek için birleştirilmesini, uyumlu bir şekilde çalışmayı, örgütte koordinasyonun oluşmasını sağlamakta ve belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanları motive etmektedir (Çetin, 2009: 100).

Görüldüğü gibi stratejiler örgüte bir yön belirlemekte, rekabet avantajı sağlamakta, örgütsel bir güç olarak değerlendirilmektedir. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ise stratejik yönetim süreciyle gerçekleşmektedir.

Stratejik yönetim; örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren bir takım süreçlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Bu süreçler; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlamasını, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmadan önce bir defa daha kontrol edilerek amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesini içermektedir (Eren, 2000: 18).

Stratejik yönetim ile örgütün stratejik olarak hangi pozisyonda bulunduğu, gelecek ile ilgili stratejik olarak neleri tercih edeceği, faaliyetlerinde ne türde bir stratejik dönüşümün gerçekleşeceği anlaşılmaya çalışılır. Örgütün stratejik pozisyonunu; çevre, stratejik yetenekler, beklenti ve amaçlar belirlemektedir. Stratejik bir tercih yaparken örgüt düzeyindeki stratejiler, ortaklık ve uluslararası işbirlikleri ve gelişme metotları göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel faaliyetlerde stratejik dönüşümlerin yaşanabilmesi için bu stratejilerin, faaliyetlerin organizasyonu ve değişim yönetimi ile ilgisi olması gerekmektedir (Akgemci, 2013: 9).

Strateji ve yönetimiyle ilgili yapılan açıklamalardan sonra, stratejik yönetimin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güçlü, 2003: 74; Ülgen ve Mirze, 2007: 26):

- Stratejik yönetim, uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşır.
- Stratejik yönetim, örgütü açık bir sistem olarak ele alır ve bu nedenle çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri elde edilebilecek iş ve faaliyet konularının incelendiği ve örgüt için bunların sağlanmaya çalışıldığı bir süreçtir.
- Stratejik yönetim, örgütü bir bütün olarak ele alan, etkili ve verimli olmayı amaçlayan analitik bir süreçtir.
- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin ilgilendiği bir konudur.
- Stratejik yönetim, örgütsel kaynakların en etkili şekilde dağıtılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, toplumun çıkarlarını göz önüne alan sosyal sorumluluk anlayışına odaklanır.

Stratejik yönetim; değişime kolayca uyum sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayan, yöneticilerin geleceğe odaklandığı bir süreçtir. Bu süreçte örgüt, esnek sınırlara sahip bir yapı olarak değerlendirilir. Örgütün ulaşmak istediği çıktılara ve sonuçlara, işleri yürütmek için gerekli olan girdilerden daha fazla önem verilmelidir. Örgütsel performansı ve süreç kalitesini iyileştirmek, kaliteli ürün ve hizmet sunmada etkili görülmektedir (Wells, 1998: 5-6). Stratejik yönetim ile örgütler değişen durumları önceden tahmin edebilir duruma gelmektedir. Örgüt içerisinde iletişimin gelişmesi, bireysel projelerin koordinasyonu, kaynakların tahsisi ve bütçe gibi kısa süreli planlamalar stratejik yönetim ile gelişmektedir. Yöneticiler açısından örgütün temel

problemlerini araştırmayı ve iş ile ilgili kararların sistematize edilmesini kolaylaştırmaktadır (Güçlü, 2003: 75).

Örgütlerin uzun bir süre hayatta kalmalarını sağlayan, onlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran ve bu amaçlarına ulaşabilmek için kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya iten stratejik yönetim sürecinin; stratejik analiz, örgütsel yönlendirme, strateji belirleme, stratejiyi uygulama, stratejik değerlendirme ve kontrol aşamalarından oluştuğu söylenebilir.

1.1.1.1. Stratejik Analiz

Her şeyden önce stratejik yönetim sürecinde yöneticilerin ‘stratejik bilince’ sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik bilince sahip bir yönetici; iş dünyasının sürekli değişim içinde bulunduğunu, kurumların ve rakiplerin sürekli olarak birçok strateji üretilip uyguladığını, bu stratejilere cevap verebilecek yeni stratejilerin gerektiğini bilir, bu yönde düşünür, fikirler üretir ve çalışmalar yapar. Böylece yöneticiler, stratejistlerin seçimini gerçekleştirir ve stratejik analiz aşamasıyla stratejik yönetim sürecini başlatmış olur (Ülgen ve Mirze, 2007: 31).

Stratejik analiz evresinde çevre analiz edilerek her türlü bilgiye ulaşılmaya çalışılır. Bu evrede örgüt, dış çevresini ve sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini inceleyerek topladığı bilgileri çeşitli teknikler kullanarak değerlendirir. Bir anlamda örgüt, zayıf ve güçlü özelliklerini belirlerken; fırsat ve tehditlerin de farkında varır. Genellikle bu süreç SWOT analizi olarak bilinmektedir. SWOT kelimesi İngilizce güçlü yönler (strength), zayıf yönler (weakness), fırsatlar (opportunity), tehditler (threat) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır. SWOT analizinde örgütsel analiz yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönleri, dış çevre analizi yapılarak fırsat ve tehditler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Dış Çevre Analizi: Dış çevre analizinde, örgütün sınırları dışında kalan çevre analiz edilmektedir. Bu analizde; rekabetçi çevrenin sunduğu tehditlerin ve fırsatların örgütün stratejileriyle ilgili önemli belirleyicilerden olduğu dikkat çekmektedir. İşletme bu tehdit ve fırsatların farkına varabildiğinde doğru bir strateji seçmeye ve bu stratejiyi uygulamaya bir adım daha yaklaşmaktadır; yani seçilen bu stratejiyle örgüt, rekabet avantajını yönlendirmektedir (Barney ve Hesterly, 2012: 48). Dış çevre; hem örgütler

için bir tehdit oluşturmakta hem de bir takım fırsatlar sunmaktadır. Örgütün rekabet yeteneği, başarısı, hayatta kalabilmesi çevresel koşulları kontrol edebilme ve bu koşullara adapte olabilme yeteneğine bağlıdır. Stratejik bilgi elde etmek için önemli bir kaynak olan çevreyi bir bütün olarak analiz etmek zor olduğundan, dış çevre iki bölüme ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; genel çevre ve yakın çevredir (Ebrahimi, 2000: 68). Genel ve yakın çevre analiz edildikten sonra endüstri analizi yapılarak dış çevre analizi tamamlanmış olur.

Genel Çevre Analizi: Genel çevre, örgütün kontrol altına alamadığı, yönlendirilmesi zor, örgütü uzun dönemde etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörleri incelerken en yaygın olarak PESTLE analizi kullanılmaktadır. PESTLE analiziyle politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, doğal ve çevresel ilişkiler ve teknolojik unsurlar incelenmektedir. Böylece; belirlenen genel çevre unsurları göz önünde bulundurularak örgütsel kararlar daha dikkatlice alınmaktadır (Naktiyok vd., 2009: 77-78).

Yakın Çevre Analizi: Yakın çevre analizinde örgütü doğrudan etkileyen müşteriler, tedarikçiler, rakipler, düzenleyici ve denetleyici kurumlar gibi örgüt paydaşlarının özellikleri incelenmekte, örgüte olan etkilerine bakılmaktadır. Örgütün iş çevresi; genel çevreye göre daha fazla stratejik belirsizlik içermektedir. İş çevresinde değişim hızlıdır, daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve bu nedenle örgütler açısından daha fazla önem görmektedir. Genel çevre, örgütü dolaylı olarak etkilerken, iş çevresi örgütün günlük performansını doğrudan etkilemektedir. İş çevresi, amaç belirleme ve amaçlara ulaşmayla daha yakından ilişkilidir; bu nedenle stratejik yönetimde genel çevreye göre daha önemli bir rol oynamaktadır (Ebrahimi, 2000: 68).

Endüstri Analizi: Endüstri; benzer ürünleri ve hizmetleri üreten bir grup firmayı ifade etmektedir. Belirli bir örgütün iş çevresinde bulunan tedarikçiler, rakipler gibi önemli paydaş gruplarını incelemek endüstri analizinin bir parçasını oluşturmaktadır. Michael Porter; bir örgütün, bulunduğu endüstrideki rekabetin şiddetiyle çok fazla ilgilendiğini ve bu şiddetin derecesinin temel rekabet güçleri tarafından belirlendiğini ifade etmiştir (Wheelen ve Hunger, 2012: 157-158). Endüstri analizinde en çok kullanılan yöntem Michael Porter'ın 'Beş Güç Modeli'dir. Pazar payı elde etmek için mücadele edilirken kendini gösteren rekabet, sadece rakipler arasında

gerçekleşmemekte; beş temel güce bağlı olmaktadır. Bunlar; yeni firmaların yarattığı tehdit, ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir (Porter, 1979: 137). Bu beş güç; firmanın kendi rekabet çevresinde karşılaştığı, firmanın maliyetlerini artıran, gelirlerini azaltan başka bir deyişle firmanın performansını etkileyen en yaygın beş tehditi ifade etmektedir (Barney ve Hesterly, 2012: 54).

•**Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit:** Bir endüstriye yeni giren firmaların oluşturduğu tehdit, giriş engellerinin yüksekliğinin bir fonksiyonudur. Giriş engelleri ne kadar yüksek olursa, bu rekabetçi güç o derece zayıf olmaktadır (Lee vd., 2012: 1784). Bir endüstriye girişi engelleyecek faktörler; ölçek ekonomisi, ürün farklılığı, sermaye gerekliliği, geçiş maliyetleri, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına ulaşım, devlet politikaları olarak sıralanabilir (Wheelen ve Hunger, 2012: 159).

•**İkame Malların Yarattığı Tehdit:** İkame ürünlerin yarattığı tehdit; benzer fiyat-performans oranına sahip farklı ürün veya hizmetlerin, müşterilerin aynı temel ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır (Karagiannopoulos vd., 2005: 69). Geçiş maliyetlerinin düşük olmasıyla ikame mallar endüstride güçlü bir etkiye sahip olmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012: 160).

•**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Girdi fiyatlarını yükseltme ve kalitesini düşürme yeteneğine sahip olan tedarikçiler bir tehdit oluşturmaktadır. Tedarikçiler endüstriye hakimse, tedarikçi değişim maliyeti yüksekse, ürünler ve/veya hizmetler benzersizse, endüstri tedarikçiler için önemini yitirmişse, ileriye doğru entegrasyon tehditi varsa güçlü tedarikçilerden söz etmek mümkündür (Lee vd., 2012: 1784).

•**Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Müşteriler; fiyatları aşağıya çekebildiği, daha yüksek kalitede veya daha fazla hizmet talep edebildiği ve rakipleri birbirine karşı kışkırtabildiği için rekabetçi bir güç olarak görülmektedir (Porter, 1980: 38). Müşteri ya da müşterilerin güçlü olabilmesi bir takım faktörlere bağlıdır. Bunlar; müşteri sayısının az olması, müşteriye satılan ürünlerin farklılaştırılmamış ya da standart olması ve müşterinin nihai maliyetlerinde önemli bir kısmını oluşturması, müşterilerin önemli ekonomik kazançlar elde edememesi, müşterilerin geriye doğru dikey entegrasyon gerçekleştirme olasılığının bulunması olarak sayılabilir (Barney ve Hesterly, 2012: 64).

•**Pazardaki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti:** Bu güç, endüstrideki rakiplerin davranışlarıyla ilgilidir. Rekabetin şiddeti büyüdükçe, fayda sağlama olasılığı düşmekte ve böylece sektörün çekiciliği azalmaktadır (Ortega vd., 2014: 8). Rekabetin şiddetini gösteren faktörler şunlardır; çok sayıda rakip firmanın olması, bu firmaların eşit büyüklüğe ya da güce sahip olması, endüstrinin yavaş büyümesi, ürün ya da hizmetlerin farklılaştırılmamış ya da geçiş maliyetinden yoksun olması, sabit maliyetlerin yüksek veya ürünün dayanıksız olması, rakiplerin stratejilerinde, kökenlerinde ve kişiliklerinde farklılık göstermesi, giriş engellerinin yüksek olması, ürün kapasitesinin büyük oranlarda artırılmasıdır (Porter, 1979: 142-143).

Örgütler endüstri analizinde endüstrideki rekabet düzeyini belirlemenin yanı sıra, stratejik gruplarını (benzer stratejiye sahip firmalar grubu) endüstri hayat düzeyini belirleyip endüstrideki müşterilerini bölümlendirir.

Örgütsel Analiz: İç çevre analizinde; örgüt bir bütün olarak kendini analiz etmektedir. Bu analiz; örgüte kendi örgütsel güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması için fırsat vermektedir. İşletmenin sahip olduğu hangi kaynakların rekabet avantajı sağladığını, hangi kaynakların sağlamadığını göstermektedir (Barney ve Hesterly, 2012: 26). Bu analizde; örgütün yönetim, finans ve muhasebe, insan kaynakları, altyapı, üretim, araştırma geliştirme, pazarlama ile ilgili faktörleri incelenmekte, temel ve destekleyici faaliyetler, ayırt edici faaliyetler, kaynak ve kapasite özelliklerine bakılmaktadır.

1. Kaynak ve Yeteneklerin Analizi: Kaynak; örgütün etkililiğini, verimliliğini ve rekabet üstünlüğünü geliştiren stratejileri tasarlamak ve uygulamak için örgüte fırsat veren her türlü varlıktır (Camelo-Ordaz vd., 2003: 95). Yetenek ise örgütün belirli bir faaliyeti yapabilme kapasitesidir. Kaynak Temelli Görüş; örgütün sahip olduğu kaynakların ve temel yeteneklerin rekabet avantajı sağlamak için önemli bir yere sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır (Grant, 2005: 132-144). Bu görüşe göre; örgüt, sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanarak rekabet avantajı kazanmak için stratejilerini oluşturmalıdır. Bir anlamda; örgütün sahip olduğu rekabet avantajının dış çevreden ziyade sahip olduğu kaynaklarla ilişkili olduğu görülmektedir (Sevicin, 2006'dan aktaran Ağraş ve Bakoğlu Deliorman, 2014: 308). Bu görüş; kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği olarak iki varsayıma dayanmaktadır. Kaynak

heterojenliği; aynı endüstride bulunan örgütlerin farklı kaynaklara sahip olabileceğini, kaynak hareketsizliği ise örgütler arasında farklılık yaratan kaynak ve yeteneklerin uzun süre farklılık yaratmaya devam etmesi ile ilgilidir (Barney ve Hesterly, 2012: 85).

Kaynak ve yetenekler dört açıdan değerlendirilerek analiz edilmektedir. Bunlar; değerlilik, az bulunma, taklit ve örgütlemedir. Bir örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenek; fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçabilme imkânı veriyorsa değerli kabul edilir. Bir kaynak ve yeteneğe az sayıda örgüt sahipse bu kaynak ve yeteneğin rekabet avantajı sağlama ihtimali daha yüksek olmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekler başkaları tarafından taklit edilebiliyorsa bu kaynak ve yetenek önemli olma özelliğini kaybetmektedir. Kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bir araya getirilmesi; yani örgütlenmesi gerekmektedir (Barney ve Hesterly, 2012: 87-88). Kaynak ve yetenek analizinde öncelikli olarak kaynak ve yetenekler müşterinin önem verdiği başarı faktörlerine ve örgütün değer zincirine göre tanımlanmaktadır. İkinci olarak; kaynak ve yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı açısından ve rakiplerle karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Son olarak; kaynak ve yeteneklerden en fazla faydayı elde edecek şekilde stratejiler belirlenmektedir (Grant, 2005: 155-162).

2. Değer Zinciri Analizi: Değer; bir ürünü üretmek ve pazarlamak için yapılan tüm faaliyetler için katlanılan toplam maliyetin üründen elde edilen toplam gelirden çıkartılmasıyla elde edilir (David, 2011: 151). M. E. Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri analizi; bir mal ya da hizmeti üretebilmek için bir araya gelen faaliyet gruplarını ifade etmektedir. Porter; değer yaratan faaliyetleri temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayırmıştır (Porter, 1985: 36-43): Temel faaliyetler; iç lojistik, üretim, dış lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmetlerden oluşmaktadır. İç lojistik; firmanın üretim yapabilmesi için gerekli olan girdilerin elde edilmesi, dağıtılması ve yönetilmesiyle, Üretim; girdilerin bitmiş ürünlere dönüştürülmesiyle, Dış lojistik; üretilen ürünlerin bir araya getirilmesi, depolanması, müşterilere dağıtılmasıyla, Pazarlama ve satış; müşterilerin ürünleri satın alma kararlarını etkileyen faaliyetlerle, Satış sonrası hizmetler; ürünün satışından sonra yapılan faaliyetlerle ilgilidir. Temel faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için yapılması gereken destekleyici faaliyetler; tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi, örgütün alt yapısından oluşmaktadır. Tedarik; temel faaliyetler için gerekli olan girdilerin sağlanmasıyla, Teknoloji geliştirme; değer zincirindeki tüm faaliyetlerin

niteliğiyle, İnsan kaynakları yönetimi; değer zincirindeki faaliyetleri yerine getiren çalışanlarla, örgütün yapısı; tüm faaliyetlerin değer yaratmaya olan katkısıyla yakından ilgilidir. Bu faaliyetler iyi yapıldığı takdirde örgütün ürünlerinin değeri dolayısıyla kâr marjı artmaktadır. Değer zinciri analizi ile değer yaratmayan faaliyetler tespit edilerek bu faaliyetler başka işletmelere devredilir.

3. Fonksiyonel Özelliklerin Analizi: Örgütler; pazarlama, finans, ar/ge, üretim, insan kaynakları ve bilgi sistemi, örgütün yapısı ve kültürü gibi özelliklerini güçlülük, zayıflık ve uyum açısından örgüt içinde, rakiplerle veya endüstri ortalaması ile karşılaştırarak fonksiyonel özelliklerini analiz etmektedir. Böylece örgütler fonksiyonel özellikler açısından güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektedir ve bu özellikler örgüte rekabet avantajı sağlayacak nitelikteyse stratejik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Naktiyok, 2016: 18).

1.1.1.2. Stratejik Yönlendirme

SWOT analizinden sonra örgüt ‘biz kimiz, ne yapıyoruz’ sorularına cevap verir. Böylece örgüt misyon ve vizyonunu belirlemiş olur. Daha sonra örgütün saptayacağı amaç ve hedefler doğrultusunda en uygun stratejiler seçilir.

Vizyon: Gelecekte başarılması düşünülen şeylerle ilgili olarak açıkça ifade edilen düşünceler olan vizyon (Eren, 2000: 10), geleceği yaratmanın ilk adımıdır. Vizyon sayesinde insanlar örgütün uzun dönem amaçlarıyla ilgili bir fikir edinir, bugün ve yarın birbirine bağlanarak geleceğe entelektüel bir köprü kurulur, insanlara gidecekleri yer gösterilir, lidere değişimi gelişmeye dönüştürme imkânı sağlanır (Sullivan ve Harper, 1997: 257). Strateji ve vizyon, örgütün geleceği ile ilgili iki kavram olarak ele alınabilirken; strateji daha somut bir geleceği, vizyon ise daha soyut bir geleceği ifade etmektedir. Örgüt tarafından belirlenen stratejiler, vizyonun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Strateji gelecekte ulaşmak istenen amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynak ve araçları sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız bir şekilde sadece gelecekle ilgili bir yön belirlemektedir (Dinçer, 2004: 16).

Misyon: Bir örgütü diğer benzer örgütlerden ayıran misyon ifadesi örgütün var olma nedenini açıklamaktadır. Etkili bir şekilde hedeflerin belirlenmesi ve stratejilerin

oluşturulması için misyonun açık bir şekilde ifadesi edilmesi gerekmektedir (David, 2011: 76). Örgütün misyonunun olması; tüm çalışanların ortak bir amaç için birlikte hareket etmesini ve motivasyonu sağlar, tüm örgütsel güçleri bir arada toplar, örgüt için yarar sağlayacak kaynakları bulur ve belirlenen stratejiler doğrultusunda dağıtır, yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamalarını sağlar, örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır (Eren, 2000: 12-13).

Amaç ve Hedefler: Amaç; örgütlerde faaliyetlere yön belirleyen sonuçlar veya geleceğe yönelik beklentilerdir. Hedef ise misyonun gerçekleştirilmesi için ulaşılması gereken sonuçlardır (Şimşek ve Çelik, 2011: 44-45). Örgütlerdeki temel amaç; etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunabilmek için stratejiler oluşturmak ve böylece amaç ve hedeflere ulaşmaktır (Güçlü, 2003: 62). Stratejik yönetim genel olarak örgütün tanımlamış olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları kullanmasıyla ilgili bir yönetimdir (Feuer ve Chaharbaghi, 1995: 11). Minzberg'e göre 'strateji, örgüt misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleme, amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en iyi şekilde uygulamaya geçirme sürecidir.' (Becerikli, 2000: 99).

1.1.1.3. Strateji Oluşturma

Misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlendikten sonra örgütler, hangi stratejileri geliştireceğine odaklanmaktadır. Örgütlerde her yönetim düzeyinde oluşturulabilen temel stratejiler ve alt stratejiler olduğu gibi yönetim düzeylerine göre farklılaşan kurum düzeyinde, iş düzeyinde ve fonksiyonel düzeyde stratejiler de yer almaktadır.

Temel stratejiler: Büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmak üzere dört grupta ele alınabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 201). Aşağıdaki Tablo1.1'de gösterildiği gibi büyüme ve küçülme stratejilerinde mevcut işin tanımı ya da faaliyetlerin hız ve etkinliği değiştirilmektedir, durağan stratejiler mevcut durumu koruyan stratejilerdir, karma stratejilerde ise farklı temel stratejiler aynı anda ve art arda uygulanmaktadır.

Tablo 1.1. Temel Stratejiler

BÜYÜME STRATEJİLERİ	
<u>Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme</u> - Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi - Yeni pazarların ilavesi - Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	<u>Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme</u> - Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları - Etkin pazarlama girişimleri - Üretim kapasitesi artırımları
KÜÇÜLME STRATEJİLERİ	
<u>Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme</u> - Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi - Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi - Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terkedilmesi	<u>Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme</u> - Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülünür. - Pazarlama çabaları azaltılırsa pazar payı daralır. - Üretim kapasitesi düşürülür.
DURAĞAN STRATEJİLER	
- Mevcut iş tanımı değiştirilmez. - Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır.	
KARMA STRATEJİLER	
Farklı temel stratejiler - aynı anda - art arda uygulanır.	

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007: 201.

Kurum düzeyinde stratejiler: Kurum düzeyindeki stratejiler örgütün yönlendirilmesi ve büyümeye karar vermesiyle ilgili olarak geliştirilen stratejilerdir (Wheelen ve Hunger, 2012: 254). Bu stratejiler; çeşitlendirme ve çekilme olarak sınıflara ayrılarak incelenebilir. Çeşitlendirme stratejileri; yeni iş alanlarına girip fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek amacıyla yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 224). Örgütlerin, büyüme seviyeleri durağan bir noktaya geldiğinde ve büyüme fırsatları tükendiğinde başvurdukları çeşitlendirme stratejisi; genellikle endüstri güçlendiğinde ve olgunlaştığında, hayatta kalan örgütler yatay ve dikey büyüme stratejilerini kullanarak büyüme sınırına ulaştığında meydana gelmektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 262). Örgütler, kaynak ve yeteneklerini kullanarak oluşturdukları hizmetlere olan talep kısıtlı olduğunda ve bu girdiler için etkili bir pazar olmadığında ölçek ekonomisinden yararlanmak için ve fazlalık kaynak ve

yetenek kapasitesini değerlendirmek için genellikle coğrafi olarak ve hizmetlerle ilgili olarak çeşitlenmektedir (Kor ve Leblebici, 2005: 970). Çekilme stratejileri; mevcut işlerin bazılarının veya tamamının geçici veya süresiz olarak terk edilmesiyle ilgili stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007: 229). Çekilme stratejileri başlığı altında tasarruf ve tasfiye stratejileri incelenebilir. Tasarruf stratejileri; azalan satışları ve kârları tersine çevirmek için maliyet ve varlık azaltma yoluyla örgütün yeniden toparlanması durumunda uygulanan stratejilerdir. Örgütün temel ayırt edici yeteneğini güçlendirmek için uygulanmaktadır. Bir örgüt; ayırt edici bir yeterliliğe sahip ancak amaç ve hedeflerine ulaşmada başarısız oluyorsa, mevcut endüstride zayıf rakiplerden biriye, etkili olamama, düşük kârlılık, moral bozukluğu ve performansını artırma yönünde paydaşlardan baskı görüyorsa, fırsatları değerlendirmede, tehditleri azaltmada, üstünlükleri kullanmada ve zayıflıkların etkisini azaltmada başarısızsa, hızlı ve önemli oranda büyümüşse ve örgüt içi yeniden örgütlenme gerekliyse tasarruf stratejilerini seçmelidir (David, 2011: 178-180). Tasfiye; tasarruf stratejileri uygulanamadığında bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır ve örgütün başarılı olmayan faaliyetlerinin ya da bölümlerinin terk edilmesi yoluyla uygulanmaktadır (Akgemci, 2012: 270).

İş düzeyinde (rekabet) stratejiler: Michael Porter'a göre rekabet stratejisi; bir endüstride avantajlı bir rekabetçi pozisyon elde etmek için yapılan araştırma olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre rekabet stratejisi; endüstri rekabetini belirleyen güçlere karşı kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeyi amaçlamaktadır (Porter, 1985: 1). Porter'a göre, rekabet avantajı elde etmek için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç strateji bulunmaktadır. Maliyet liderliği stratejisiyle örgütler müşteriler tarafından kabul edilebilir özelliklere sahip ürünleri ya da hizmetleri rakiplere oranla daha düşük bir maliyetle üretmekte ya da dağıtmaktadır (Hitt vd., 2001: 155-168). Maliyet liderliği stratejisi ile kalite ve hizmetten ödün vermeden rakiplerden daha düşük maliyete ulaşmak amaçlanmaktadır (Santos-Vijande vd., 2012: 1082). Farklılaştırma stratejisi ile örgütler müşteriler açısından önemli bir farklılığa sahip olduğu düşünülen ürünleri ya da hizmetleri üretmekte ya da dağıtmaktadır (Hitt vd., 2001: 155-168). Farklılaştırma stratejisi, eşsiz bir ürün ve dizayn, marka, teknolojik özellikler ve müşteri hizmetleri sunma üzerine kurulmuştur (Yamin vd., 1997: 162). Odaklanma stratejileri ile örgütler belirli bir rekabetçi bölümün ihtiyaçlarına yönelik olarak ya maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejisine odaklanmaktadır (Hitt vd.,

2001: 155-168). Thompson ve Strickland, bu üç yaklaşıma bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisini eklemiştir. Bu strateji; düşük maliyet ve yüksek derecede farklılaşmayı birleştiren, böylece müşterilere daha fazla değer sunmaya dayanan bir stratejidir (Bakoğlu, 2010: 282).

Fonksiyonel stratejiler: Fonksiyonel stratejiler; fonksiyonel birimlerin, kaynak verimliliğini en üst seviyeye çıkararak kurumsal ve iş düzeyindeki amaçlara ve stratejilere ulaşabilmek için üstlenilen bir yaklaşımdır. Bu stratejiler, rekabet avantajı elde edecek bir firma ya da iş birimi sağlamak için ayırt edici bir yetenek geliştirmekle ilgilidir. Çok bölümlü kuruluşların kendi stratejilerine sahip birçok iş birimine sahip olması gibi, her bir iş bölümünün de kendi fonksiyonel stratejisine sahip alt bölümleri vardır (Wheelen ve Hunger, 2012: 286). Fonksiyonel stratejiler; üretim, pazarlama, satış ve servis, lojistik, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme ile muhasebe ve finansman gibi alanlarda söz konusu olmaktadır.

1.1.1.4. Strateji Uygulama

Yeni bir stratejinin etkinliği ancak uygulamaya konulmasıyla ölçülebilir. Strateji uygulanırken örgütün yapısı, yönetim tarzı, sistem ve süreçleri, becerileri, paylaşılan değerleri, insan kaynakları ele alınmalı ve stratejiyle uygun hale getirilmelidir. Bu aşamada kullanılan önemli bir yöntem McKinsey danışmanlık şirketinin geliştirdiği 7S modelidir. Peters ve Waterman adlı düşünürler, mükemmel örgütleri diğerlerinden ayıran yedi örgüt değişkeni olduğunu göstermişlerdir. Bunlar; strateji (strategy), yapı (structure), yönetim tarzı (style), sistem ve süreçler (systems and procedures), yetenekler (skills), paylaşılan değerler (shared values), insan kaynakları (staff) olarak sıralanmaktadır. Burada önemli olan; mükemmel bir örgütte bu 7S ile stratejisinin uyumlu olması ve 7S arasında da bir dengenin bulunması gerektiğidir (Eren, 2000: 169). Çalışmada strateji kavramına detaylı bir şekilde yer verildiği için bu bölümde 7S modelinin strateji haricindeki diğer unsurları hakkında bilgi verilecektir.

1. Yapı: Örgüt yapısının amacı; örgütün stratejilerini kontrol etmek ve birleştirmek için gerekli olan iş ve yönetsel mekanizmaları tahsis etmektir. Bir anlamda, örgütsel yapı stratejiyi etkilememekte; ancak stratejinin nasıl uygulanacağıyla ilgilenebilir. Strateji ve yapı arasındaki ilişki çok karmaşıktır. Örgütün kendisi

önerilen stratejileri sınırlandırmakta ya da stratejilerin geliştirilmesine fırsat vermektedir. Var olan örgütsel yapı uzak bir ihtimalle stratejiler bile belirleyebilmektedir (Lynch, 2000: 715-716). Strateji, yapıyı takip ettiğinde yapı belirli stratejilerin seçimi için yöneticileri teşvik edebilir ya da sınırlayabilir Yapı, stratejiyi takip ettiğinde örgüt içindeki farklılıkların temelinde strateji yer almaktadır. Yani; sanayi yapısına, rekabet şartlarına ve bunlarda meydana gelen değişikliklere göre belirlenen stratejiler, örgütün hangi amaçları gerçekleştireceğini, hangi fonksiyonları yerine getireceğini, iş bölümünün nasıl yapılacağını belirlemektedir (Dinçer, 2004: 311).

2. Sistemler: Örgütler bir yandan kendi bölümlerinin oluşturduğu alt sistemlerle bir yandan da kendisinin bir parçası olduğu üst sistemlerle sürekli olarak etkileşim içerisinde. Örgütlerin bu sistemlerle etkileşim halinde olması dışardan sürekli bilgi ve veri elde etmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütler elde ettikleri bilgiler doğrultusunda faaliyetlerine yön vermekte diğer bir ifadeyle stratejilerinin başarılı ya da başarısız olduğunu değerlendirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 355).

3. Yönetim Tarzı, Stratejik Liderlik: Stratejik liderlik, gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için geleceği görebilme, düşünme, esnekliği sürdürme, izleyenleri güçlendirme yönünde liderin sahip olduğu bir yetenektir. Stratejik liderlik; stratejik başarı için bir gerekliliktir. Etkili stratejik liderler olmadan ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için stratejiler kesin ve açık olarak belirtilemeyebilir ve uygulanamayabilir (Hitt vd., 2001: 489). Çevrenin sürekli değiştiği ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda örgütün varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için değişim ve yeniliğe açık olması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlerin değişim ve yenilik ile ilgili yeni stratejik uygulamaları gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Eren, 2000: 405-406).

4. Kültür: Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin paylaştığı değer, inanç, davranış normu ve uygulamalardır (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784). Örgütsel başarı açısından kültüre baktığımızda; örgütün rekabet avantajı kazanmasında strateji ile uyumlu güçlü bir kültüre sahip olması önemli bir faktördür (Cabrera ve Bonache, 1999: 53). Örgütlerde stratejilerle uyumlu mevcut kültür korunmalı ve örgütler bu tarzda bir kültüre dayalı olmalıdır. Stratejiyle ters düşen bir kültür varsa; belirlenmeli ve değiştirilmelidir. Yeni oluşturulan stratejiler genellikle pazar tarafından yönlendirildiği

ve rekabetçi güçler tarafından belirlendiği için stratejiye göre kültürü değiştirmek kültüre göre stratejiyi değiştirmekten genellikle daha etkili olmaktadır (David, 2011: 267).

5. İnsan Kaynakları: İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için geliştirilen stratejiler çalışanlar tarafından uygulanmaktadır. Sürekli olarak değişmekte olan iş ve rekabet ortamında uygulanacak olan stratejilerin başarısı için çalışanların bu yönde bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Ayrıca stratejik uygulamalar çalışanların bireysel olarak beklentilerini de karşılamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 386). Örgüt; insan kaynakları yönetimi ile çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı, iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; stratejik bütünleşmeyi, yüksek bağlılığı, yüksek kaliteyi ve esnekliği elde etmeye çalışmaktadır. Toplumsal, işlevsel, örgütsel ve kişisel açıdan insan kaynakları yönetimi; verimliliği artırır, iş yaşamının kalitesini iyileştirir, rekabette üstünlük sağlar ve çevreye uyum kapasitesini destekler (Bingöl, 2013: 3-5).

6. Yetenekler: İşletmelerin sahip olduğu yetenekler, belirlenen stratejilere uygun değilse stratejik uygulamalar başarısız olmaktadır. İşletmeler, değer zinciri analiziyle varlık ve yeteneklerini rakipleriyle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda rakiplerine göre üstün yeteneklere sahip olan örgütler rekabet avantajı sağlamaktadır, eşit yeteneklere sahip olanlar mevcut durumunu korumasına rağmen rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır. Zayıf yetenekleri olan örgütler ise strateji geliştirmede ve uygulamada yetersiz kalmaktadır. Bu durumda örgüt yetenekleri geliştirilmeli ya da yetenekler diğer örgütlerden sağlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 389).

1.1.1.5. Stratejik Değerleme ve Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son aşamasını stratejik değerlendirme ve kontrol oluşturmaktadır. Bu aşamada; seçilen stratejilerle belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenir ve gerekli görülen yerlerde düzeltici müdahalelerde bulunulur.

Stratejik değerlendirme ve kontrol süreci beş aşamadan oluşan bir geribesleme süreci olarak düşünülebilir. Bu aşamalar sırasıyla; neyin ölçüleceğini belirleme, performans standartları oluşturma, gerçek performansı ölçme, gerçek performansı standartlarla

karşılaştırma ve düzeltici faaliyetler yapma olarak sırlanabilir (Wheelen ve Hunger, 2012: 376-377).

1.1.2. Liderlik

Stratejik liderlik konusuna geçmeden önce konunun bütünlüğünün sağlanması açısından liderlik kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde liderlik kavramına ve önemine değinilmiş ve liderlik teorileri hakkında bilgi verilmiştir.

1.1.2.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

Liderlik hem günlük hayatta hem de psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi alanlarda oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Bu nedenle liderlik literatürünü çok sayıda farklı disiplin oluşturmaktadır. Kavramın disiplinler arası niteliği nedeniyle, konu hakkında çok sayıda araştırmacı yorumda bulunmaktadır. Bu da kavramın tanımını zorlaştırmakta ve içeriği hakkında fikir birliğine ulaşılmayı engellemektedir.

Liderliğin çok boyutlu bir olgu olması ve örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamların değişmesiyle birlikte liderlerden beklentilerin de sürekli olarak değişmesi kavramın tanımı hakkında görüş birliğine varılamamasının başka bir nedeni olarak gösterilebilir (Eraslan, 2004: 109). Bununla birlikte liderlik ile ilgili olarak yapılan hemen hemen tüm tanımlarda dört temel unsur üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Bunlar; liderliğin bir süreç olduğu, bir etki gerektirdiği, grupların var olduğu ortamlarda ortaya çıktığı ve ortak bir vizyonu yansıtan hedeflere ulaşmayı içerdiğidir (Cummings vd., 2010: 364). Genel olarak bakıldığında liderlik; lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluştuğu için bir süreç olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2013: 569). Bu süreçte lider; bireye, takıma ve örgüte ilişkin performansı arttırmak amacıyla izleyenleriyle etkileşimde bulunmaktadır (Bartol ve Zhang, 2007:388-389).

Liderlik; lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreç olarak değerlendirilmekle birlikte birçok araştırmacı bu temel ayırt edici özelliklerle yetinmeyip, farklı bakış açılarıyla olguyu ele almışlardır. Liderlik literatüründe kavrama ilişkin en sık rastlanan tanımlardan bazıları şöyledir:

- Warner (1993: 17) liderliği, amaçlara ulaşmak için grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak; lideri ise örgütsel amaçlara ulaşmak için belirli durum, zaman ve koşullar altında izleyenleri gönüllü bir şekilde hareket etmeleri yönünde cesaretlendiren, bunun için deneyimlerini aktararak onlara katkıda bulunan, gösterdiği davranışlardan dolayı izleyenlerin kendisinden memnun kalmasını sağlayan kişi olarak tanımlamıştır.
- Deitzer vd.'e (1979) göre liderlik; bir kişinin belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarına ulaşmak için izleyenlerinin faaliyetlerini yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2013: 569).
- Kültürel çevrelerin liderlik yapılarını etkilediği sonucuna ulaşan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesinde liderlik; örgütün başarısı ve etkinliğine katkıda bulunmak için kişinin başkalarını etkileme, motive etme, yetkilendirme yeteneği olarak ortaya konulmuştur (Brodbeck vd., 2000: 8).
- Paglis ve Green (2002: 216) liderliği, bir süreç olarak ele almıştır. Bu süreçte uygun stratejilerin ve grup amaçlarının belirlendiğini, bu strateji ve amaçlara ulaşmak için izleyenlerin gönüllü olarak çaba göstermeleri yönünde motive edildiğini belirtmektedir.
- Adair'e (2013: 63) göre liderlik; “Ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde, bir kişinin bir grubu etkileyebilmesidir.”
- Sitkin vd.'e (2006: 27) göre liderlik prestij, güç ve statü ile ilgili bir kavram değildir. Ne bir pozisyona ne de hiyerarşik ilişkilere bağlıdır, başkalarına rehberlik etme ile ilgilenmekte ve organizasyonları; yaratma, değiştirme ve devam ettirme konularına odaklanmaktadır.
- Vizyon, strateji ve motivasyon gerektiren liderlik; amaçlara ulaşmak için bir kişi veya grubu etkileme yeteneği, başkalarına örnek olma ve ön cepheden rehberlik etmedir (Iyengar, 2008: 1-2).
- Liderlik, liderin insanları dikkatli bir şekilde seçmesi ve istediği yöne yönlendirmesidir (Lee ve Liu, 2011: 2).
- Lider; farklı yetenekleri olan izleyenleri seçen, eğiten, etkileyen; izleyenlerini örgütün misyon ve amaçlarına odaklayan; bu misyon ve amaçlara ulaşmada

izleyenlerinin ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjisini isteyerek ve hevesli bir şekilde kullanmalarını sağlayan kişidir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Örgütlerin içinde bulunduğu çevre koşulları sürekli olarak değiştiği için ihtiyaç duydukları bilgi her an farklılaşmaktadır. Örgütlerin bu değişime cevap verip, belirsizlik ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri çevre ile eş şekilli olabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin belirsiz ve değişken koşullara uyum sağlama yönünde harekete geçebilecek çalışanlara ihtiyaçları vardır. Günümüzde eğitim ve kültür düzeyi eskisine oranla bir hayli yükselmiş olan çalışanların ise harekete geçebilmeleri doğru bir şekilde yönlendirilebilmeleriyle mümkündür. Bu da ancak açık bir iletişimin olduğu, çalışanların kararlara daha fazla katıldığı, fikirlerine daha fazla değer verildiği bir anlamda organik nitelikli örgütsel yapılar içerisinde mümkün olabilir. Bu tarz örgütsel yapı ve tasarımların varlığı ise liderlere olan ihtiyacı eskisine oranla daha fazla artırmaktadır. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle birlikte çalışanların psikolojik ve sosyal açıdan çok daha fazla değişken özellikler sergiledikleri ve her birinin ayrı bir amacının olduğu düşünüldüğünde onları ortak bir amaca yönlendirecek bir kişinin varlığı daha da önemli hale gelmektedir. Bir birey, etrafındakileri etkileyebildiği sürece ‘lider’ olarak kabul edilmektedir. Çünkü lider, izleyenlerini etkileyebildiği sürece onları belli bir hedefe odaklamakta ve bu hedefe ulaşabilmek için motive etmektedir. Böylece hem bireysel başarıya hem de örgütsel başarıya ulaşılmaktadır.

Basıklaştıran organizasyon yapılarının oluşması, organizasyonlarda güçlendirme uygulamalarına önem verilmesi, takım bazında organizasyonlar ve kazanılmış otorite gibi kavramlar liderliğe duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2013: 569). Liderlik; örgütün sahip olduğu, firma performansını artırmayı sağlayan bir güçtür. Kararların alınmasında önemli bir yere sahip olan liderler, örgütsel kaynakların elde edilmesini, geliştirilmesini, dağıtılmasını, değerli ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini ve bu sağlanan değerlerin örgütsel paydaşlar arasında dağıtılmasını belirlemektedirler. Böylece liderler, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde etkili bir duruma gelmektedirler (Zhu vd., 2005: 40).

Hızlı teknolojik değişimler, küresel rekabet ve ekonomik belirsizlikler örgütlerin yaratıcı, yenilikçi ve bunlarla uyumlu bir kültüre sahip olmasını gerektirmektedir (Reiter-Palmon ve Illies, 2004, 55). Bu bağlamda firma yeniliğine etki eden bireysel

faktörlerden biri olarak karşımıza liderler çıkmaktadır. Liderler, bu amaç için örgütte doğrudan yeni fikirler öne sürmekte, özel hedefler belirlemekte ve izleyenleri yenilikçi girişimler gerçekleştirmek için cesaretlendirmektedirler (Arago'n-Correa vd., 2007: 349).

Görüldüğü gibi liderlik; izleyen ve koşullar arasındaki ilişkinin sürekli canlı kaldığı bir süreç olup, örgütün yaşamasında, çalışanların motive olmasında, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında, değişime ayak uydurmada, doğru stratejilerin belirlenmesinde, performansın artırılmasında vazgeçilmez bir olgudur.

1.1.2.2. Liderlik Teorileri

Endüstri devriminden itibaren araştırmacılar; liderleri açıklamak, davranışlarını ortaya koymak, liderlerin izleyenlerini nasıl harekete geçirdiklerini belirlemek amacıyla bilimsel yöntemler kullanarak liderliği ele almışlardır.

20. yüzyılın başlarına kadar 'lider', liderlikle ilgili ortaya çıkan çalışmaların odak noktası olmuştur. Bu dönemde hâkim görüş; liderin, izleyenlerden farklı özelliklere sahip olduğudur. Bir anlamda lider, izleyenlerden ve içinde bulunulan durumdan soyutlanarak ele alınmıştır.

1940'lı yıllardan sonra liderlik araştırmalarına davranışsal görüş yön vermiştir. Bu yaklaşım, başarılı liderleri özellikleri yerine davranış biçimleriyle açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. Bununla birlikte liderin sergileyeceği davranışları içinde bulunduğu durumların da etkileyeceği bilincine varılarak daha sonraki yıllarda liderlik ile ilgili araştırmalara içinde bulunulan durum ve koşulları da göz önüne alan yaklaşımlar hakim olmaya başlamıştır.

Bu çalışmada liderliğe ilişkin genel yaklaşımlar Tablo 1.2'de de gösterildiği gibi geleneksel liderlik yaklaşımları (özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım), durumsal liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları şeklinde üç ayrı döneme ayrılarak incelenmiştir. Bununla birlikte her bir yaklaşımın diğerinin ikamesi değil; tamamlayıcısı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Süreç	Liderlik	Teorinin Ana Düşüncesi
1940'lara	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940 - 1960	Davranışsal Teoriler	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960 - 1980	Durumsal Teoriler	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Modern Liderlik Teorileri	Lider, vizyon sahibidir.

Kaynak: Bresctick, 1999: 56.

1.1.2.2.1. Geleneksel Teoriler

Lideri açıklamaya çalışan araştırmalarda 1940'lı yıllara kadar liderin özellikleri ön plandayken; 1940'lı yıllardan sonra liderin özellikleri yerine liderin nasıl davrandığını vurgulayan ve lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim biçimine odaklanan yaklaşımlar hakim olmuştur. Bu yıllara kadarki yaklaşımlar geleneksel liderlik yaklaşımları olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle geleneksel liderlik yaklaşımları özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

Özellikler Teorisi, başarılı liderlerin sahip olması gereken temel özellikleri belirlemeye çalışan 'Büyük Adam' teorisine dayanmaktadır. Büyük Adam teorisi, temel liderlik özelliklerinin ayırt edilebildiğini ve bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olabileceğini belirtmektedir (Bolden vd., 2003: 6). Özellikler teorisine göre, lider sahip olduğu özellikleriyle gruptaki diğer üyelerden farklılaşır ve bu özellikleri sayesinde grup içerisinde lider olarak belirir ve grubu yönetebilir (Koçel, 2013: 576). Bir kişinin lider olabilmesi için sahip olması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler şöyle sıralanabilir (Daft, 2014: 38):

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma
- Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma

- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet

Sadece bireysel özellikleri göz önünde bulundurarak liderliği açıklayan özellikler teorisi, zamanla çeşitli açılardan yetersiz kalmış ve eleştirilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006: 295). Bu teoriyle birlikte etkili bir liderin özelliklerine sahip olduğunu düşünen her insan kendini lider olarak görmeye başlamıştır. Teorisyenlerin başarılı bir lider ile belirlenen özellikler arasında bir ilişkinin kurulamayacağı sonucuna ulaşmasıyla da özellikler teorisinin başarısızlığı ortaya konulmuştur (DeBerry, 2010: 20).

Sadece lider değişkenini ele alan özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada beklenen sonuçları vermemesinden sonra liderliğe izleyenleri de dikkate alan davranışsal görüş hakim olmaya başlamıştır.

Davranışsal Teori'ye göre liderlerin etkin ve başarılı olmasını sağlayan, sahip oldukları kişisel özelliklerden çok liderlik yaparken gösterdikleri davranışlardır (Owens, 1976: 226'dan aktaran Tengilimlioğlu, 2005: 4). Liderlerin tam olarak 'ne yaptığı' ile ilgilenen davranışsal teori ile lider doğulu fikrinden, sonradan lider olarak yetişilebilir fikrine doğru bir kayma olmuştur (DeBerry, 2010: 20). Bu teoride liderin davranışlarının üzerinde durulmasının sebebi davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır (Güney, 2011: 387).

Davranışsal teoriyle ilgili çalışmalar; Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Yukl'un Liderlik Davranışı Modeli olarak ele alınmaktadır.

Iowa Üniversitesi Çalışmaları: Bu çalışmalarda, kararlara katılıma izin vermeyen ve tüm yetki ve sorumluluğu elinde tutan 'otoriter liderlik', grup tartışmalarını özendiren ve karara katılmaları için grubu cesaretlendiren 'demokratik liderlik', gruba tam özgürlük tanıyan ve astları kendi kararlarını kendileri vermeleri konusunda özgür bırakan 'umursamaz liderlik' olarak üç liderlik tarzı belirlenmiştir. Çalışmalar sonucunda astların demokratik liderliği en fazla tercih ettikleri, umursamaz liderlik tarzını otoriter liderlik tarzına göre daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca üretkenlik açısından otoriter liderin demokratik lidere göre biraz daha üretken olduğu;

umursamaz liderin üretkenlik açısından diğer ikisine oranla en kötüsü olduğu ortaya çıkmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2011:106-107).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Bu çalışmalarda, lider davranışlarıyla ilgili olarak ‘Kişiyi dikkate’ alma ve ‘İnisiyatif’ olmak üzere iki farklı boyuta odaklanılmıştır (Mello, 1999: 164). Kişiyi dikkate alma boyutunda lider; güvenilir bir kişidir, izleyenleriyle ilgilenir, daha samimi bir tavır sergiler ve izleyenlerini düşünür. İnisiyatif boyutunda lider; izleyenlerine neleri nasıl yapmaları gerektiğini açıkça ifade eder ve onlar için bir çalışma programı tasarlar (St-Hilaire, 2008: 8). Çalışmalar sonucunda; liderin kişiyi dikkate alan davranışlarının artmasıyla personel devir hızının ve devamsızlığın azalacağı; inisiyatif davranışlarının artmasıyla grup üyelerinin performansının artacağı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013: 579).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Bu çalışmalarla, Michigan üniversitesi grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkı sağlayacak faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır (Budak ve Budak, 2010: 82). ‘İşe yönelik’ ve ‘Kişiyi yönelik’ olmak üzere iki temel davranış türü belirlenmiştir. İşe yönelik olan lider, daha çok cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanır ve izleyenlerin belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder. Kişiyi yönelik lider, izleyenleri için uygun çalışma koşullarını hazırlar ve kişisel gelişimleri ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenir. Kişiyi yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2013: 579).

Blake ve Mouton’ın Yönetim Tarzı Matrisi: Bu çalışmada; bireyin, ‘Üretime ilgi’ ve ‘İnsana ilgi’ boyutuna verdiği öneme göre beş farklı liderlik şekli belirlenmiştir. Cılız liderlik (1.1); iş başarımı ve astların iş doyumunu açısından en az gayreti gösterir, Şehir kulübü liderliği (1.9); işe en az, kişiyi en fazla yönelimlidir, Orta yolcu liderlik (5.5); çalışanların doyumunu ile iş başarımını orta ölçüde dengeler, Görev liderliği (9.1); işe en çok, kişiyi en az ilgiyi gösterir, Ekip liderliği (9.9); işe ve kişiyi en fazla yönelimlidir (Budak ve Budak, 2010: 83). Ekip liderliğinin en etkin tarz olduğu belirlenmiştir. Geliştirme programları aracılığıyla liderlerin ekip liderliği tarzında bir lider olabilecekleri öne sürülmüştür (Bolat vd., 2009: 178):

McGregor’un X ve Y Teorileri: Douglas McGregor, liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirdiği X ve Y teorileri ile bir yöneticinin benimseyeceği

liderlik tarzının, o yöneticinin insan doğasına bakışıyla belirlendiğini ileri sürmektedir. X ve Y teorileri birbirine zıt olan iki farklı insan anlayışı ve liderlik tarzını ifade etmektedir. X kuramında ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve sorumluluk yüklenmek istemez. Bu tarz insanlar hangi işleri yapmaları gerektiğinin kendilerine bildirilmesini isterler ve çalıştırmak için onları zorlamak gerekmektedir. Bu kuramda liderler otokratik liderlik tarzını benimserler. Y kuramında ise; insanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve çalışmaları için zorlanmaları gerekmez. Bu varsayımları taşıyan liderler de demokratik liderlik tarzını benimserler (Hicks ve Gullet, 1981: 238).

Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert, geliştirdiği Sistem 4 Modeli ile örgütlerde liderlerin yaygın olarak dört liderlik tarzı sergilediğini öne sürmüştür (Silver, 1981: 368). Belirli varsayımları ve davranışları içeren bu dört liderlik tarzı Tablo 1.3'deki gibi özetlenebilir (Koçel, 2013: 582):

Tablo 1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem2 (Yardımcı Otokratik)	Sistem3 (Katılımcı)	Sistem4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir; fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2013: 582.

Tablo 1.3'de de görüldüğü gibi her sistem astlara olan güven, astların algıladığı serbesti ve üst-ast ilişkileri açısından ele alınmıştır. İstismarcı otokratik diye adlandırılan Sistem 1 liderlik modelinde lider astlarına güvenmez ve sorunlara çözüm

bulmada astlarının fikirlerini nadir olarak alır. Astlar ise iş ile ilgili konuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. Yardımsever otokratik olarak adlandırılan Sistem 2'deki liderler ile astları arasında efendi hizmetçi arasındaki güven ilişkisine benzer bir ilişki vardır. Liderler astların fikirlerini bazen sormakta, astlar ise kendilerini fazla serbest hissetmemektedirler. Katılımcı yani Sistem 3'de liderler astlarına kısmen güvense de kararlarla ilgili kontrolün kendilerinde olmasını isterler ve genel olarak astlarının fikirlerini alırlar. Bu sistemde astlar kendilerini oldukça rahat hissederler. Son olarak Sistem 4'de demokratik liderler tüm konularda astlarına tam olarak güvenir ve daima onların fikirlerini alır. Astlar da tamamıyla kendilerini serbest hissederler.

Yukl'un Liderlik Davranışı Modeli; Gariry Yukl tarafından geliştirilen bu modelde; liderlik davranışları, değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların liderlik davranışlarını yorumlarken ortaya koyduğu iş ve insan faktörüne Yukl, katılımcılık faktörünü eklemiştir. Katılımcılık faktörü; lider açısından astların kararlara katılma haklarının uygulanma düzeyini belirtmektedir. Ayrılık Modeli ve Çoklu Bağlanma Modeli olarak iki farklı model ele alınmıştır. Ayrılık Modeli; liderden beklenen davranış ile liderin gerçekleştirdiği davranış arasındaki fark ne kadar küçükse çalışanın o derece tatmin olacağını ortaya koymuştur. Çoklu Bağlanma Modeli'nde ise grup tatmininin; insana dönüklülük, gruba dönüklülük ve katılımcılık faktörleri dışında, çalışanların motivasyonu, görev ile rol arasındaki uyumu ve yetenek düzeyleri ara değişkenlerinin etkisiyle ortaya çıktığı görülmüştür (Werner, 1993: 54).

Özellikler ve davranışsal teorilerin ortaya atıldığı dönemlerde, kişinin sadece sahip olduğu kişisel özelliklerden dolayı ya da sadece göstermiş olduğu davranışlardan dolayı lider olabileceği doğru kabul edilmiştir. Örneğin; örgütsel ortamlarda, başarıya ulaşmak için izleyenlerden harekete geçirecek olan lider, diğer grup üyelerinden farklı kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olduğu ya da işe veya insana yönelik davranışlar sergilediği için ayrılmıştır. Ancak, lider olanı lider olmayandan ayıran özellikler ile etkin olan lideri etkin olmayan liderden ayıran davranışlar her koşulda aynı çıkmamıştır. Böylece grup üyelerinden sadece bir kişinin farklılaştığı ve bu farklılığından dolayı lider

kabul edildiği görüşüne sahip teoriler, o dönemlerde kabul görse de, örgütlerin içinde bulunduğu koşulların değişmesi ve gelişmesiyle birlikte yetersiz kalmıştır.

Görüldüğü gibi geleneksel liderlik yaklaşımları liderin ortaya çıkmasında etkili olabilecek sosyal yapı ve durumsal faktörleri göz ardı eden bir yaklaşımdır. Özellikle 1960'lı yıllardan sonra örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede meydana gelen büyük değişim ve dönüşümler araştırmacıları liderliği açıklamada daha karmaşık modellere yöneltmiştir. Bir anlamda liderin fiziksel ve psikolojik özellikleri ve davranış biçimi yerine faaliyet gösterdiği ortamın koşulları liderlik kavramını açıklamada ön plana çıkmıştır ve bu kapsamda durumsal liderlik davranışları doğmuştur.

1.1.2.2.2. Durumsal Teoriler

Durumsal teoriler, bütün koşullar için geçerli olan tek bir liderlik tarzının olmadığını, gösterilecek liderlik tarzının duruma, insanlara, göreve, örgüte ve diğer çevresel faktörlere göre değişebileceğini öne sürmektedir (Bolden vd., 2003: 8). Diğer bir deyişle durumsal teorilerde liderlik tarzları özel koşullara göre şekillenmektedir (Nelson ve Quick, 2005: 263).

Durumsal teorilere göre (Nahavandi, 2000: 31-32'den aktaran İşcan, 2002: 75-76);

1. Her durum için geçerli sayılabilecek bir liderlik tarzı olmamakla beraber farklı liderlik özellikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkili olabilir.
2. Örgütün içinde bulunduğu durum ve sahip olduğu yapısal faktörler sayesinde etkili liderlik tarzı belirlenebilir.
3. İnsanlar iyi liderler olmayı öğrenebilir ve lider olabilmek ve liderlik özelliklerini geliştirebilmek için pek çok alan bulunmaktadır.
4. Liderlik, grupların ve örgütlerin etkinliğinde bir farklılık yaratabilir. Örgütün yönünü ve aldığı kararları etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin çoğu liderlik kadar önemlidir. Bununla birlikte örgütün lideri, örgütsel süreçler veya çıktılar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olabilir.
5. Hem kişisel hem de durumsal faktörler liderliğin etkinliğini belirleyebilir. Ne liderin özellikleri ne de durumun gerektirdikleri liderliğin etkinliğini belirleyebilir, bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Dolayısıyla hem lider hem de liderlik durumunu anlamamız gerekmektedir.

Durumsal teorilerle ilgili çalışmalar; Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Kuramı olarak ele alınabilir.

Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi'ne göre liderin etkinliği, içinde bulunulan duruma bağlı olarak değişmektedir (Handy, 1981: 94). Teoride; liderin hangi durumlarda 'çalışan merkezli', hangi durumlarda 'görev merkezli' bir liderlik davranışında bulunması gerektiği araştırılmıştır (Sisk ve Williams, 1981: 375). Ayrıca teoriye göre; etkili bir lider karşılaştığı duruma göre her iki liderlik davranışını da gösterebilmektedir. Fiedler'e göre liderin etkinliğini belirleyen üç durumsal boyut vardır. Bunlar; lider ve izleyenleri arasındaki etkileşim, işin yapısı ve liderin mevkiye dayanan gücüdür (St-Hilaire, 2008: 9). Lider ve izleyenleri arasındaki etkileşim 'iyi' olarak ifade ediliyorsa, yani izleyenler liderlerini seviyor, güveniyor ve bağlılık gösteriyorsa, etkin liderlik için olumlu bir ortamın var olduğu; lider ve izleyenleri arasındaki etkileşim 'zayıf' olarak ifade ediliyorsa, yani izleyenler liderlerini sevmiyor, güvenmiyor ve bağlılık göstermiyorsa etkin liderlik için olumsuz bir ortamın var olduğu söylenebilir (Martens, 1998: 23). İşin yapısıyla ilgili olarak görevler yüksek derecede yapılandırıldığında etkin liderlik için olumlu bir ortam; görevler düşük derecede yapılandırıldığında etkin liderlik için olumsuz bir ortam söz konusudur (Daft, 2003: 524). Liderin mevkiye dayanan gücü; yani ödüllendirme, cezalandırma vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesi fazla ise etkin liderlik için olumlu, az ise olumsuz bir ortam bulunmaktadır. (Budak ve Budak, 2010: 93-94).

House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi'nin temelinde liderin, iş ile ilgili amaçları, kişisel amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yolları nasıl etkilediği yer almaktadır. Liderin etkinliği; izleyenlerinin motivasyonu, performansı ve memnuniyeti üzerinde izlenmektedir. Teoriye göre; liderin gösterdiği davranış, izleyenleri amaçlara ulaşmaları konusunda motive ve tatmin etmekte, bu amaçlara ulaşabilmek için yol göstermektedir (Badshah, 2012: 53). Bu teori, beklenti teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre göre; belirli bir davranış gösteren bireyin üzerindeki kuvvet, bu davranışın belirli bir sonuca ulaştıracağına dair beklentisinin ve bu sonuçtan elde edilen kişisel yarar ve doyumun bir fonksiyonudur (House, 1971: 322). Teoride, dört farklı

liderlik tarzı belirlenmiştir: Bunlar; yönlendirici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarıya yönelik lider olarak sıralanmaktadır. Yönlendirici lider, astlarıyla beklentilerini paylaşır ve işleri programlamada yönetimin rolünü üstlenir. Destekleyici lider, izleyenleri için destekleyici ve samimi bir ortam sağlar. Katılımcı lider, izleyenlerini öneride bulunmaları konusunda güçlendirir ve onları karar alma sürecine katar. Başarıya yönelik lider, zorlu hedefler belirler ve izleyenlerini amaçlara ulaşmalarında desteklemek için geri besleme mekanizmaları oluşturur (DeBerry, 2010: 23). Amaç-yol teorisine göre; en etkili liderlik tarzı içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Örneğin; kendi aldığı kararlar doğrultusunda geleceğinin şekillendiğine inanan insanlar katılımcı liderlik tarzından, aksine geleceğin kontrol dahilinde gerçekleşmeyen bir takım faktörler tarafından belirlendiğine inanan insanlar otoriter liderlik tarzından daha fazla memnun olacaktır. Diğer taraftan gerçekleştirilmesi gereken işlerin gerektirdiği yeteneklere sahip olduğunu düşünenler otoriter ve yol gösterici liderlik tarzlarından daha az memnun olacaklardır (Koçel, 2013: 590).

Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli'nde izleyenlerin, liderin karar verme sürecine daha fazla ya da daha az katılımına izin veren koşullar tanımlanmıştır (Zaccaro ve Horn, 2003: 772). Liderlik tarzıyla ilgili olarak beş model öne sürülmüştür. Otokratik 1'de lider, sahip olduğu bilgiler doğrultusunda problemleri çözer ve kararları kendisi alır. Otokratik 2'de lider, gerekli olan bilgiyi izleyenlerinden alır ve problemin çözümüne kendisi karar verir. Danışmacı 1'de lider; problemi, konuyla ilgili izleyenleriyle tek tek paylaşır ve onları bir grup olarak bir araya getirmeden fikirlerini, önerilerini alır ve kararı kendisi verir. Danışmacı 2'de lider, izleyenlerini bir grup olarak bir araya getirerek problemi paylaşır, toplu olarak fikir ve önerilerini alır, kararı kendisi verir. Grup'da lider izleyenlerini bir grup olarak bir araya getirerek problemi paylaşır, hep birlikte çözüm için alternatifler geliştirilir, uzlaşma sağlanır (Badshah, 2012: 53-54). Karar ağacı modeline göre; liderlerin, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için karşılaştığı farklı sorunlara çözüm bulma noktasında farklı karar yöntemlerini kullanması gerekmektedir. Çünkü tüm koşullarda geçerli olabilecek 'en iyi' bir karar verme süreci bulunmamaktadır. Doğru kararların verilmesi için çalışanlar tarafından da bu kararların kabul edilmesi gerekmektedir (Zel, 2001:131).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nde; liderlik davranışlarıyla ilgili ilişki boyutu ve görev boyutuna üçüncü bir boyut olarak etkinlik eklenmiştir. Etkinlik, liderin

faaliyeti ya da davranışı olarak değil; sorumluluk alanındaki hedeflere ulaşabilme ölçüsü olarak anlaşılmaktadır (Rutabingwa, 2003: 26). Dört farklı liderlik tarzı belirlenmiştir. İlgili lider; yüksek insan odaklı, düşük görev odaklıdır. Kopuk lider; düşük insan ve görev odaklıdır. Kendini adanmış lider, yüksek görev odaklı, düşük insan odaklıdır. Bütünleşmiş lider; yüksek insan ve görev odaklıdır (Ronald, 2014: 57-58). Hem ilişki hem de görev boyutuna yüksek eğilimi olan liderin çok etkili bir lider olduğu belirtilmiştir (Rutabingwa, 2003: 26). Reddin'e göre her bir liderlik tarzı için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar söz konusu olduğundan, liderlik tarzları uygulandığı duruma göre fazla ya da az etkili olabilmektedir. Dolayısıyla herhangi bir liderlik tarzının her zaman diğerinden daha etkili olduğu söylenemez. Her durumda etkili bir liderlik tarzı gösterebilmek için liderin 'yaklaşım esnekliği' becerisine sahip olması gerekmektedir. Yaklaşım esnekliği; her durumun gerektirdiği yönetim tarzının uygulanmasını gerektirmektedir (Alganer, 2002: 26)

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli'nde; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarındaki kişiyi dikkate alma ve inisiyatif liderlik davranışı boyutuna olgunluk boyutu eklenmiştir. Olgunluk; işe karşı olan kabiliyeti ve psikolojik istekliliği ifade etmektedir (Ronald, 2014: 58). Uygun liderlik tarzı, izleyenlerin hazır oluşuna ve gelişim seviyesine göre belirlenmektedir. Dört farklı liderlik tarzı belirlenmiştir. Yönlendirici lider, açık ve net talimatlar verir ve belirli yönlendirmelerde bulunur. Koçluk'da lider, çift yönlü iletişimi destekler, güven oluşturur ve motivasyonu sağlar. Destekleyici lider, izleyenlerini karar verme sürecine katar. Yetki veren liderin izleyenleri belirli bir görevi yerine getirmeye hazırdır ve tam sorumluluk alma konusunda yetkilidirler (Bolden vd., 2003: 10). Bir liderin etkili bir liderlik tarzını gösterebilmesi için izleyenlerinin olgunluk düzeyini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine göre kendini ne kadar çok yönlendirebilirse etkinliğini o kadar çok artırmış olacaktır (Zel, 2001:124).

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Kuramı'nda; bir ucu otoriterliği diğer bir ucu demokratikliği ifade eden bir doğru ile liderlik tarzları açıklanmıştır. Otoriterlik patron davranışlarına önem verirken; demokratiklik astların davranışlarına önem vermektedir. Bu iki uç arasında yedi liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar; 'Yönetici, kararını vererek astlarına bildirir.', 'Yönetici, kararını satar.', 'Yönetici, fikirlerini sunar ve soru bekler.', 'Yönetici, kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar.', 'Yönetici,

meseleyi sunar, önerileri alarak kararını verir.’, ‘ Yönetici, sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır.’ ‘Yönetici, astların üst tarafından belirlenmiş sınır içinde görevlerini yapmalarına izin verir.’ şeklinde sıralanmaktadır (Şimşek vd., 2011: 257). Hangi liderlik tarzının etkili olacağı liderin kullandığı yetki miktarına ve asta verilen yetkinin derecesine göre değişmektedir (Robbins, 1986:247).

Durumsal teoriler, geleneksel teorilerin eksik kalan yönlerini bir bakıma tamamlamıştır. Tek tip bir liderlikten her duruma göre değişecek farklı liderlik tarzlarının olduğunu öne sürmüştür. Çünkü liderlik, hem lideri hem de izleyenlerini içine alan bir süreçtir. Bu süreci içinde bulunduğu koşullara göre değerlendirmek ve liderin, izleyenlerini nasıl etkileyeceğini tüm bu süreci göz önünde bulundurarak belirlemek gerekmektedir.

1.1.2.2.3. Modern Liderlik Teorileri

Çalkantılı çevre koşullarında örgütlerin hayatta kalabilmeleri yeni ekonominin gereklerine cevap vererek sürekli değişim, girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık yapmalarına bağlı hale gelmiştir. Bir anlamda örgütün bu faaliyetleri başarıyla yapması liderin çevresel gelişmeler ve değişimler üzerine odaklanarak bu gelişim ve değişimleri bütün dokularına yansıtabilen sistemler oluşturmasıyla mümkündür. Bu sistemleri oluşturabilmek ise çevresel koşullara uygun durumsal davranışlar göstermenin yanı sıra vizyonerlik, karizmatiklik, dönüştürücülük, etik olma, maneviyatçılık gibi farklı liderlik biçimleri gerektirmektedir. Bu gereklilik araştırmacıları liderliği durumsal faktörleri genişleterek bu tür özellik, davranış ve faaliyetlerle açıklamaya yöneltmiştir. Sonuçta günümüzdeki liderlik araştırmalarına modern liderlik yaklaşımları adı verilen birçok farklı liderlik biçimi de hakim olmaya başlamıştır. Çalışmamız kapsamında bu liderlik biçimlerinin bazıları kısaca ele alınacaktır. Dönüşümsel ve etik liderliğe çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verildiği için bu bölümde ayrıca ele alınmamıştır.

Etkileşimci Liderlik’de kişisel çıkarlarını karşılamak isteyen lider ve izleyenleri arasında bir değiş-tokuş ilişkisi vardır (Bass, 1999: 10). Burns’e (1978) göre etkileşimci liderlik, lider ile izleyen arasında bir değiş-tokuş olmasını gerektirmektedir. İzleyenler liderlerin istediği şekilde davrandıklarında ücret, prestij gibi belirli değerlerde çıktılar elde etmektedirler. Burns’un bu görüşünden hareketle Bass (1985) araştırmalarda

genellikle liderliğin etkileşimci ya da maliyet-zarar değiş tokuş süreci olarak kavramsallaştığını savunmuştur (Den Hartog vd., 1997: 20). Etkileşimci liderler; koşullu ödüllendirme ile izleyenlerin başarılarını takdir eder ve sarf ettikleri çabaların karşılığını verir (Bass, 1990: 22). Lider, izleyenlerini belirli bir performansa ulaştıklarında ödüllendirir. Liderin vereceği bu ödül, izleyenlerin gösterdiği çabaya ve ulaşılan performans düzeyine bağlıdır (Den Hartog vd., 1997: 22). Etkileşimci liderler aktif istisnalarla yönetim davranışı ile örgütsel beklentilerde bir sapma ya da uygulamada herhangi bir düzensizlik olduğunda bunları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Casimir vd., 2006: 71). Aktif istisnalarla yönetimde lider örgüt içerisindeki standart sapmaları ortaya çıkarmak için gayret gösteren ve düzensizlikler meydana geldiğinde harekete geçen bir lider olarak; Pasif istisnalarla yönetimde ise lider örgüt içerisinde sapmalar ve düzensizlikler meydana geldikten sonra harekete geçen bir lider olarak karakterize edilmektedir. Etkileşimci liderlikte gösterilen kaçınmacı liderlik davranışı ile liderler karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınmaktadırlar. Bu tarz liderlik ne reaktif ne de proaktiftir sadece pasiftir. Bu aşırı derecede pasif liderlik tarzı liderliğin yokluğunun bir göstergesidir (Den Hartog vd., 1997: 21-22).

Dağıtım sal Liderlik; örgütteki tüm bireylerin bir gün lider olabileceği, işyerinde kendiliğinden ortaya çıkan işbirlikçi katılımların olduğu, çalışanlar arasında yakın çalışma ilişkilerinin geliştiği, dağıtım sal faaliyetleri düzenlemek için yapısal ilişkilerin ve kurumsallaşmanın var olduğu varsayımına dayanmaktadır (Gronn, 2002: 429). İlişkisel, kapsayıcı, işbirlikçi bir yapı olarak değerlendirilen dağıtım sal liderliğin üç temel dayanağı vardır. Birincisi, grubun ortak bir özelliğidir veya bireylerin etkileşiminden doğan bir iletişim ağıdır. İkincisi, uzmanlık birçok izleyen üzerinde çeşitlenmektedir (Bolden vd., 2009: 5). Üçüncüsü, kahraman lider ve pasif izleyen tasvirlerine karşı çıkmaktadır, herkese açık ve herkesi içine alan liderlik sınırlarını benimsemektedir (Davison vd., 2013: 100).

Süper Liderlik, Kendi Kendini Yöneten Liderlik; bireylerin, istedikleri şekilde davranabilmek için kendilerini motive ettiği ve yönlendirdiği; yani kendilerini etkiledikleri bir süreçtir (Houghton ve Neck, 2002: 672). Bireylerin kendi faaliyetlerini ve düşüncelerini kontrol edebilmek için kendilerini etkilemeleri yoluyla ortaya çıkan bireysel düzeyde bir bakış açısını göstermektedir. Amacı; bireylerin yaşamlarını ve iş hayatlarını iyileştirmek için belirli davranışsal ve bilişsel stratejileri öğrenerek ve

uygulayarak kendilerini daha etkili bir şekilde yönetebilmeleridir (D'Intino, vd., 2007: 105).

Karizmatik Liderlik'de lider; genel anlamda yol göstericidir, izleyenlerine ilham ve güven verir, saygı uyandırır, gelecekle ilgili düşüncelerde iyimser olmayı teşvik eder, insanların yaşamlarında gerçekten önemli bir yere sahip şeyleri görmelerini kolaylaştırır, misyon duygusu aktarır ve motive edici davranışlar sergiler (Gül ve Çöl, 2003: 165). Lidere, izleyenleri tarafından algılanan kişisel özellikleri ve eylemleri sayesinde örgütteki faaliyetleri başlatmasına ve sürdürmesine imkân veren bir durumdur (Nadler ve Tushman, 1994: 281). Daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan karizmatik liderlik; kurtarıcı ve sıra dışı niteliklerin yanı sıra güçlü kişisel özelliklere de sahip kişilerde görülmektedir. Özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme bu liderlerde görülen ortak özelliklerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Otantik Liderlik'de lider; nasıl düşündüğünün, nasıl davrandığının, başkaları tarafından nasıl algılandığının son derece farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini ve ahlaki bakış açılarını, bilgilerini, güçlü yönlerini bilen, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendinden emin, umutlu, iyimser, kendini çabuk toparlayan, ahlaki bireylerdir (Avolio vd., 2004: 803-804). Otantik liderlik; olumlu yönde kendini geliştirmeyi teşvik eden, liderler ve izleyenler tarafından daha büyük bir öz farkındalık ve öz düzenleme sağlayan, olumlu psikolojik yeteneklerle oldukça gelişmiş bir örgütsel yapıyı birleştiren bir süreçtir (Luthans ve Avolie, 2003: 243'den aktaran Walumbwa vd., 2008: 92). Shamir ve Eliaim' göre (2005: 398-399), otantik lider için liderlik rolü kendi benlik kavramının temel bileşenidir; yani kendisini tanımlamak için lider terimini kullanmak zorunda değildir, kararlı ve kendilerini algılayabilmektedir, hedefleriyle uyumludur, kendini ifade edebilen davranışlarda bulunmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik; liderin temelde kendini başkalarına hizmet etmeye adanmış olmasıdır. Lider; öncelikli olarak toplumun, çalışanların, müşterilerin vs. gereksinimlerini karşılamak ve onların ihtiyaçlarına cevap vermek için çalışır. Sonrasında insanların ihtiyaçları karşılandığı için bilinçli bir şekilde davranacakları varsayılır ve yönetmek ve liderlik süreci başlar (Spears, 2004: 7-11). Lider, sürekli olarak izleyenlerinin neye ihtiyacı olduğunu anlamaya çalışır. İzleyenlerinin onu

memnun etmesini istemek yerine onların hayatlarında bir farklılık yaratmak ile ilgilenir (Vinod ve Sudhakar, 2011: 456).

Paternalist Liderlik; yöneticilerin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla kişisel olarak ilgilenmelerini, çalışanların kişisel refahını yükseltmelerini ve kariyerleriyle ilgili olarak destek vermelerini ifade etmektedir (Pellegrini vd., 2010: 392). Güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakan paternalist lider, hiyerarşik ilişkiler içinde bir bakıma babaya benzemekte, izleyenlerin profesyonel ve kişisel hayatlarına rehberlik etmekte ve karşılığında bağlılık ve saygı beklemektedir (Gelfand vd., 2007: 493-494).

Simbiyotik Liderlik ile ilgili olarak simbiyosis kavramı biyolojik bir terimdir ve iki organizmanın fiziksel olarak birbirine bağlı yaşamaları veya bir organizmanın diğer bir organizmanın içinde yaşamasını ifade etmektedir. Her bir organizmanın başka bir organizmaya bağlı olarak büyümesi ve gelişmesi simbiyotik ilişkinin anahtarını oluşturmaktadır (Zaccaro and Horn, 2003: 770). Sosyal anlamda birbirinden farklı olanların bir arada yaşaması ve sürekli olarak bu farklılıkları birbirleriyle paylaşımlarıyla simbiyotik ilişkiler doğmaktadır. Simbiyotik lider, böyle bir ortamda izleyenlerinin birbirleriyle olan ilişkisinde önemli bir rol üstlenmektedir. Farklılıkları bir araya getirmekte, paylaşımı sağlamakta, ilişkileri geliştirmekte, sürecin devamlılığını sağlamaktadır (Danışman, 2013: 145-146).

Vizyoner Liderlik; hizmet verdiği kişilerin beklentilerini temel almaktadır. Vizyoner lider, örgütü praaktif ve insancıl bir yaklaşımla hedefleri doğrultusunda yönetir ve sürekli bir gelişim içinde tutar (Bulut ve Uygun, 2010: 29). Vizyoner liderlik; dinamik ve karşılıklı etkileşime dayanan bir süreçtir. Vizyoner lider; kendisi ve izleyenleri için bir vizyon oluşturur ve izleyenleriyle karşılıklı etkileşim halinde vizyonu hayata geçirmek için gayret gösterir (Naktiyok, 2004: 156). Lider, sahip olduğu kişisel değer ve inançlarla güdülenmekte ve izleyenlerini güdülemektedir. Örgütsel amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşma konusunda kararlı ve inançlıdır. Paylaşılan bir örgüt kültürü oluştururlar. Yaratıcıdır, örgüt için daha iyi bir gelecek düşünürler (Bridge, 2003: 67).

Transandantal (Alturistik) Liderlik'de dönüşümcü liderlerin kullandığı maddi ve manevi motivasyon araçlarını kullanan lider, organizasyonun yararına olan olguları

izleyenlere aktarmakta ve böylece onların motive olmalarını sağlamaktadır. Bu güdüleme şekli altruistic ya da transandantal olarak ifade edilmektedir. Transandantal lider, insanlar üzerine yoğunlaşmıştır ve onların bireysel olarak gelişmelerini sağlar ve onları başkaları için bir şeyler yapabilmeye teşvik eder (Kaya, 2010: 84).

Kuantum Liderlik: Kuantum örgüt, bireysel yeteneklerini, deneyimlerini, içgörülerini ve kişiliklerini örgütün değerleri ve hedefleriyle aynı hizaya koyan tüm üyelerin, bireysel paylaşım yoluyla benzersiz çözümlerini, düşüncelerini ve içgörülerini ortaya çıkarmasına dayanmaktadır (Deardorff ve Williams, 2006: 2-3). Kuantum liderliğin, bütüncül, önceden kestirilemeyen, karmaşık bir yapısı vardır. Her bireyin sürece katılmasıyla daha büyük bir enerji sağlanır. Lider; çatışmayı, yaratıcılık uğruna paylaşılan bir kaynak olarak görür. İnsanların bir arada çalışması ve performansın artması için önemli fırsatlar yaratır. Durağanlığa ve tembelliğe son verir. Bireylerin doğasını anlamaya çalışır. Ruh ve akıl gibi görünmez gerçekleri kabul eder. Dış kaynaklara iç kaynaklar kadar önem verir ve kişisel çıkarları korur (Papatya ve Dulupçu, 2006: 126).

Sanal Dünyada Liderlik: Bilgi teknolojisinin kullanılarak işlerin gerçekleştirildiği bir ortamda ortaya çıkan sanal lider, izleyenleriyle teknoloji aracılığıyla ilişki kurmakta, bilgiyi toplamakta ve dağıtmaktadır (Naktiyok, 2006: 28). Sanal liderler; kararlı, girişimci, uyumlu, işbirlikçi, müşteriye odaklı, ağ yapılandırma ve teknolojiden faydalanma özelliklerine sahip liderlerdir. Sanal liderlerden, stratejik kararları çok hızlı almaları ve müşterileri örgüte çekmek ve bağlamak için sürekli olarak yenilikçi olmaları beklenmektedir (Horne-Long ve Schoenberg, 2002: 613).

Ruhsal Liderlik; Fry ve çalışma arkadaşlarına (2005) göre ruhsal lider, örgütün öğrenen bir örgüte dönüşebilmesi için çalışanları içsel olarak motive etmeye çalışır. Ruhsal liderliğin amacı; örgütsel vizyon ve değerler konusunda görüş birliğine varmak için bireylerin ve takımların güçlenmesini sağlamak ve stratejiler oluşturmak, böylece örgüte bağlılığı ve performansı artırmaktır. Bu nedenle liderlerin tavır, değer ve davranışlarını birleştirirler, çalışanların içsel motivasyonunu sağlarlar, çalışanlara yapıkları işin ne anlama geldiğini ve bir misyona neden ihtiyaç duyulduğunu anlatırlar, bir farklılık yaratabileceklerini ve işlerinde takdir edilen ve anlaşılan çalışanlar olduklarını hissettirirler (Chen ve Yang, 2012: 107).

1.1.3. Stratejik Liderlik

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet, örgütleri bir değişim ortamı içine sokmuştur. Yenilik ihtiyacının arttığı, teknolojinin geliştiği, bilginin önemli bir kaynak haline geldiği böyle bir ortamda örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bu da örgütlerin farklılık yaratabilmelerini, çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri anlayabilmelerini, sahip oldukları güçlü ve zayıf yanları iyi değerlendirebilmelerini, stratejik yönetim sürecini etkili bir şekilde kullanabilmelerini gerektirmektedir. Bu şartlara ayak uyduramayan örgütlerin hayatları tehlikeye girmektedir. Örgütler stratejik liderlik uygulamalarıyla bu zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Stratejik liderlik ile örgütler belirsiz ve karmaşık bir çevrede rekabet edebilir hale gelmektedir.

1.1.3.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

1960'lı yıllarda ve 1970'li yılların başlarında yöneticiler, örgütün performansını etkileyecek kararların alınmasında çok az bir etkiye sahip olduklarına inandırılmışlardı. Yönetimsel davranışların ve örgütsel çıktılarının, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları durumların temel belirleyicisi olduğu düşünülüyordu. 1972'de ünlü örgüt teorisyeni John Child, örgütün üst düzey yöneticilerinin örgütün performansı ile tümüyle sorumlu olduklarını ve bu nedenle stratejik yönetim sürecinde çok güçlü bir etki yarattıklarını öne sürmüştür. Child'e göre stratejik liderler; önemli konularla ilgili olarak karar alma ile sorumludurlar ve örgütün gideceği yönü ve bu amaçla örgütün nasıl yönetileceğini belirlemektedirler (Ireland ve Hitt, 2005: 65).

Stratejik liderlik teorisi, ilk olarak Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen Tepe Eşelonları (Upper Echelons) teorisinden ortaya çıkmıştır (Vera ve Crossan, 2004: 223). Bu teoriye göre stratejik seçimler ve performans düzeyleri gibi örgütsel çıktılar yönetimsel altyapı özelliklerine bağlı olarak tahmin edilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Yani üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını etkilemektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125). Bass (1985) ise stratejik liderliğin ortaya çıkışını dönüştürücü liderliğe

dayandırmaktadır. Dönüştürücü liderlik; vizyon geliştirme, odaklanma ve uygulama olmak üzere üç farklı stratejik liderlik özelliğine vurgu yaparak örgütteki önemli değişimleri meydana getiren süreçlere odaklanan bir liderlik türüdür. Vizyon geliştirme, liderin örgütün geleceğini açık bir şekilde ve tam olarak görebilmesi; odaklanma, liderin izleyenleri mevcut duruma yoğunlaşmaktan yeni vizyona adapte olmaya taşıyabilmesi; uygulama, liderin yeni vizyon ile ilgili çeşitli hedefleri ve planları gerçekleştirebilmesi anlamına gelmektedir (Neumann ve Neumann, 1999: 73).

Stratejik liderliğin tarihsel gelişimiyle ilgili olarak literatürde en sık rastlanan bir diğer görüş ise John Adair'e aittir. John Adair (2013: 41), 'Etkili Stratejik Liderlik' adlı kitabında 1980'lerde stratejik liderlik kavramını ilk kullanan kişinin kendisi olduğunu ifade etmiş ve stratejik liderliği insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme etkinliği olarak tanımlamıştır.

Stratejik liderlik teorisi; örgütün, üst düzey yöneticilerinin özellikle CEO'ların (chief executive officer) bir yansıması olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik liderlik sorumluluklarını tek başına kendilerinin üstleneceği fikrine sahip olan CEO'ların başlıca görevleri; örgüt için bir vizyon belirlemek ve bu vizyona ulaşabilmek için gerekli şartları sağlamaktır. İzole olan bu stratejik liderler, örgütlerini yukarıdan aşağıya doğru direktifler vererek yönetmektedirler (Ireland ve Hitt, 2005: 65). Hambrick ve Pettigrew (2001), liderlik ile stratejik liderlik teorileri arasında iki önemli farkın olduğunu belirtmiştir. İlk farklılık, stratejik liderliğin örgütün en üst düzeyindeki insanların çalışmalarıyla ilgilenirken; liderliğin örgütün her seviyesindeki liderlerle ilgilenmesidir. İkinci farklılık ise liderlik araştırmalarının lider ile izleyenleri arasındaki ilişkiye odaklanırken; stratejik liderlik araştırmalarının yönetici işlerine odaklanmasıdır (Vera ve Crossan, 2004: 223).

Stratejik liderlik ile ilgili bu görüşlerin hâkim olduğu çevresel koşullar küresel ekonomi nedeniyle değişmiştir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı örgütün yönünü tek bir bireyin bakış açısıyla belirlenmesini engellemiştir. 21. yüzyıl, etkin stratejik liderlik uygulamalarının meydana geldiği örgüt doğasını değiştirmiştir (Ireland ve Hitt, 2005: 65). 21. yüzyılın küresel ekonomisinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve örgütlerin ekonomik değerini arttırmak karmaşık, zorlu ve bilgiye dayalı bir görev haline gelmiştir. Böyle bir dönemde üç temel gücün dikkate alınması

gerekmektedir. Bunlar; fırsatlar ve tehditlerle dolu dinamik bir çevre, yenilikçi ve atik bir örgütsel sistem ve stratejik liderliktir. Stratejik liderlik, diğer iki güç arasında aracılık etmekte, var olan süreçleri ve sistemleri en iyi şekilde kullanmakta, yeni fırsatları keşfetmekte ve onlardan faydalanmaktadır (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 191). Tablo 1.4’de 20. ve 21. yüzyıl etkili stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 1.4. 20. ve 21. Yüzyıl Etkili Stratejik Liderlik Uygulamaları Arasındaki Önemli Farklılıklar

20. yüzyıl uygulamaları	21. yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklıdır.	Çıktı ve süreç odaklıdır.
Sabırlı ve güvenlidir.	Güvenli; fakat kibirsizdir.
Bilgiyi elde etmeye çalışır.	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır.
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir.	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler.
İş akışları hiyerarşi tarafından belirlenir.	İş akışları ilişkiler tarafından belirlenir.
Bütünlüğün önemi açıkça ifade edilir.	Bütünlüğün önemi eylemler ile gösterilir.
Saygı talep edilir.	Saygı kazanmak istenilir.
Çeşitlilik hoş görülür.	Çeşitlilik aranır.
Çevresel değişime tepki verir.	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder.
Büyük lider olarak çalışır.	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır.
Çalışanları bir kaynak olarak görür.	Çalışanları kritik bir kaynak olarak görür.
Esasen yerel bir kafa yapısıyla çalışır.	Esasen küresel bir kafa yapısıyla çalışır.
Çalışanların gelişimine yatırım yapar.	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapar.

Kaynak: Ireland ve Hitt, 2005: 74.

1.1.3.2. Stratejik Liderliğin Tanımı

Davies ve Davies (2006: 122), stratejik liderliğin yeni bir liderlik sınıflandırması olmadığını; ancak her tür liderlik için gerekli olan temel bir nitelik olduğunu vurgulamaktadırlar. Literatür incelendiğinde stratejik liderlik kavramının farklı bakış açılarıyla ele alınarak tanımının yapıldığı görülmektedir. Stratejik liderliğe ilişkin en sık rastlanan tanımlardan bazıları şöyledir:

- Hitt vd.'ye (1994: 19) göre stratejik liderlik; değişim kararında, bu kararlarla ilgili konuların doğru yorumlanmasında ve bu konularla ilgili, kendi içinde tutarlı ve örgütün uzun dönem stratejisiyle uyum içinde olan faaliyetlerin seçiminde önemli bir role sahiptir.
- Sullivan ve Harper (1997: 68); örgütün hayatına devam edebilmesi için gerekli olan, iyice düşünülmüş ve akla yatkın faaliyetlerin yönetilmesi ve denetlenmesi olarak stratejik liderliği ele almıştır.
- Hitt vd.'ye (2001: 489)'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve takip edenleri güçlendirme yeteneğidir.
- Ireland ve Hitt'e (2005: 63) göre stratejik liderlik; kişinin sahip olduğu geleceği görme, kafasında canlandırma, esneklik sağlama, stratejik düşünme, örgütte yaşanabilir bir gelecek oluşturacak değişiklikleri başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği olarak tanımlanabilir.
- Rowe (2001: 83); stratejik liderliği, örgütün kısa dönem finansal istikrarını sürdürürken uzun dönem hayatta kalmasını sağlayan günlük kararların gönüllü olarak alınması için başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu tanım, gönüllü olarak karar alma düşüncesine açık bir şekilde yer vermesi ve şu ana ve geleceğe odaklanması bakımından Ireland ve Hitt'in yapmış olduğu tanımdan farklılaşmaktadır. Ayrıca böyle bir stratejik liderlik tanımı liderin astları, üstleri ve akranları etkileyebilme yeteneğinin var olduğunu kabul etmektedir.
- Hosmer (1982: 55), stratejik lideri çevresel özellikler, örgütsel kaynaklar ve yönetimsel tutumlardaki değişiklikleri sürekli olarak belirlemek ve bu

değişikliklere uyum sağlamak için stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi olarak tanımlamıştır.

- Sosik vd.'ye (2005: 46) göre stratejik lider; örgütün, stratejisini etkin bir şekilde uygulayabilmesi için temel bir takım davranışlar sergileyen strateji odaklı lider olarak nitelendirilebilecek yöneticidir.
- Barutçugil'e (2013: 568) göre; etkin bir stratejik lider, örgütlerin ortalamanın üzerinde bir performans elde edebilmesi için enerji harcayan ve dikkatini bu konuya veren kişidir.
- Stratejik lideri gerektiğinde stratejik bir değişimi gerçekleştirebilen kişi olarak tanımlayan Ülgen ve Mirze'ye (2007: 374) göre stratejik lider geleceği gören, vizyoner, esnek ve izleyenlerini güçlendirebilme yeteneklerine sahiptir.
- Dinçer (2004: 339), stratejik lideri yönetim sürecinden sorumlu olan kişi olarak tanımlamıştır. Bu yönetim sürecinde ise bir örgütün veya stratejik iş biriminin stratejisi oluşturulmakta, uygulanmakta ve değerlendirilmektedir.

Stratejik liderlik, stratejik döngüyü kolaylaştıran ve yönlendiren merkezi bir faaliyettir. Stratejik liderler, örgütün mevcut durumuna uygun bir haritaya sahiptirler ve bu haritanın gelecekte değişim ve gelişim için nelere ihtiyacı olduğunu tahmin edebilirler. Bu bilgiyi örgütün gelecekte nerede olması gerektiğiyle ilgili olarak bir vizyon oluştururlarken kullanırlar. Örgütün geleceğini şekillendiren stratejik liderlerin takipçilerini vizyonu gerçeğe dönüştürme sürecine dahil ederek bu harita ve vizyonu onlarla paylaşmaları gerekmektedir. Bu iş birliğini; katılım, yetenek ve uyum inşa etmeye çalışarak başarmaktadırlar (Davies, 2004: 14).

1.1.3.3. Stratejik Liderliğin Boyutları

Pisapia, stratejik liderliği karmaşık ve belirsiz çevrelerde hedefler, stratejiler ve faaliyetler hakkında önemli kararlar alma yeteneği olarak tanımlamakta (Yasin, 2006: 10-11) ve çok yönlü postmodern dünyada liderlerin daha etkili olabilmesi için doğru zamanda, ortamda ve durumda politik (bartering and bridging), etik (bonding), yönetsel ve dönüşümsel faaliyetlerden doğru olanı seçip, etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Gelecek odaklı olmaları gereken stratejik liderler, değişim yolunda örgüte rehberlik etmek için politik-etik ve yönetsel-

dönüşümsel faaliyetler arasında bilinçli ve sürekli olarak seçim yapmaktadırlar (Pisapia, 2006: 14).

Yönetimsel Liderlik: Yönetimsel liderler; temelde finansal yönetim, çalışanların yönetilmesi, zaman ve kaynak yönetimi, stratejik ve işlevsel planlama gibi rolleri üstlenmişlerdir (Ketteridge vd., 2002'den aktaran Yeşilyurt, 2007: 77). Ayrıca çalışanların motivasyonunun ve onlarla olan iletişiminin artırılması, uygun bir çalışma ortamının oluşturulması, örgütü uyumlu bir bütün olarak dengede tutmak ve entegrasyonunu sağlamak, dış çevreyi yorumlayabilmek, örgütü çıkarlarını göz önünde bulundurarak dış çevreye temsil etmek ve lobi faaliyetlerinde bulunmak, kaynak sağlamak yönetimsel liderliğin görevleri arasındadır (Middlehurst vd., 1992: 258).

Rowe'a (2001: 82) göre yönetimsel liderde olması gereken özellikler şunlardır: 1. Reaktiftir. Amaçlara yönelik pasif davranışları benimser. Amaçlar; hayaller ve isteklerden değil, ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır. Amaçları geçmişe dayandırır. 2. Stratejilerin oluşturulmasında düşüncelerin ve insanların etkileşimlerini birleştiren kolaylaştırıcı bir süreç benimsemiştir. 3. Çalışanlarıyla karar verme sürecindeki rollerine göre ilgilenir. 4. Kendilerini mevcut düzenin koruyucuları ve düzenleyicileri olarak görür, örgüt içerisindeki rollerine bağlılık hisseder. 5. Çalıştıkları insanların faaliyetlerini ve kararlarını etkiler. 6. Günlük faaliyetlerle ilgilenir. 7. Fonksiyonel sorumluluklarla ilgilenir. 8. Kendi fonksiyonel alanlarında uzmandır. 9. Değer yaratan kararları almaları daha az muhtemeldir. 10. Finansal performansı artırmak için kısa dönemli ve az maliyeti olan davranışları destekler. 11. Açık bilginin kullanılmasına ve paylaşılmasına odaklanır, standart operasyon prosedürlerine uymayı sağlar. 12. Doğrusal düşünmeyi kullanır. 13. Seçimlerinin iç ve dış çevre tarafından yönlendirildiğine inanır.

Dönüşümsel Liderlik: Bass'a göre dönüşümsel lider, vizyon ve etkili yönetim yeteneklerine sahip ve bu yetenekleri sayesinde izleyenleri arasında güçlü duygusal bağlar kuran liderlerdir (Masood vd., 2006: 942). Black ve Porter ise dönüşümsel liderliği, izleyenlerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için motive eden, ortak bir vizyon yaratarak izleyenlerini önemli örgütsel değişikliklerin yapılmasına ikna eden bir lider olarak tanımlamışlardır (Black ve Porter, 2000: 432). Dönüşümsel lider; takipçilerinin gereksinimlerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirebilir ve değişim ve

yeniliğe yönelik faaliyetlerde bulunarak örgüte başarılar kazandırabilir (Luthans, 1995: 562). Dönüşümsel liderler; standart beklentilerin ötesinde, izleyenlerini gelişim ve performans ortaya koymak için cesaretlendirirler, geleceği iyimser bir şekilde yorumlarlar, idealleştirilmiş bir vizyon tasarlarlar ve vizyonun ulaşılabilir olduğunu izleyenlerine ileterek onlara ilham verirler (Benjamin ve Flynn, 2006: 216). Dönüşümsel liderlikte liderlerin davranışlarını açıklayan dört temel boyut vardır. Bunlar; karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak sıralanmaktadır (Bass, 1990: 19-30). Karizma, liderlerin izleyenleri üzerinde güçlü bir bağlılık ve istek duygusu oluşturma yeteneğini ifade etmektedir (Bowie, 2000: 186). Bass'a (1987: 25) göre karizmatik liderler iyi gelişmiş bir misyon ve vizyona sahiptir, izleyenleri üzerinde inanç, bağlılık, coşku ve güven duygusu oluştururken izleyenlerinden sadakat, saygı ve bağlılık beklerler. Karizma ve ilham verme; liderin arzu edilen bir geleceği düşünmesi, ona nasıl ulaşılacağını açık bir şekilde ifade etmesi, takip edilecek bir örnek olması, yüksek performans standartları belirlemesi, kararlı ve güven verici davranışlar göstermesiyle ilişkilidir (Bass, 1999: 11). Entelektüel teşvik ile liderler izleyenlerin eski yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen işleri yeniden düşünmelerini sağlarlar. Böylece örgüt içerisinde ilginç ve yeni bir fikir akışına imkan tanınmış olur (Den Hartog vd., 1997: 22). Ayrıca liderler, izleyenlerin sorunların çözümünde mücadeleci (Glad ve Blanton, 1997: 566), yenilikçi ve yaratıcı olmalarına katkıda bulunmaktadır (Bass, 1999: 11). Bireysel ilgi, liderin izleyenlerinin gereksinimlerini anlayabilmesi ve onların geliştirilmesi için sürekli bir çaba içerisinde olmalarını gerektirmektedir (Avolio vd., 1999: 444). Bireysel ilgi ile liderler, izleyenlerin gelişim ihtiyaçlarını dikkate almakta, gelişimlerini desteklemekte ve onlara koçluk yapmaktadırlar (Bass, 1999: 11).

Politik Liderlik: Politik beceri, işyerinde diğer kişileri etkin bir şekilde anlama ve bunun sonucunda elde edilen bilginin bireylerin kişisel ve örgütsel hedeflerini arttırarak onları etkilemek için kullanılması kabiliyetidir. Bolman ve Deal'a (1991) göre politik yetenekler lidere güç verirken; Kotter'a (1985) göre etkili bir liderin önemli amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için insanları birlikte çalışma yönünde harekete geçiren ve onlara ilham veren sosyal ve politik beceriye sahip olması gerekmektedir. Politik beceri ile liderler izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmektedirler. Ayrıca politik beceri; çalışanların liderine olan güvenini, liderini desteklemesini, iş tatmini ve

vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlarını etkilemektedir (Ahearn, 2004: 311-314). Politik liderler; sosyal işaretleri kolayca anlamakta, izleyenlerinin davranışsal güdülerini doğru bir şekilde yorumlamakta, nispeten az bir çaba göstererek insanları ve koşulları etkilemekte ve kontrol etmektedirler. Ayrıca politik liderler, hem örgüt içerisinde kendi statüsünü yükseltmek hem de izleyenleri için kıt kaynakları temin etmek için gerekli olan iletişim ağlarını ve sosyal sermayeyi daha etkin bir şekilde inşa etmektedirler (Treadway vd., 2004: 495). Politik beceri; takım ve örgüt performansı için gerekli olan kişilerarası etkileşimi düzenlemek ve iletişimi arttırmak için katalizör görevi görmektedir. Dolayısıyla politik beceri, dinamik örgütsel çevrelerde liderin iyi bir performans göstermesi için önemli görülmektedir (Ferris, 2000: 36).

Etik Liderlik: Etik liderliğin amacı; her yönetsel kararda var olan belirgin etik boyutları netleştirmek ve ortaya koymak, örgütlerde karar alma sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak ve savunmaktır (Jose ve Thibodeaux, 1999: 135). Etik Liderlik; liderin, iyi/kötü, doğru/yanlış olarak ne yapması gerektiğiyle ilgilenmektedir (Ogunfowora, 2009: 2). Liderin ahlaken doğru, adil, iyi davranışlarda bulunması etik liderlik özelliğini ortaya koymaktadır. Bu özelliği sayesinde liderler, izleyenlerinin ahlaki farkındalığını arttırmakta ve ahlaki yönden kendini gerçekleştirmelerini sağlamaktadırlar (Zhu vd., 2004: 16). Etik lider; kişisel faaliyetleri ve kişilerarası ilişkileri sayesinde kabul edilebilir davranışlar sergilemekte ve bu davranışlarını izleyenlerine iki yönlü iletişim, güçlendirme, karar verme yollarıyla göstermektedir (Brown vd., 2005: 120).

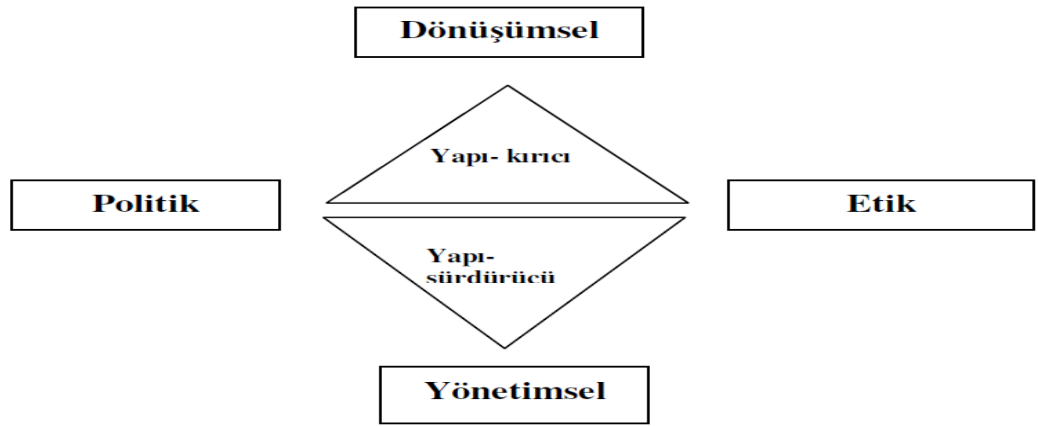
Tablo 1.5’de yönetsel liderlerin örgütün güncel işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumak, dönüşümsel liderlerin davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek, politik liderlerin izleyenleriyle ve destekçileriyle olan ilişkilerini geliştirmek, etik liderlerin doğru işleri doğru yapmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler gösterilmektedir.

Tablo 1.5. Stratejik Liderlik Boyutlarının Faaliyetleri

Yönetimsel Liderlik	Dönüşümsel Liderlik
1. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için plan yapar, yönlendirir, kontrol eder ve işgörenleri güdülerler. 2. İşgörenlerin başarması gereken görevleri belirlerler. 3. Başarılı olmak için gerekli standartları açıkça tanımlarlar. 4. Yazılı olan ve olmayan politikaları, rutinleri ve uygulanış önceliklerini oluşturup vurgularlar. 5. İşe getirdikleri katkılar doğrultusunda misyonun kesin anlamını açıklarlar. 6. Görevlerin yerine getirilmesi için gerekli öğretim kaynaklarını sağlarlar. 7. İşlerin nasıl yapılacağına karar verirler. 8. Emir komuta zincirini vurgularlar. 9. Çalışanları sonuçlardan sorumlu tutarlar. 10. Hata yapıldığında hızla düzeltici hamlelerde bulunurlar.	1. Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım ederler. 2. İşgörenler arasında, değişim için “ hazır bulunuşluk” ortamını oluştururlar. 3. Yön gösteren niyet cümlelerini oluştururlar ve meslektaşlarıyla bireysel yönetimi (self-management) olanaklı kılarlar. 4. İzleyenlerin davranışlarını önemli derecede etkileyen vizyondan bahsederler. 5. İzleyenlerin duygularını önemli derecede etkileyen ikna edici anekdotlar anlatırlar. 6. Gelecekle ilgili iyimser ve ulaşılabilir bir tablo çizerler. 7. Olayları yorumlar ve anlam yaratırlar. 8. İzleyenlerin değişimle ve mücadeleci olmayla ilgili duygularını uyandırırılar. 9. Değerler, vizyon ve önceliklerin ortak kabulünü sağlarlar. 10. Vizyon, değerler ve önceliklere bağlı kalınması koşuluyla bireysel yönetime olanak sağlarlar.
Politik Liderlik	Etik Liderlik
1. Bütün örgütsel ilişkilerde güç dengesini en yüksek düzeye çıkartırlar. 2. Hangi konuların gerçekten önemli olup üzerinde uzlaşmaya gidilemeyecek konular olduğunu belirler. 3. Güçlü bir destek oluşturmak için dış ortaklıklar geliştirirler. 4. Bireylerin desteğini etki ve güç yoluyla oluştururlar. 5. Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulurlar. 6. Bir durumda, bireyin gücünün kaynağını belirtirler. 7. Fikirleri, projeleri ve planlarına destek almak için değerli şeyleri değiş tokuş ederler. 8. Kişiliği, düşünce yapısıyla izleyenleri etkiler ve kendine bağlarlar. 9. Kişisel iyilikler yaparak örgüt üyeleriyle arkadaşlık kurarlar. 10. Sevdiği izleyenlerine örgütün içiyle ilgili bilgi verirler.	1. Karar verme ve eyleme geçmede en başarılı olduğu görevlerle ilgili bilgilerinden yararlanırlar. 2. Sağgörümlü bir tutumla dinler, gözler ve harekete geçmeden önce dikkatle düşünürler. 3. Dürüst davranarak güven ve anlayış oluştururlar. 4. Kararları eyleme dönüştürecek isteği gösterirler. 5. Ahlaki ikilemde çizgiyi korurlar. 6. Örgütsel eylemlerin, ortak değerler doğrultusunda yapıldığından emin olurlar. 7. ılımlı davranır-duygusallığı akılla birleştirirler. 8. Herkesin iyiliğini gözetmek için çok özen gösterirler. 9. Herkesin haklarına değer verirler. 10. Üzerinde karara varılmış değer ve bilgileri tartışmalara taşırlar.

Kaynak: Ülker, 2009: 82-86.

Ayrıca Pisapia’ya göre stratejik liderlerin öncelikle örgütün durağanlığa (yapı-sürdürücü) mı yoksa değişime (yapı-kırıcı) mı ihtiyacı olduğuna karar vermeleri gerekmektedir (Yasin, 2006: 21). Aşağıda Şekil 1.1’de yer alan Stratejik Değişim Piramidi’nde gösterildiği üzere yapı-kırıcı liderler istenilen değişimi yapmak için politik, etik ve dönüşümsel faaliyetler arasındaki üçlü ilişkiye odaklanırken; yapı-sürdürücü liderler devamlılığı ve düzeni sürdürmek için politik, etik ve yönetimsel faaliyetler arasındaki üçlü ilişkiye odaklanmaktadır (Pisapia, 2006: 19).



Kaynak: Pisapia, 2006: 18.

Şekil 1.1. Stratejik Değişim Piramidi

1.1.3.4. Stratejik Liderliğin Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri

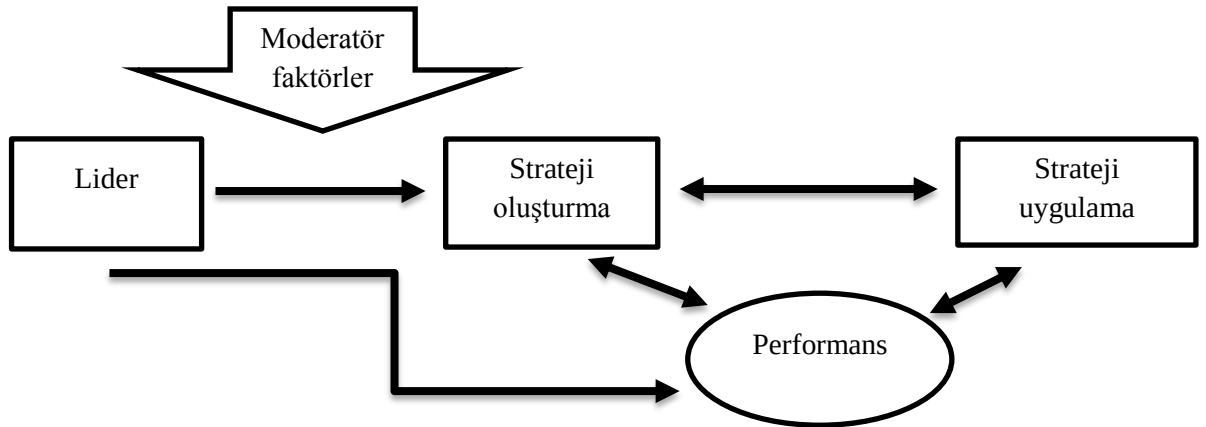
Örgütler stratejik yönetim sürecinde kendilerini yönlendirecek bir kişinin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Stratejik lider olarak karşımıza çıkan bu kişi stratejik yönetim sürecinin her aşamasında aktif bir görev almaktadır. Stratejik liderlerin genellikle örgütün üst yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Stratejik liderliği bireysel olarak ele aldığımızda CEO ve örgüt yöneticileri; gruplar olarak ele aldığımızda üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst düzey yöneticiler; yani CEO'lar, örgütün tüm yönetiminden sorumlu olan kişilerdir. Örgütler, farklı yönetim pozisyonlarına sahiptir. Bu nedenle örgüt yöneticileri üst düzey yöneticilerle birlikte stratejik karar verme sürecine katılabilmektedirler. Üst yönetim ekipleri, örgütün üst düzey yöneticilerinden oluşan küçük bir grup olarak değerlendirilmektedir. Yönetim kurulları ise gerçek bir örgüt organına dönüşebildiğinde stratejik liderlik kapsamına dâhil edilebilmektedir. Gözden geçirme, değerlendirme, başvurma organı olarak ele alınan yönetim kurulları, örgütün stratejik yönünü örgüt dışındaki çıkar gruplarına yansıtmaktadır (Besler, 2004: 21-23).

Stratejik yönetim sürecinde stratejik analiz ve seçim konuları, belirli bir takım teknik ve yöntemlerle incelenmekte ve böylece objektif bir bakış açısı gerektirmektedir. Bu nedenle stratejik analiz ve seçim konuları stratejik yönetim sürecinin 'sert unsurlarını' oluşturmaktadır. Ancak sert unsurların yanında stratejik yönetim sürecinin insani ve beşeri yönünü oluşturan yumuşak unsurlar da vardır. Stratejileri belirleyen ve

uygulayan insanlar farklı değer, düşünce ve özelliklere sahip olmaları nedeniyle stratejik yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptirler. Bu bağlamda stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturan faktörlerden biri de stratejik liderliktir (Ülgen ve Mirze, 2007: 372).

Stratejik lider; çevresel özellikler, örgütsel kaynaklar, yönetsel tutumlardaki değişimlere düzenli olarak uyum sağlama temelinde stratejilerin oluşturulmasından uygulanmasına, performansın değerlendirilmesine ve sonrasında yeniden oluşturulmasına kadar örgütün stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişidir (Hosmer, 1982: 55).

Stratejik liderler; çevre, yapı, liderlik, kültür, strateji, teknoloji olmak üzere altı stratejik güç arasında uyum ve dengeyi sağlayabilmelidir. Uyum, iyi olduğunda örgüt etkili olmak için daha büyük bir potansiyele sahip olmaktadır. Stratejik liderlerin görevi; örgütün vizyon ve stratejisini belirlemek ve bu stratejileri uygulamaktır. Eğer örgüt bir strateji tasarlamamışsa ya da büyük değişiklikler ve yeniden stratejik yönlendirme arıyorsa, liderler örgütün yönünü belirlemede hayati bir rol oynamaktadırlar. Diğer taraftan örgüt iyi yapılandırılmış, başarılı bir stratejiye sahipse, liderler stratejiyi uygulamada kilit bir faktör durumundadırlar. Stratejik liderlerin bu ikili görevi Şekil 1.2’de gösterilmektedir. Liderler; ana örgütsel elementlerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olmalarına rağmen, etkileri genellikle bir takım örgütsel ve çevresel faktörler tarafından azaltılmaktadır. Bu yüzden, liderlerin örgütsel karar vermede birçok açıdan son derece etkili olmalarına rağmen, çoğu durum ve değişken liderlerin takdirini sınırlandırmaktadır. Liderin gücünü azaltan faktörler; dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış çevresel faktörler; çevredeki belirsizlik, endüstri türü, pazarın büyümesi, yasal baskılar olarak, örgüt içi faktörler; durağanlık, büyüklük ve yapı, kültür, örgütsel gelişim safhası, üst yönetim takımının varlığı, gücü ve yapısı olarak sıralanmaktadır (Nahavandi, 2012: 217-218).



Kaynak: Nahavandi, 2012: 217.

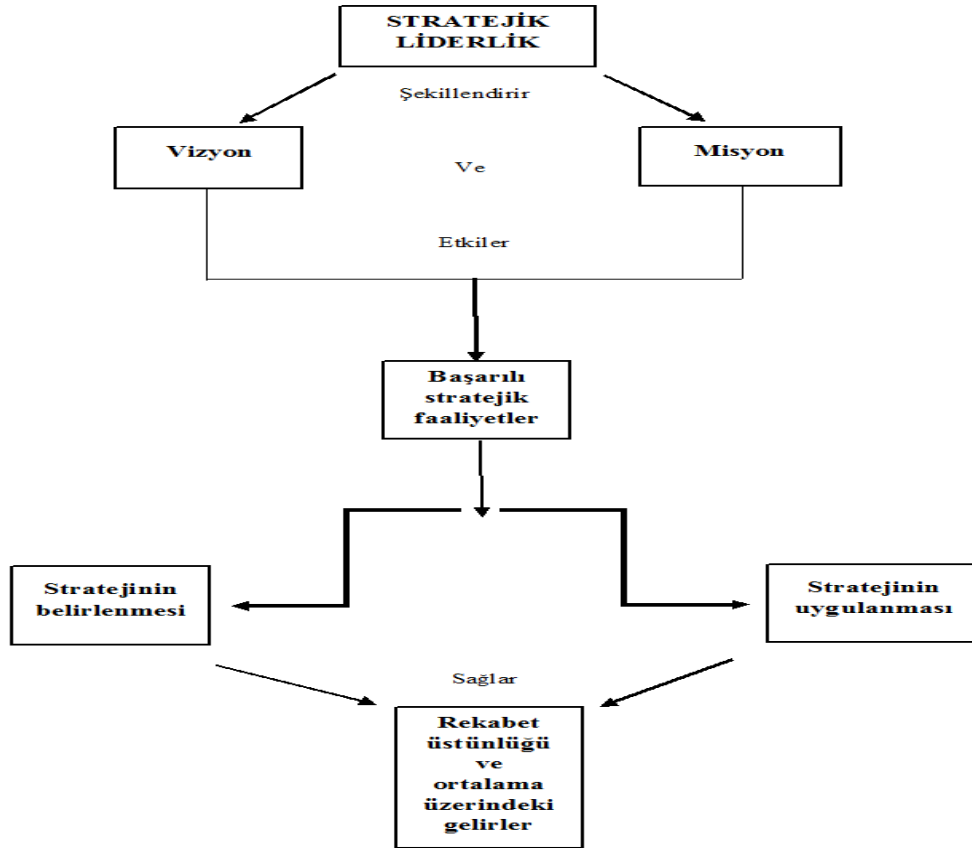
Şekil 1.2. Stratejik Liderin Çift Yönlü Görevi

Stratejik liderlik; stratejik yönetim sürecine üç açıdan katkıda bulunmaktadır. Bunlar; stratejik yönetim sürecindeki etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğüdür (Besler, 2004: 26-31):

- 1. Stratejik yönetim sürecindeki etkinlik:** Stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin başarısı için gerekli bir unsurdur. Stratejik liderler; örgütün misyon ve vizyonun belirlenmesi, uygun stratejik faaliyetlerin gelişimi ve nasıl uygulanacakları konusunda karar vererek örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmakta ve böylece örgütün etkinliğini arttırmaktadırlar.
- 2. Stratejik Esneklik:** Stratejik esneklik, değişen rekabet koşullarını tahmin etmek ve bu koşullara cevap verebilme ile ilgilidir. Dinamik ve karmaşık, değişim ve belirsizliklerin olduğu rekabet ortamında stratejik liderlerin esnek olmaları gerekmektedir.
- 3. Rekabet Üstünlüğü:** Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için farklılık yaratmak gerekmektedir. Stratejik liderlerin örgüte farklılık kazandırma konusunda katkısı büyüktür. Eğer bir örgütün sahip olduğu stratejik liderlik süreci rakipler tarafından zor anlaşılıyor ve taklit edilebiliyorsa, o örgüt rekabet üstünlüğü kazanmış demektir.

Örgütler, etkili stratejik liderlik uygulamalarıyla stratejik yönetim sürecini başarılı hale getirmektedir. Aşağıdaki Şekil 1.3’de görüldüğü gibi stratejik liderler; örgüte, stratejik vizyonu ve stratejik misyonu şekillendirerek rehberlik etmektedirler. Bu

rehberlik, performansı artırmak için örgütteki herkesi ilgilendiren hedeflere yol açmaktadır. Stratejik liderler, daha sonra uygun stratejik faaliyetlerin geliştirilmesini kolaylaştırmakta ve bu faaliyetlerin nasıl uygulanacağını belirlemektedirler. Son olarak, bu faaliyetler, stratejik rekabet edebilirlik ve ortalamanın üzerinde getiri ile sona ermektedir (Hitt vd., 2001: 487).



Kaynak: Hitt vd., 1999: 438.

Şekil 1.3. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci

1.1.3.5. Stratejik Liderin Özellikleri ve Sorumlulukları

Stratejik liderlik; örgütün kimliğine ve vizyonuna dayalı paylaşılan hedefleri, öncelikleri ve amaçları anlamasına, tanımlamasına ve benimsemesine imkân sağlayan işbirlikçi, bütünleyici ve karar verme ile ilgili bir süreçtir. Stratejik liderliği daha iyi anlayabilmek için parçalara ayırmak mümkündür. Bu parçalar; insan unsuru ve değerler, örgüt kültürü ve paradigmlar, hikaye ve vizyon, veri ve bilgi, cevap verebilirlik ve sorumluluk, kavramsal düşünme, bütünleyici düşünme, karar verme, sistematik düşünme olarak sıralanmaktadır (Morrill, 2007: 258-259):

- **İnsan unsuru ve değerler:** Strateji; liderlik ile ilgili bir kavram olarak ele alındığında, insan unsurundan ayrılmaz bir süreç haline gelmektedir. Stratejik liderlik; örgütsel kimlik ve bağlılık gibi değerlerin eleştirel farkındalığının açık bir şekilde dile getirilmesini ve kabulünü gerektirmektedir.
- **Örgüt kültürü ve paradigmalar:** Stratejik liderlik, örgütsel kimliğin ortaya çıkarılma sürecinde inançlar, değerler ve uygulamalar sistemi olarak örgütün kültürünün farkına varılmasını sağlar. Ayrıca stratejik liderlik, kararlara rehberlik eden varsayımlar, eylemleri yönlendiren normlar, inançları şekillendiren varsayımlar gibi örgütsel paradigmalar hakkında bilgi sahibi olunmasını amaçlar.
- **Hikaye ve vizyon:** Strateji, liderlik olasılıklarını ortaya çıkarmak için örgütsel hikayenin gücünü kullanır. Hikaye ve vizyon; paylaşılan inançları, bağlılığı ve hedefleri dile getirmektedir.
- **Veri ve bilgi:** Stratejik liderlik veriye dayalı ve bilgi yönünden zengindir. Stratejik liderlik, örgütün özelliklerini tanımlamak ve bağlamsal olasılıkları ve zorlukları göstermek için çeşitli stratejik göstergeler ve nicel yöntemler kullanmaktadır.
- **Cevap verebilirlik ve sorumluluk:** Bağlamsal sorumluluk; stratejik düşünmenin ve liderliğin yapı taşı olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik, sürekli olarak daha geniş sosyal, politik, ekonomik, eğitimsel ve teknoloji alanlarındaki son gelişmelerle ilgili olarak bilgi elde etmek için çaba sarf etmektedir.
- **Kavramsal düşünme:** Stratejik liderlik; değişen çevre, örgütsel amaç ve değerler, örgütün ayırt edici unsurları, eğitimsel programları ve örgütsel bağlılık hakkında derin bir kavramsal anlayış gerektirmektedir.
- **Bütünleyici düşünme:** Tüm bilgi çeşitleri ve içerdiği anlam göz önünde tutulursa stratejik liderlik özü gereği birleştirici bir disiplindir. Geliştirdiği iddialar ve ortaya koyduğu hedefler; bilginin, kavramların ve pek çok kaynaktan çeşitli şekillerde sağlanan anlamların sentezini gerektirmektedir.
- **Karar verme:** Stratejik liderlik kendine özgü bütünleştirici ve bağımsız bir karar verme gücü kullanır. Kararlar, çok sayıda faktörün sentezini yapmakta ve kültür, bağlılık, politik etkilerin derin izlerini taşımaktadır.

- **Sistematik düşünme:** Stratejik karar verme, bilgi ve karar seviyesinde sadece bütünleştirici değil; aynı zamanda sistemattiktir. Örgütün bir kısmındaki görüşler ve kararlar sistemin bir parçası olarak örgütün diğer kısımlarına da bağılıdır.

Geçmişten bir şeyler öğrenip, bunu örgütün bugününe uyarlayan ve geleceğini oluşturan stratejik liderler örgütte merkezi bir role sahiptirler (Boal ve Schultz, 2007: 411). Literatür incelendiğinde stratejik liderlerin gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerle ilgili farklı görüşler olmasına rağmen bu görüşlerin birbiriyle benzer yanlarının olduğu da görülmektedir. Wheelen ve Hunger (1995)'göre üst düzey yöneticiler olarak nitelendirilen stratejik liderler; örgüt için gerçekleştirilebilir büyük bir hedef oluşturabilmeli, çalışanlar için örnek alınabilecek bir rol model olabilmeli ve yüksek performans standartları belirleyebilmesi ve çalışanların bu standartları gerçekleştirebileceğine güvenmesi gerekmektedir (Wheelen ve Hunger, 1995'den aktaran Uğurluoğlu, 2009: 68-69).

Stratejik liderler; stratejik karar verme, gelecekle ilgili bir vizyon belirleyip bunu izleyenlere bildirme, kilit yeterlilikleri ve yetenekleri geliştirme, örgütsel yapıları, süreçleri ve kontrolleri geliştirme, gelecek neslin liderlerini seçip yetiştirme, etkili bir örgüt kültürü sağlama, etik değer sistemlerini örgüt kültürünün içerisine yerleştirme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Boal ve Hooijberg, 2001: 516).

Davies ve Davies (2004: 30); stratejik liderlik ile ilgili özellikleri iki grupta sınıflandırmışlardır. İlk grupta liderin örgütsel yetenekleri; ikinci grupta ise liderin bireysel özellikleri yer almaktadır. Liderin örgütsel yetenekleri; stratejik olarak uyumlu olmayı, stratejiyi eyleme dönüştürebilmeyi, insanları ve organizasyonu düzenlemeyi ve uyumlaştırmayı, müdahale edilmesi gereken stratejik noktaları belirleyebilmeyi ve stratejik yetenekleri geliştirebilmeyi kapsamaktadır. Liderin bireysel yetenekleri ise şu andan memnuniyetsiz ve hoşnutsuz olmaları, özümseyici (absorptive) kapasite (yeni bir bilgi öğrenme, bu bilgiyi özümseme ve yeni durumlara uyarlayabilme yeteneği) ve uyarlanabilir (adaptive) kapasiteye (değişim yeteneği) sahip olmaları ve liderlik bilgeliğine sahip olmaları; yani doğru zamanda doğru eylemi gerçekleştirebilmeleridir.

Dimitrios ve çalışma arkadaşları (2013: 270-271) stratejik liderlerin özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır:

1. **Stratejik Düşünme:** Stratejik lider, çalışanlarını kendi yeterlilikleri hakkında stratejik düşünceleri için onlara liderlik yapmakta, yönlendirmekte ve etkilemektedir.
2. **Geniş bir vizyona sahip olma beceresi:** Stratejik liderlik, iş çevresini önceden tahmin etme ve anlama yeteneğini gerektirmektedir. Bu, daha geniş bir vizyona sahip olma yeteneği ve tarafsızlık gerektirmektedir. Stratejik liderler, örgütsel önemi olan birçok konu hakkında genel bir bakış açısına ve iyi bir çalışma yeteneğine sahiptirler.
3. **Değişime Adapte Olabilme:** Stratejik lider, iş için vazgeçilmez, birinci derece önemli biri olarak görülmek istiyorsa değişen iş koşullarına adapte olabilmelidir.
4. **Kendini Adama:** Güçlü ve etkili liderler örgütün genel vizyonuna adanmışlıklarını göstermekte ve kendi departmanlarının vizyonunu genel vizyon ile aynı hizaya koymaktadırlar.
5. **Motivasyon:** Stratejik liderler, gücün ve paranın ötesinde iş için bir istek uyandırmalı ve güç ve kararlılıkla çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi için onları motive edebilmelidirler.

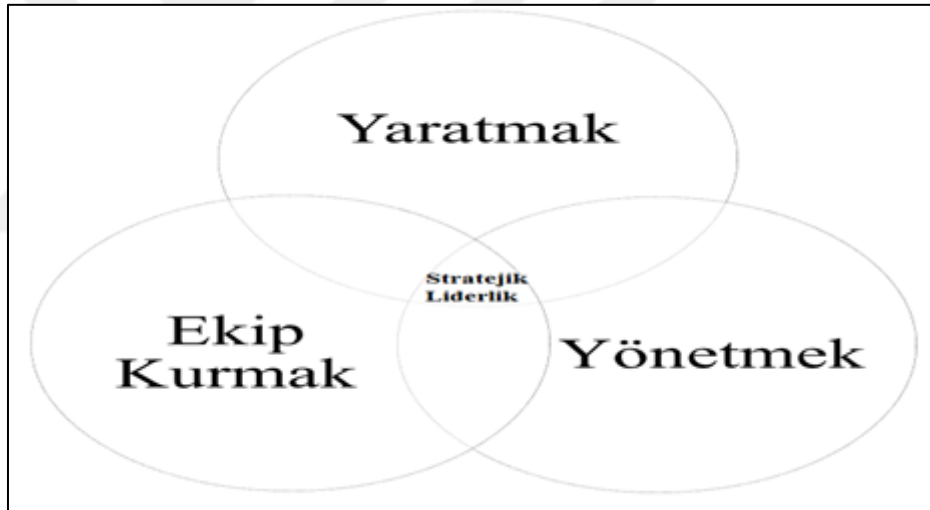
Gardner'e göre stratejik liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Gardner, 1995'den aktaran Ülgen ve Mirze, 2007: 375):

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,

- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Davies'e (1999) göre, stratejik liderliğin temel yapısını etkili yönetim kurulu, paylaşılan stratejik yön ve güçlü bir stratejik yönetim süreci oluşturmaktadır. Bu temel yapı göz önüne alındığında stratejik bir liderin stratejik algı, karar alma, analitik ve iletişim becerisi, etkin etkileşim, planlama, yetki verme, diğerlerini değerlendirme ve geliştirme, risk alarak başarıma, esneklik, bütünlük ve bağımsızlık yeteneklerine sahip olduğu belirtilmektedir (Ho, 2005: 215).

Sullivan ve Harper'a (1997: 68) göre stratejik liderliğin üç fonksiyonu vardır. Bunlar; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. Araştırmacılar, bu boyutları Venn diyagramı çizerek göstermiş ve stratejik liderliği merkeze yerleştirmiştir. Stratejik liderliğin etkinliği için bu üç yeteneğin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aşağıdaki Şekil 1.4'de bu boyutlar ven şeması üzerinde gösterilmiştir.



Kaynak: Sullivan ve Harper, 1997: 69.

Şekil 1.4. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları

Guillot (2003:67-75), stratejik liderliğin bir takım önemli fonksiyonlara sahip olmayı gerektirdiğini belirtmiş ve stratejik liderliğin anatomisini Şekil 1.5'de yer alan bir piramit üzerinde göstermiştir. Bu piramitte kısa yollar yer almamaktadır. Hiç kimse piramidin en üstünden bu sürece başlayamamaktadır. Kısacası stratejik lider olarak doğulmamakta, stratejik lider olunmaktadır. Piramidin en altında yer alan Değerler, Etik Kodlar, Ahlak ve Standartlar stratejik liderliği kurucu nitelikteki en önemli özelliklerdir. Stratejik liderlik; değerler, etik, kodlar, ahlak ve standartlar ile başlamaktadır. İkinci

aşamada deneyim, temel beceriler, bilgi gelmektedir. Burada uzmanlık bilgisi geliştirilmektedir. Sürekli eğitim, gelişimi etkilemekte ve hızlandırmaktadır. Üçüncü aşamada yöneticilere sorumluluk yüklenmekte ve yöneticiler yetkilendirilmekte ve otorite sahibi olmaktadır. Dördüncü aşamada stratejik düşünme yetenekleriyle ilgili olarak alınacak eğitim, yöneticinin yeteneklerini artırmaktadır. Son aşamada yönetici, stratejik karar alma sürecine katılmakta ve stratejik bir lider olmaktadır.



Kaynak: Guillot, 2003: 73.

Şekil 1.5. Stratejik Liderin Anatomisi

Stratejik lider; stratejik bir yön belirleyebilmeli, temel yetenekleri keşfedebilmeli ve sürdürebilmeli, insan kaynaklarını geliştirebilmeli, etkili bir örgüt kültürü oluşturabilmeli, etik değerlere önem vermeli ve dengeli örgütsel kontroller oluşturabilmelidir (Sosik vd., 2005: 48; Ireland ve Hitt, 2005: 68-72).

Adair (2013: 93-94), 3 halka modeli ile stratejik liderlerin üç temel görevinin olduğunu göstermiştir. Bu görevler Şekil 1.6’da gösterildiği gibi ortak gayeyi başarmak, takım kurmak ve muhafaza etmek ve ferdi motive etmek ve geliştirmektir. Bu üç rol temel alınarak, stratejik liderlik fonksiyonlarını yedi boyutta ele almak mümkündür. Bu fonksiyonlar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Örgütün tamamı için bir yön belirleme
- Başarılı bir strateji ve politika izleme
- Stratejileri uygulama
- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme
- Örgüt ruhunu ortaya çıkarma

- Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama
- Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme



Kaynak: Adair, 2013: 93.

Şekil 1.6. Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç Halka Modeli

1.2. KURUMSAL İTİBAR

Kurumsal itibar, örgütlerin tanınır olabilmek ve paydaşların hafızalarında olumlu bir yer edinebilmek için sahip olmak istediği ve bunun için çaba sarf ettiği bir olgudur. Bir anlamda örgütler, itibarlarına göre tercih edilmekte ya da edilmemektedir. Şiddetli rekabet ortamında hayatta kalabilmek için örgütlerin stratejik yönetimlerine itibarlarını yönetmeyi de dahil etmeleri gerekmektedir. İtibarını yönetmeyi amaç edinen örgütler, rakip örgütlerle karşılaştırıldığında paydaşların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilmekte ve böylece rekabet avantajı kazanabilmektedir.

Bu bölümde kurumsal itibar kavramı ve kapsamı ele alınmış ve kurumsal itibarın önemi, ilişkili kavramları, yönetimi, ölçümü hakkında bilgi verilmiştir.

1.2.1. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı

İtibar ile ilgili çalışmaların 1990'lı yıllardan sonra pazarlama, marka, örgütsel çalışmalar, iletişim, stratejik yönetim alanlarında hızlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir (Martin ve Hetrick, 2006: 21). İtibar kavramı literatürde oldukça yaygın bir şekilde ele alınmış olmasına rağmen, itibarın ne anlama geldiği ve tam olarak hangi konuları içermesi gerektiği hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır (De Castro vd., 2006: 362). Literatürde sık rastlanan itibar tanımlarından bazıları şöyledir:

- Sheldon (1992), itibarın örgütle veya örgütün markalarıyla ilgilenen toplumun algılarının direkt bir fonksiyonu olduğu üzerinde durmuştur (Caruana vd., 2006: 430).
- Yoon (1993), kurumsal itibarı örgütün geçmiş faaliyetlerinin bir sonucu olarak ele almaktadır. Örgütün geçmişi olarak değerlendirilen kurumsal itibar, örgütün rakiplerine kıyasla ürün ve hizmetlerinin kalitesini hedef kitlelere iletmek için hizmet etmektedir (Nguyen ve LeBlanc, 2001: 304).
- Sosyal antropolog David Gregory'e göre itibarın kaynağı inanılrlık ve güvendir. İnanılrlık; kişileri etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır; çünkü kişilerin bilgi ya da yetenekleri algılama yeteneğine sahip olduğu veya sahip olacağı varsayılmaktadır. Güven; bir kişinin dürüstlüğüne olan inançtır. Bu nedenle itibar; güveninin oluşturulduğu ve inanılrlığın kazanıldığı ortak bir yapıdır (Budd, 1994: 11).
- Fombrun'un (1996: 37-72) tanımına göre kurumsal itibar; örgütün çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumun genelinin örgütün ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Kurumsal itibar, rakipleriyle kıyaslandığında örgütün tüm paydaşlarına sunduğu çekiciliğini yansıtan geçmiş faaliyetleri ve gelecek beklentilerinin algısal bir ifadesidir. Schwaiger (2004: 49), Fombrun'un tanımına eleştirel yaklaşarak, tanımda sadece duygusal tepkiler üzerinde durulduğunu bilişsel tepkilerin dikkate alınmadığını ifade etmiştir.
- Fombrun ve Van Riel (1997: 10), kurumsal itibarı, birçok paydaşa değerli çıktılar sağlamak için örgütün yeteneğini tanımlayan geçmiş faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının toplu bir ifadesi olarak tanımlamışlardır.

Kurumsal itibar, firmanın hem rekabet ortamında hem de kurumsal ortamda içsel olarak çalışanları ile dışsal olarak paydaşları ile görelî duruşunu ölçmektedir. Bu tanım, çeşitli paydaşların varlığını kabul etmekte ve itibarın sadece örgütün en son faaliyetlerinin sonuçlarıyla değil aynı zamanda geçmiş faaliyetlerinin sonuçlarıyla da ilgili olduğu için kendi tarihsel bağlamında ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Caruana vd., 2006: 430).

- Weiss vd.'ye (1999: 75) göre kurumsal itibar, örgütün değer ve saygınlık derecesine ilişkin genel bir algıdır.
- Bromley (2001: 316); imajın açık ifadesi olarak değerlendirdiği itibarı bir kişi ya da başka bir varlık hakkında bir paydaş ya da çıkar grubunun sahip olduğu görüşlerin dağılımı olarak tanımlamaktadır.
- Davies vd. (2001: 114) itibarı; kimlik ve imajı da kapsayan kurumsal itibarla ilgili tüm paydaşların görüşlerini yansıtan kolektif bir kavram olarak ele almaktadırlar.
- Gotsi ve Wilson (2001: 29), kurumsal itibarı zaman içerisinde örgütle ilgili olarak bir paydaşın ulaştığı genel değerlendirmeler olarak ele almıştır. Bu değerlendirmeler paydaşın örgütle doğrudan olan deneyimine ve örgütün faaliyetleri ve/veya başka rakiplerin faaliyetleri ile olan bir ilişki hakkında bilgi sağlayan her türlü iletişim veya sembolizm şekline dayanmaktadır.
- Watrick'e (2002: 373) göre kurumsal itibar, örgütsel paydaşların talep ve beklentilerine örgütün ne kadar iyi cevap verebildiğiyle ilgili tek bir paydaşta oluşan algıların toplamıdır.
- Gardberg ve Fombrun (2002: 304-305) ve De Castro vd. (2006: 362) örgütün geçmiş faaliyetlerinin ve sonuçlarının kolektif sunumu olan kurumsal itibarı, örgütün çeşitli paydaşlara değerli çıktılar ulaştırma kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar.
- Barnett vd.'e (2006: 34) göre kurumsal itibar; zamanla kuruma atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirildiği kurumsal bir yargıdır.
- Green (1996: 11), itibarı soyut bir kurumsal değer olarak değerlendirmiştir ve örgütün defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir kısmına karşılık geldiğini belirtmiştir.

Barnett ve çalışma arkadaşları (2006: 32-33), kurumsal itibar ile ilgili yapılan tanımları, bu tanımlar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları incelediği çalışmasında tanımsal ifadelerin üç farklı kümede toplandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu kümeler; farkındalık, değerlendirme ve varlık kümeleridir.

- **Farkındalık:** İtibar; gözlemciler veya paydaşların örgüt hakkında genel bir farkındalığa sahip olduklarını; ancak örgüt ile ilgili bir yargılamada bulunmadıklarını belirten bir terim ya da kullanılan bir dil olarak ele alınmaktadır. Bu kümede algılar ön plandadır.
- **Değerlendirme:** Bu kümede gözlemcilerin veya paydaşların örgütün durumunu değerlendirmesi söz konusudur. Bir yargı, bir tahmin, bir değerlendirme ve bir ölçü olarak kurumsal itibara atıfta bulunulmuştur.
- **Varlık:** Örgütün önemini ve değerini gösteren itibar; bir kaynak ya da soyut, finansal ve ekonomik bir varlık olarak ele alınmaktadır.

Kurumsal itibarı farklı disiplinler farklı bakış açılarıyla değerlendirmektedir. Bu disiplinlerin kurumsal itibar ile ilgili bakış açıları şöyle özetlenmektedir (Fombrun ve Van Riel, 1997: 6-9):

- **Ekonomik Görüş:** İtibar ya özellikler ya da sinyaller olarak görülmektedir. Kurumsal itibar bir özellik olarak ele alındığında örgütleri birbirinden ayıran ve stratejik davranışlarını açıklayan bir kavram, sinyal olarak ele alındığında ise bilgilendirici bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Her ikisinde de itibar, örgüt dışındakilerin örgüt ile ilgili algılarından oluşmaktadır.
- **Stratejik Görüş:** Hem bir varlık hem de bir hareketlilik kaynağı olarak görülen itibarın oluşturulması zorlu ve zaman alıcı bir süreçtir. Ancak itibarın getirisi fazla olduğu için böyle bir sürece katlanmaya razı gelinmektedir. Ayrıca taklit edilmesi zor olan itibar örgütlerin rakiplerinden farklı olmalarını sağlamaktadır. İşletme dışındaki paydaşların örgüt ile ilgili algılamalarının etkili olduğu itibarı yönetmek yöneticiler açısından zor bir hal almaktadır.
- **Pazarlama Görüşü:** Örgüt ile ilgili bilginin bireylere iletildiği bir araç olan itibarın bireyleri ne yönde etkilediği üzerinde durulmaktadır.
- **Örgütsel Görüş:** Kurumsal itibarın kazanılmasında örgütte çalışanların davranışları da oldukça önemlidir. Örgütün kimliği ve kültürü, bir yandan

örgütün uygulamalarını ve paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkilerken bir yandan da kurumsal itibarın oluşmasını etkilemektedir.

- **Sosyolojik Görüş:** Paydaşların sahip olduğu sosyal özellikler örgütsel imajın ve itibarın oluşmasında oldukça etkilidir.
- **Muhasebe Görüşü:** İtibar soyut bir varlık olarak finansal tablolarda gösterilemeyen bir değerdir.

Bu görüşler kurumsal itibarın örgütlerin dürüstlüğüne ve güvenilirliğine objektif ve toplu değerlendirilmesini sağladığı ve bir takım özelliklere sahip olduğu konusunda ortak bir kanaata varmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 10).

1. İtibar, örgütsel bir alanda firmaların statülerini belirginleştiren endüstriyel sistemin ikinci dereceden türevleridir.
2. İtibar, çalışanların örgütün toplumdaki rolünü hissetmesi olan örgütün içsel kimliğinin dışsal yansımasıdır.
3. İtibar, örgütün geçmiş kaynak tahsisi ile tarihinden gelişmektedir ve örgütün kendi faaliyetlerini ve rakiplerin tepkilerini zorlayan hareket engellerinden oluşmaktadır.
4. İtibar, çeşitli kriterleri sağlamak için firmanın yetenek ve potansiyelini değerlendiren çeşitli değerlendiriciler tarafından geçmiş performansla ilgili fikirlerini özetler.
5. İtibar, paydaşlar arasında çeşitli ve birbiriyle ilgili kurum imajlarından oluşmaktadır ve çalışanlara, müşterilere, yatırımcılara ve yerel halka firmanın tüm çekiciliği hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca itibar, performansın karmaşık yapısını basitleştirerek pazar yerinin karmaşıklığıyla ilgilenen gözlemcilerle yardım etmektedir.
6. İtibar, firmanın finansal performansını değerlendirme ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmedeki başarısını değerlendirme olmak üzere iki önemli etkililiğini içermektedir.

Kurumsal itibar, örgütün tüm paydaşlarının görüşlerine önem vermesi gerektiğini, onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde kendilerini yönlendirmeleri gerektiğini gösteren bir süreçtir. Ne kadar örgütler kâr amacıyla kurulmuş olsa da paydaşlarının

ihtiyaçlarını karşılayabildiği sürece varlıklarını devam ettirebilmektedir. Böylece tatmin olan paydaşlar örgüte karşı bir takım duygular beslemeye başlamaktadırlar. Olumlu duyguların oluşması örgüte değer ve saygınlık kazandırmakta ve örgütün güvenilir olduğunu göstermektedir. Paydaşlar tek bir faaliyetin sonucuna bakarak rgt değerlendirmemekte, geçmişte yapılan faaliyetlerin sonucunu toplu olarak değerlendirmektedirler. Böylece zamanla oluşan kurumsal itibar, örgütün gelecek faaliyetleriyle ilgili olarak da paydaşları olumlu beklentiler içinde olmaya itmektedir.

1.2.2. Kurumsal İtibarın nemi

Örgütün hedef kitlesi, düzenli olarak yatırım kararlarını, kariyer kararlarını ve ürünlerle ilgili seçim kararlarını alırken örgütün itibarını göz önünde bulundurmaktadır. İtibar; hedef kitleye örgütün ürünlerini, işlerini, stratejilerini ve görünüşünü rakip rgtlerle karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Bu nedenle iyi bir itibar endüstrideki rakiplerin hareketliliğini engelleyerek rgtler için fazla getiri oluşturmaktadır. Ayrıca itibar müşterilere ürün kalitesi hakkında bilgi vermekte, firmaların yüksek fiyat belirlemelerine, daha iyi adayları ve yatırımcıları kendine çekmeye, sermaye piyasalarına giriş artırmaya imkân vermektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 233).

Kurumsal itibar, mali tablolar dışında kalan soyut bir varlık olsa da rgtler açısından önemli bir değerdir (Cravens vd., 2003: 201). Kurumsal itibarın kurumsal rekabet üstünlüğü sağlamada ve devam ettirmedeki önemi iş çevrelerindeki dört akıma bağlı olarak artmaktadır. Bu dört akım; pazarların küresel olarak i içe girmesi, medyadaki tıkanıklık ve parçalanma, sesi her zamankinden daha fazla çıkan hedef kitleler, sanayilerin ve ürünlerin farksızlaşması olarak sıralanmaktadır. Akımlar, rgtlerin kendilerini farklılaştırmaları ve politikalarının, faaliyetlerinin ve paydaşlarının algılarının küresel tutarlılığını araştırmaları içinde üzerlerinde bir baskı oluşturmaktadır. Ayrıca küresel pazarlarda örgütün dış varlığının yönetilmesinde stratejik bir silah olarak itibarın önemini artırmaktadır ve ülkeler arasındaki kurumsal politikaların, faaliyetlerin ve etkileşimlerin daha yakından denetlenmesini zorunlu kılmaktadır (Gardberg ve Fombrun, 2002: 303).

Olumlu bir kurumsal itibarın tüketicici güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve müşteri memnuniyeti ve sadakatinde kararlı bir rol oynamaktadır. Ayrıca kurumsal

itibar; rekabetçi pazar çevresinde özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı ve finansal başarı için pozitif destek sağlama potansiyelinden dolayı stratejik bir öneme sahiptir (Wiedmann ve Buxel, 2005: 145).

Greyser (1999: 178), stratejik açıdan olumlu kurumsal itibarın; örgütün (1) ürün veya hizmetleri kalite ve fiyat açısından benzer olduğunda tercih edilmesi, (2) kriz anında desteklenmesi, (3) finansal değerini arttırması şeklinde faydalarının olduğunu ileri sürmektedir.

Larkin (2003: 2), etkili bir kurumsal itibarın (1) pay sahipleri ve müşteriler arasındaki gerilimi azalttığını, (2) rekabet ve pazar gelişimine koyulan engelleri azalttığını, (3) yatırımcılar ve pazara giriş için daha iletken bir çevre yarattığını, (4) en iyi çalışanları, tedarikçileri ve ortakları çektiğini, (5) ürün ve hizmetler için yüksek fiyatı koruduğunu, (6) hisse senedi fiyatı oynaklığını ve pazar oynaklığını azalttığını, (7) kanun ya da yasa artışı (uyulmak zorunda olunan) tehdidini azalttığını, (8) kriz potansiyelini azalttığını, (9) pay sahiplerinin kredibilitesini ve güvenini koruduğunu ifade etmiştir.

Fombrun (1995), yüksek itibarın örgüte kazandırdığı avantajları şöyle sıralamıştır (Cravens vd., 2003: 203):

1. Örgütün ürünleri ve hisse senetleri daha çok müşteriye ve yatırımcıya kendine çekmektedir ve bunların daha yüksek fiyatlardan satışını mümkün kılmaktadır.
2. Daha çok adayın iş ilanlarına başvurmasına neden olmakta ve bu da çalışanlardan daha yüksek verimlilik ve bağlılık elde edilmesine yol açmaktadır.
3. Tedarikçilerle daha etkin bir şekilde çalışılmakta ve bu sayede satın alınan malzemeler için daha düşük fiyatlar ödenmektedir.
4. Kriz riskleri düşmekte ve krizler olsa bile örgüt daha düşük finansal zararlarla bu krizleri atlatabilmektedir.

Fombrun ve Van Riel, kurumsal itibarın bir mıknatıs görevi gördüğünü belirtmişlerdir. Olumlu kurumsal itibara sahip örgüt; çalışanları, müşterileri, yatırımcıları, medya-gazetecileri, finansal analistleri bir mıknatıs gibi kendine çekmektedir. Çalışanlar işleri daha çekici bulmakta ve zor işler karşısında

motivasyonlarını yüksek tutmaktadırlar. Müşteriler ürünleri tekrar satın almaya istekli olmakta ve böylece örgütün pazar payı genişlemektedir. Yatırımcılar açısından sermaye maliyetlerinin düşük olmasıyla yeni yatırımların yapılması sağlanmaktadır. Medya, olumlu haberleriyle örgüte yer vermektedir. Finansal analistler ise değerlendirmeleri ve önerileri etkilemektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004: 5’den aktaran Özgöz, 2011: 25).

Smaiziene (2008: 720), olumlu itibarın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki yararlarını araştıran çeşitli yazarların çalışmalarını incelemiş ve elde ettiği bilgileri Tablo 1.6’da gösterildiği gibi özetlemiştir.

Tablo 1.6. Olumlu İtibarın Yararları

... müşteriler arasında	... işgörenler arasında
- Yeni müşterilerin çekilmesi (Dalton ve Croft, 2003) - Belirsizliklerin azaltılarak ürün kalitesi üzerinde yoğunlaşmak (Shapiro, 1983; Helm, 2007) - Ürün ve hizmetlere ekstra psikolojik değer katma (Dowling, 2002) - Müşterilere yönelik sadakati özendirme (Fombrun, 1996) - Müşteriler tarafından işlevsel olarak benzerlikler taşıyan mal ve hizmetlerin algılanması ve seçiciliğinde yardımcı olma (Dowling, 2001)	- En iyi çalışanları kuruma kazandırarak, çekici bir çalışma ortamının gelişmesinde katkı sağlama (Fombrun, 1996; Helm, 2007) - İşgörenler üzerinde belirsizliklerin azaltılarak hali hazırda ve gelecekte işveren karakteristiği kazandırma (Cable ve Graham, 2000; Helm, 2007) - İşgörenlerin bağlılığını büyük oranda artırma (Fombrun, 1996) - İşgörenlerin memnuniyetini artırma (Dowling, 2001) - İyi işgörenleri tutma (Dalton ve Croft, 2003)
... çevresel ilişkiler (ortaklıklar ve tedarikçiler, vb)	... yatırımcılar arasında
- Daha iyi koşullarda profesyonel hizmet sağlayan tedarikçiler, acente vb kurumlarda çalışma - Pazarlık gücünü artırır (Dowling, 2001) - Daha iyi yeni ortaklıkların geliştirilmesi (Dalton ve Croft, 2003) - Tedarikçiler, distribütörler ve diğer paydaşlarla güçlü ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlama (Dalton ve Croft, 2003)	- Yeni yatırımcıları çekme (Helm, 2007) - Yatırımcılarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlama (Helm, 2007) - İyi bir itibara sahip olarak algılanan işletme olarak, daha düşük finansal risk ile daha fazla finansal performans elde etme (Helm, 2007)

Kaynak: Smaiziene, 2008: 720.

1.2.3. Kurumsal İtibarla İlişkisi Olan Kavramlar

Kurumsal itibar kavramını daha iyi açıklayabilmek için kavramı oluşturan diğer unsurların neler olduğunu ve unsurların itibarla olan ilişkisini belirtmek gerekmektedir.

1.2.3.1. Kurum Kültürü

Deshpande ve Webster (1989); kurum kültürünü bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece bireylere organizasyonda dikkate almaları gereken davranış normları sunan paylaşılan değerler ve inançlar modeli olarak

açıklamaktadırlar (Deshpande vd., 1993: 24). Kurum kültürü; organizasyonun nasıl tasarlandığı, insanların birbirleri ile nasıl ilişkiler kurduğu, nelerin gerçek olarak kabul edildiği, nelerin önemli sayıldığı, kararlar için hangi kriterlerin kullanıldığı, müşterilere nasıl davranıldığı gibi pek çok örgütsel konuyla ilgilenmektedir (Youngblood, 2000: 5). Kurum kültürü, neyin önemli olduğunu gösteren paylaşılan değerler ve nasıl davranılacağıyla ilgili uygun tavır ve davranışları tanımlayan normlar sistemidir. Sosyal bir kontrol mekanizması olarak nitelendirilen güçlü bir kurum kültürü bireyler arasında davranışsal tutarlılığı arttırmaktadır (Sorensen, 2002: 72). Kurumsal kültür ve kurumsal itibar örgütlerin kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırarak performanslarını artırmak amacıyla rekabetçi stratejik bir avantaj elde etmek için kullandıkları soyut varlıklardır (Flatt ve Kowalczyk, 2008: 13). Kredibilite, güvenilirlik, sorumluluk, dürüstlük gibi kültürel değerler örgütün itibarının algısal sunumunun temelini oluşturmaktadır (Fombrun, 1996: 268).

1.2.3.2. Kurum Kimliği

Kurumsal kimlik, örgütü diğerlerinden ayıran maddi ve maddi olmayan varlıkların toplamıdır (Balmer, 2001: 280). Kurumsal kimlik; bir örgütün işini ele alan, nasıl düşündüğünü, nasıl hissettiğini, çalışanları aracılığıyla dış dünyayla nasıl etkileşime girdiğini gösteren karakteristik özellikleri ortaya koyan bir yapıdır (Kiriakidou ve Millward, 2000: 50). Kurum kimliği; örgütün kendisini tanımlamasını ve insanların örgütü tanımlamasını ve hatırlamasını sağlayan anlamlar topluluğudur (Melewar, 2003: 197). Dowling'e (2004: 19) göre kurumsal kimlik; örgütün kendini tanımlayabilmesi, başkalarına anlatabilmesi için kullandığı semboller, terimler ya da terminolojilerdir.

Fombrun (1996: 134-136), olumlu bir kurumsal itibar oluşturabilmek için, örgütü ve itibarı oluşturan örgüt kimliğinin bir takım özellikler taşıması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu çerçevede örgüt kimliğinin;

- Örgüt çalışanları tarafından güvenilir olarak algılanması: bu anlamda çalışanın yetkilendirme ve güçlendirme çalışmaları, çalışanların bulundukları örgütten gurur duymaları,
- Yatırımcılar açısından bakıldığında: örgüt gelirlerinin yüksek olması, örgütün büyüme potansiyelinin olması ve bunun süreklilik arz etmesi, müşteriler

açısından: örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerde kalite odaklı bir anlayış benimsenmesi, müşteri istek ve beklentilerine öncelik verilmesi, müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunması,

- Toplumun bütünü açısından: Topluma ve doğal çevreye karşı duyarlı ve saygılı olma gibi özelliklere sahip olunması kısaca örgütün sosyal performansının yüksek olması, itibar için önerilen ön koşulları oluşturmaktadır. İşletmelerin söz konusu ön koşulları yerine getirmeleri, toplumda olumlu itibar yaratmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2.3.3. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj; bireysel düzeyde ele alınan bir kavramdır, diğer bir ifadeyle kurumsal imaj bireylerin zihinlerinde oluşmakta ve farklı bireyler örgütle ilgili farklı imaj algılarına sahip olmaktadır (Brown, 1998'den aktaran Davies vd., 2001: 113-114). Bernstein (1984), kurumsal imajı insanların örgüt hakkında sahip oldukları deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgi ve izlenimlerinin bir sonucu olarak görmektedir (Abratt ve Mofokeng: 2001: 370). Dowling'e (2001: 19) göre kurumsal itibar; kuruma atfedilen gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi değerlerin tamamını kapsamakta bir bakıma bireylerde kurum imajı oluşturmaktadır. Kurumsal imaj ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında iki farklı görüşün olduğu görülmektedir. İlk görüşe göre kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları birbirine yakın iki kavramken, ikinci görüşte iki kavramın birbirinden farklı olduğu üzerinde durulmaktadır. Farklılığın var olduğunu ifade eden yaklaşım üç temel bakış açısına sahiptir. İlkinde iki kavramın tamamen birbirinden farklı olduğu üzerinde durulmaktadır, ikincisinde kurumsal itibarın kurumsal imajı etkilediği üçüncüsünde ise kurumsal imajın kurumsal itibarı etkilediği belirtilmektedir (Gotsi, 2001: 25-27).

Kurumsal imaj, bireylerin örgütle ilgili sahip oldukları inançları ve algılarıdır. Bir bakıma bireylerin örgüt hakkında neler düşündükleriyle ilgilenmektedir. Kurumsal kimlik ise örgütün kendini paydaşlarına sunma şeklidir. Örgütlerin istedikleri gibi bir kimlik oluşturmaları rakiplerine kıyasla daha iyi bir imaj geliştirmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise örgütlerin iyi bir itibara sahip oldukları görülmektedir (Dowling, 2004: 21). Walker (2010: 366-368), kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki farklılıkların hedeflenen paydaş grubu, hedeflenen paydaş algılarının niteliği,

örgütün içinden ya da dışından doğma, olumlu veya olumsuz bir nitelik taşıma ve son olarak örgüt hakkındaki sorulara cevap verebilme açısından değerlendirilebildiğini göstermektedir. Tablo 1.7’de üç kavram arasındaki benzerlikler ve farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 1.7. Kimlik, İmaj ve İtibar Arasındaki Temel Farklılıklar

Kriter	Kurumsal kimlik	Kurumsal imaj	Kurumsal itibar
Hedef paydaşlar: İç veya dış paydaşlar	İç paydaşlar	Dış paydaşlar	İç ve dış paydaşlar
Algılar: Gerçek veya algılanan	Gerçek	Arzulanan	Gerçek
İşletme içinden veya dışından doğma	İç	İç	Hem iç hem dış
İşletme hakkında olumlu veya olumsuz algılama	Olumlu veya olumsuz	Olumlu	Olumlu veya olumsuz
İlgili soru	Kim / ne olduğumuza inanıyoruz?	Paydaşların hakkımızda ne düşünmesini istiyoruz?	Gerçekte nasıl görünüyoruz?
Oluşum ve değişim süreci	Uzun sürede oluşur ve değişir	Kısa sürede oluşur ve değişir	Uzun sürede oluşur ve değişir

Kaynak: Walker, 2010: 367.

Kimlik, imaj ve itibar arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin gösterildiği Tablo 1.7’de kurumsal kimliğin iç paydaşlar tarafından oluştuğu, gerçek algıları yansıttığı, örgütün içinden doğduğu, örgüt hakkında olumlu veya olumsuz algılamalara yol açtığı görülmektedir. Uzun sürede oluşan ve değişen kurumsal kimlik örgüt kim olduğuna ya da ne olduğuna inandığını açıklamaktadır. Kurumsal imaj, dış paydaşlar tarafından oluşmakta, arzulanan algıları yansıtmakta, örgütün içinden doğmaktadır. Kısa sürede oluşan ve değişen kurumsal imaj, paydaşların örgüt hakkında ne düşündüğüyle ilgilenmektedir. Kurumsal itibar, iç ve dış paydaşlar tarafından oluşmaktadır ve örgüt içinden veya dışından doğmaktadır. Kurumsal kimlikle benzer şekilde gerçek algıları yansıtmakta, olumlu veya olumsuz algılara yol açmakta ve uzun sürede oluşmakta ve değişmektedir. Ayrıca kurumsal itibar örgütün gerçekte nasıl görüldüğüyle ilgilenmektedir.

1.2.4. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar yönetimi örgütlerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Örgütler, itibarlarını yöneterek bir anlamda paydaşlarının kendisiyle ilgili duygu ve düşüncelerini etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu örgüte karşı oluşan olumlu algı örgütü paydaşlar tarafından daha fazla tercih edilir bir konuma getirmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi, tüm paydaşların örgütle ilgili duygu, düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin belirlendiği ve elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütü hedeflerine ulaştırabilmek adına algıları yönlendirebilme girişimlerini içeren bir süreçtir (Karaköse, 2012: 94). Kurumsal itibar yönetim sürecinin amaçlarını ve örgütlere olumlu geri dönüşlerini göz önünde bulundurduğumuzda kurumsal itibar yönetimine önem veren, itibar ile ilgili faaliyetlerle ilgilenen örgütler ile ilgilenmeyen örgütler arasında bir takım farklılıkların ortaya çıkacağı açıktır. Tablo 1.8’de kurumsal itibar yönetimini gerçekleştiren ve gerçekleştirmeyen örgütler arasındaki farklar gösterilmiştir. Süreçle ilgilenen örgütler kurumsal itibar ile ilgili açıkça belirlenmiş ve tüm paydaşlar tarafından paylaşılan bir vizyona sahiptir ve bu vizyon çerçevesinde faaliyetlerde bulunmaktadır. İtibarın yönetilmesi adına kaynakların ayrıldığı örgütlerde liderler de itibar yönetim sürecine katılmaktadırlar. Olumlu itibarın paydaşların olumlu algılarıyla oluştuğunun farkına varılmasıyla örgütler itibar yönetim sürecinde paydaşlarıyla diyalog kurmakta ve iletişime önem vermektedir. Son olarak bu süreci gerçekleştiren örgütlerde çalışmaların sonuçlarıyla ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

Tablo 1.8. Kurumsal İtibar Yönetimi Gerçekleştiren ve Gerçekleştirmeyen Kurumlar Arasındaki Bazı Temel Farklılıklar

Kurumsal itibar yönetimi gerçekleştirmeyen kurumlar	Kurumsal itibar yönetimi gerçekleştiren kurumlar
Örgütün kurumsal itibarla ilgili belirli bir vizyonu mevcut değildir.	Örgütün kurumsal itibarla ilgili net belirlenmiş ve paylaşılan bir vizyonu mevcuttur.
Lider KİY ile ilgilenmemektedir.	Lider KİY’e aktif olarak katılmaktadır.
KİY odaklı herhangi bir davranış biçimi veya süreç belirlenmemiştir.	Vizyonla tutarlı davranış ve süreçler belirlenmiştir.
KİY’e kaynak ayrılmamıştır.	KİY’e kaynak ayrılmıştır.
Kurum paydaşlarla diyalog halinde değildir.	Kurum paydaşlarla diyalog halindedir.
İletişim yönetilmemektedir.	Kurum mesajları belirli hedefler çerçevesinde oluşturulmuştur. Planlanmış ve tutarlı iletişim çalışmaları mevcuttur.
Kurumsal itibarla ilgili bir değerlendirme yapılmamaktadır.	Kurumsal itibarla ilgili değerlendirme yapılmaktadır.

Kaynak: Alsop, 2004’den aktaran Işık, 2011: 83.

Fombrun ve Van Riel (2004) kurumsal itibar yönetiminde beş temel prensibin dikkate alınması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Görünür, özgün, tutarlı, saydam ve farklı olmak olarak belirtilen bu beş prensip örgütlerin olumlu kurumsal itibar elde etmesine yardımcı olmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2004'den aktaran Işık, 2011: 84-89):

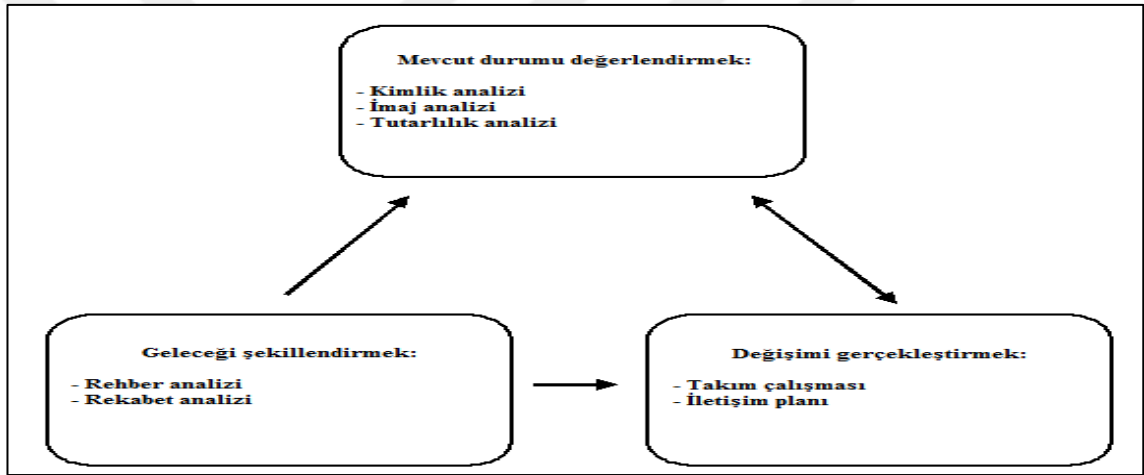
- 1. Görünür Olmak:** Birçok sektör göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin bu sektörlerde görünür olması kurumsal itibara olumlu katkı sağlamaktadır. Yüksek kurumsal itibara sahip olan örgütler, medyada daha fazla yer almakta, paydaşlarına kendisi hakkında daha fazla bilgi aktarmakta ve paydaşlarıyla doğrudan iletişim kurmayı önemsemektedir.
- 2. Fark Edilebilir Olmak:** Örgütler rakiplerine kıyasla farklılık gösteren özelliklerini ön plana çıkararak paydaşların zihinlerinde ayrıcalıklı bir yer elde etmeye çalışmakta ve böylece olumlu bir kurumsal itibar oluşturmaktadır.
- 3. Özgün Olmak:** Kendine özgü özelliklere sahip olan örgütler, paydaşlarda duygusal çekicilik yaratmakta, gerçekçi, samimi, titiz ve güvenilir olarak algılanmaktadır. Uzun vadede başarılı bir kurumsal itibar yönetimi örgüt çalışanlarının inandığı ve uyguladığı kurumsal değerlere dayanmaktadır. Bunun için de; örgütler kimliklerini netleştirmeli, örgüt içerisinde kimlikle ilgili görüş birliği sağlanmalı, kimlik tüm paydaşlara açıklanmalı, örgütler belirlenen amaçlarından ve değerlerinden herhangi bir sebeple sapmamalıdır.
- 4. Saydam Olmak:** Örgütlerin saydam olması; kurumsal itibarın oluşması, sürdürülmesi ve savunulması açısından önemlidir. Örgütlerin kendileri hakkında bilgi paylaşımları, paydaşlar tarafından güvenilir ve sorumluluk sahibi olarak anlaşılmasını sağlarken; yatırımcılar ve analistler açısından örgütün değerinin ortaya çıkartılmasını sağlamaktadır.
- 5. Tutarlı Olmak:** Örgütler, her paydaş grubu tarafından aynı şekilde ve kolay anlaşılacak mesajlar yaymalıdır. Uygulamada pek rastlanmasa da örgütler paydaş gruplarıyla her bir grubu diğerlerinden ayırarak, kopuk kopuk iletişime geçmemelidir. Aksi takdirde örgütsel mesajlarda tutarsızlık ve yapısal zayıflıklar yaşanabilmektedir.

Doorley ve Garcia (2007: 12-14), kapsamlı bir itibar yönetiminin altı önemli bileşenden oluştuğunu ifade etmektedirler. Bunlar;

1. İtibar modelini ihtiyaca göre ayarlamak: Ölçüm aracı temel bir model ile başlar ve daha sonra her örgüt modeli kendine göre uyarlar. Bazı durumlarda örgüt; yenilikçilik, yönetim kalitesi, yetenekli çalışanlar, finansal sağlamlık, kurum değerlerinin kullanımı, uzun dönemli yatırım değeri, sosyal sorumluluk ve mal-hizmet kalitesi kriterlerine veya niteliklerine dayanan bir havuzda isteklerini sıralayabilir. Bazı örgütler için finansal ölçümler, çevresel performans, halkla ilişkiler çok daha önemli olabilir.
2. İç ve dış paydaşların itibar denetimleri: Birinci denetim çalışanların içsel kimlikle ilgili inançlarının ne olduğunu değerlendirir ve bunu üst düzey liderlerin içsel kimliğinin ne olduğuyla ilgili inançlarıyla karşılaştırır. Bu iki görüş analiz edilir ve bu iki görüşü birleştirmek için bir plan oluşturulur. İkinci denetim dış paydaşların örgütle ilgili görüşlerini ölçer ve bu paydaşların imajları itibarı oluşturur. Kimlik ve itibar arasındaki boşluk analiz edilir ve bu iki görüşü birleştirmek için bir plan oluşturulur.
3. İtibar sermayesi hedefleri: Hedefler bir endüstri grubu içerisinde veya rakiplere karşı performans için oluşturulur.
4. Sorumluluk formülü: İhtiyaca göre ayarlanmış modele karşı ölçülen itibardaki değişime dayanmaktadır. Eğer örgüt bir itibar niteliğine göre gerilediyse belirli departmanlara proaktif iletişim girişimleriyle izlenim düzeltme sorumluluğu verilebilir.
5. İtibar yönetim planı: Çeşitli paydaşların örgüt hakkında sahip oldukları imajları içsel kimliğe yaklaştırmaya çalışan plan, stratejik performans ve iletişim planıdır. Plan; iç ve dış denetimlerin bir özeti, itibar sermayesinin ölçümleri, itibar zorluklarının ve şirket ve organizasyon bölümleri için potansiyel problemleri alanların ifadesini, ayrı ayrı hedefleri ve fırsatları ve kurumsal mesaj stratejilerini kapsamaktadır.
6. İtibar yönetimi planındaki standartlara göre yıllık denetimleri ve değerlendirmeleri izleme.

İtibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik yer almaktadır. Şekil 1.7’de de görüldüğü gibi etkin bir itibar yönetimi için örgütlerin

öncelikli olarak kendi konumlandırmasına yönelik paydaşlarını ve onların beklentilerini net olarak belirlemesi gerekmektedir. Daha sonra örgüt rakipleri karşısındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmelidir. Üçüncü aşamada örgüt sahip olduğu faktörlerden hangilerini konum oluşturmak için kullanacağına karar vermelidir. Dördüncü aşamada örgüt farklılaşmış bir konuma ulaşmış ve ulaşmadığını ve hedef pazarlar açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemektedir. Beşinci aşamada örgütün iletişim taktiklerinden faydalanması gerekmektedir. Böylece örgüt hedef müşterilerin zihnine ve kalbine ulaşabileceği yolları belirlemektedir. Son aşamada ise farklı, tutarlı ve bütünsel örgütsel uygulamaların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Kuyucu, 2003: 15-16).



Kaynak: Kuyucu, 2003: 16.

Şekil 1.7. Bütünsel Kurumsal İtibar Yönetimi

1.2.5. Kurumsal İtibarın Ölçümü

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden meydana geldiğini ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne derece etkili olduğunu anlamak, kurumsal itibarı yönetmek için ön koşuldur. Bu bileşenler, kurumsal itibarı nelerin pozitif ya da negatif etkilediğini bulmaya yardımcı olur ve çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya ve tüketiciler gibi paydaşların kurum hakkında ne düşündüklerini gün yüzüne çıkarır (Dörtok, 2004: 69). Ancak itibar ölçümlerinde bir takım kriterlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Walker, 2010: 372-374):

1. Kurumsal itibar ölçümü algılanan itibarı ifade etmelidir.
2. Kurumsal itibar sonuç odaklıdır, toplam algılamayı yansıtır.
3. Kurumsal itibarın rekabetçi doğası diğer firmalara karşı sınırlı olmayı gerektirmez.
4. Kurumsal itibar ölçümleri, hem olumlu hem de olumsuz sonuçları yansıtabilir.
5. Kurumsal itibar sürekli ve istikrarlıdır.

Literatür incelendiğinde kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğuyla ilgili çeşitli görüşler doğrultusunda farklı ölçümlerin olduğu görülmektedir. Kurumsal itibarın ölçülmesinde en yaygın kullanılan Fombrun ve Harris Interactive araştırma şirketi tarafından geliştirilen itibar katsayısı (reputation quotient) ölçeğidir. Aşağıda literatürde en fazla yer verilen kurumsal itibar ölçümlerine yer verilmiştir.

1.2.5.1. Fortune Dergisi Araştırmaları

İlk olarak 1983 yılında başlayan küresel düzeyde itibarı ölçen tek çalışma Fortune dergisi tarafından gerçekleştirilen AMAC (Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri, America's Most Admires Companies) isimli çalışmadır. Bu çalışmada üst düzey yöneticilere, örgüt dışı yöneticilere, finansal analistlere ve alım satım analistlerine kendi ekonomik sektörlerinde önde gelen firmaların isimlerinin neler olduğu ve bu firmaları belirlenen kriterler açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir (Schwaiger, 2004: 51-52). Fortune GMAC (Amerika'nın En Hayranlık Duyulan Şirketleri, Global Most Admires Companies), dünyanın önde gelen insan kaynakları şirketlerinden Hay Grup danışmanlarıyla yürütülmüştür. AMAC'da belirtilen sekiz kritere 'örgütün uluslararası düzeyde etkililiği' kriteri eklenmiştir (Schwaiger, 2004: 52). İtibarı ölçmede kullanılan kriterler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Fombrun, 1996: 183):

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yenilikçilik
- Uzun vadeli yatırım değeri
- Finansal sağlamlık
- Çalışanların yetenekleri

- Sosyal sorumluluk
- Kurumsal kaynakların etkili kullanımı

Bu çalışma, itibar içeriğine uygunluğu ve veri kaynağının araştırma ve analizi için kullanılabilir olması açısından büyük bir öneme sahiptir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 246). Fryxell ve Wang (1994), Fortune Dergisi'nin oluşturduğu endeksi eleştirerek yenilikçilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kalitesi gibi yapıların tek bir öge tarafından ölçülüyor olmasına karşın sekiz maddeden dördünün (ürün veya hizmetlerin kalitesi, uzun dönem yatırım değerleri, finansal istikrar, yetenekli çalışanları kuruma çekebilme, kurumsal varlıkların bilinçli kullanımı) performansı yansıttığına dikkat çekmiştir. Araştırmacılar faktör analizini kullanarak Fortune Dergisi'nin verilerini analiz etmişler ve toplumsal ve çevresel sorumluluk hariç bütün faktörlerin değerlendiricilerin örgütün finansal potansiyeline ilişkin algılamalarından etkilendiğini saptamışlardır. Bu sebeple Fortune Dergisi'nin itibar endeksi örgütün ekonomik performansının biraz ötesine geçmektedir (Caruana, 2000: 45). Ayrıca Mahon (2002: 418), Fortune dergisinin bu çalışmasının 'finansal açıdan en beğenilen firmalar' ya da 'üst düzey yönetici, örgüt dışı yönetici, finansal analist açısından en beğenilen firmalar' olarak adlandırılması gerektiğini ifade etmiştir.

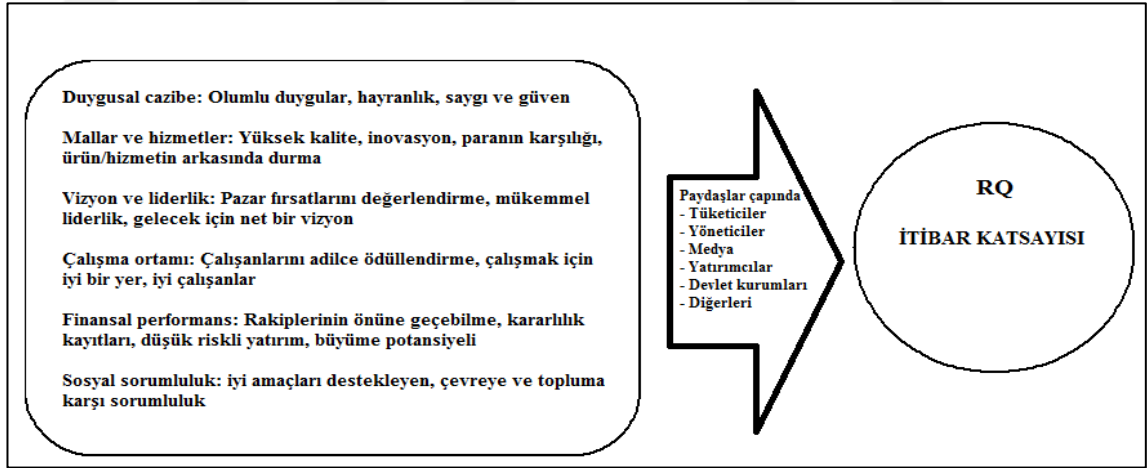
1.2.5.2. İtibar Katsayısı (Reputation Quotient)

Harris Interactive adlı araştırma şirketi ve Charles Fombrun tarafından geliştirilen itibar katsayısı (Reputation Quotient) ölçeği 1999-2005 yılları arasında İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) tarafından farklı ülkelerde kullanılmıştır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 248). Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. 'Adaylar safhası' olarak adlandırılan ilk aşamada halk, belirli bir ülkedeki en iyi ve en kötü itibara sahip olduklarına inandıkları şirketleri belirlemek için davet edilir. Sonuçta ülkedeki "en bilinen" şirketlerin bir listesi oluşturulur. İkinci aşama 'değerlendirme safhası' olarak nitelendirilmiştir. Bu aşamada halkın farklı temsil edici örnekleme en bilinen firmaları İtibar Katsayısı (RQ) ölçeğini oluşturan 6 boyut üzerinden değerlendirmek üzere davet edilir (Van Riel ve Fombrun, 2002: 297). Bu altı boyut; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Dörtok, 2004: 70).

Literatür incelendiğinde kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerle ilgili olarak çeşitli görüşler var olmasına rağmen, itibarı ölçmede kullanılan itibar katsayısı (Reputation Quotient) ölçeğinde yapılan ve altı bileşenden oluşan sınıflandırma en fazla kabul edilen sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre kurumsal itibar; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk bileşenlerinden oluşmaktadır (Fombrun vd., 1999'dan aktaran Alnıaçık ve Alnıaçık, 2009: 48).

Kurumsal itibarı yönetebilmek için öncelikli olarak kurumsal itibarı oluşturan bileşenleri, hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde daha etkili olduğunu anlamak gerekmektedir. Bu bileşenler aracılığıyla kurumsal itibarı pozitif ya da negatif etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketiciler gibi paydaşların kurum hakkında neler düşündüğü ortaya çıkmaktadır (Dörtok, 2004: 69-70).

Van Riel ve Fombrun (2007: 249), kurumsal itibar bileşenlerini ve bileşenlerin temsil ettiği boyutları ve bunların paydaşları etkileyerek kurumsal itibara dönüşmesini Şekil 1.8'deki gibi açıklamışlardır.



Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 249.

Şekil 1.8. İtibar Katsayısı'nın (Reputation Quotient) Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni

1. Duygusal Çekicilik: Duygusal çekicilik, iç ve dış paydaşların örgütü ne kadar beğendikleri ve örgüte ne derece saygı duyduklarıyla ilgili bir kavramdır. Çalışan ile örgüt arasında kurulan duygusal bir bağ, çalışanın kendini örgütü ile özdeşleştirmesine yol açmakta ve bu da kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Karaköse, 2012: 37).

Müşteriler, örgütün mal ve hizmetleriyle duygusal bir bağ geliştirerek örgütün hayatta kalmasını sağlamaktadırlar. Bu bağ; örgüt kültürünü, örgütün algılanan değerlerini ve örgüt ile paydaşları arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Brady, 2005: 13). Alsop (2004: 104), kurumsal itibarın bileşenleri arasında en etkili olanının duygusal çekicilik olduğunu ifade etmekte ve duygusal çekiciliği örgütün mal ve hizmetlerinin müşterilerce alınmasını, örgütün ve markalarının potansiyel müşteriler tarafından tanınmasını sağladığını ifade etmektedir.

2. Ürünler ve Hizmetler: İyi bir itibar, örgütün ürün karmasının kalitesiyle ilgili olarak müşterilerle iletişime geçmekte ve örgüte mal ve hizmetleri için yüksek fiyat belirleme fırsatı sunmaktadır (Williams vd., 2005: 187). Kurumsal itibarı etkileyen en önemli faktör olan ürün; müşteriyle temel bir bağ kurmaktadır. Ürün, müşteriye herhangi bir değer sağlamadığında veya olumsuz kalite çağrışımı yarattığında, güçlü bir kurumsal itibar sağlamak neredeyse imkânsız olmaktadır (Cravens vd., 2003: 205). Örgütün mevcut markasının sahip olduğu itibar; yeni bir ürünün tanıtımını kolaylaştırabilirken, yeni ürünle ilgili oluşabilecek herhangi bir sorun aynı marka altındaki tüm ürünlerin satılabilirliğini de etkilemektedir. Yeni ürünün kalitesi devam ettirilmediğinde kullanıcıların memnuniyetsizliği örgütün diğer markalarını da etkileyebilmektedir (Herbig ve Milewicz, 1997: 28). Müşteriler örgüt ile ilgili sahip oldukları bilgiler doğrultusunda ürünün özellikleriyle ilgili bir algı oluşturmakta ve dolayısıyla ürünü satın alma kararı vermektedirler. Ürün ile örgüt kimliği birbirine uygun düşüyorsa örgütün itibarı bir rekabet avantajı oluşturmakta diğer taraftan ürün ile örgüt kimliği birbirine uygun düşmediğinde kurum itibarı müşteriler için önemli faktör olmamaktadır (Podnar, 2004: 385). Müşterilerin örgütün ürünlerinin yüksek kaliteli ürünler olduğuna inanmaları örgütün itibarının olumlu algılanması yönünde bir işarettir. Müşteriler satın almadan önce ürününün özelliklerini tam olarak gözlemleyebiliyorsa, ürünün kalitesiyle ilgili bir değerlendirme yapmamaktadır. Müşteriler satın almadan önce ürünün özelliklerini gözlemlemede zorluk çekiyorlarsa, ürünün şimdiki ya da gelecekteki kalitesiyle ilgili değerlendirme yapmada bir gösterge olarak örgütün geçmiş ürünlerinin kalitesinden yararlanmaktadır. Böyle bir durumda örgütün yüksek kaliteli ürünler üretme kararı alması iyi bir itibar oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla geçmiş dönemlerdeki ürünlerin kalitesi örgütün gelecekteki itibarına işaret etmektedir (Shapiro, 1983: 659).

3. Vizyon ve Liderlik: Vizyon sahibi örgütler gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlerde bulunacağı ile ilgili hayali bir resim yaratmaktadır (Clayton, 2002: 152). Açık, net ve paylaşılabılır bir vizyona sahip ve bu vizyon ile uyum içerisinde olan örgütlerin itibarı artmaktadır. Bu nedenle örgütler attığı her adımı hem sonuçlarıyla hem de itibara olan etkisiyle birlikte değerlendirmektedir. Dolayısıyla kısa vadeli kazançlar elde etmek için örgütün itibarını kaybedebileceği göz önünde tutulmalıdır (Karatepe, 2008: 94). Paydaşlar, vizyon sahibi insanlar tarafından yönetildiğini düşünen örgütlerin yüksek itibara sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu düşüncenin oluşması örgütün sadece vizyon sahibi olması yeterli değildir; aynı zamanda vizyonu gerçekleştiriyor olarak da algılanması gerekmektedir. Ayrıca motive olmuş, vizyon sahibi liderlik de örgütün nasıl algılandığını etkilemektedir (Brady, 2005: 13).

Yapılan araştırmalara göre örgütün çevresinde nasıl tanındığı liderin itibar algısı oluşturma yönündeki faaliyetlerine bağlıdır. Bir anlamda liderlerin itibar yönetimi örgüt açısından kritik bir başarı faktörü oluşturmaktadır (Kadıbeşegil, 2013: 181). Liderlerin örgütünün yüksek itibar sahibi olması için aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Argüden, 2003: 11):

- Ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi için çabalamak,
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak
- Yapılan hataları kabullenip, çözüm üretmeye çalışmak,
- Çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmek,
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşiminde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kişiliğinin tutarlı olması sağlamak,
- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye oturtulmasına dikkat etmek

4. Çalışma Ortamı: Cinsiyet, renk, etnik köken gibi konularda ayrımın yapılmadığı işyeri ortamı, kurumsal itibara büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Alsop, 2004: 158). Çalışanlar, parçası oldukları örgütlerden güvenin teşvik edildiği, güçlendirildikleri ve üyesi olmaktan gurur duyacakları bir kişiliğe sahip olmalarını beklemektedirler (Fombrun, 1996: 67). İyi bir kurumsal itibar, yüksek kalitede ve fazla

sayıda çalışanı örgüte çekmektedir (Turban ve Cable, 2003: 733). Kurumun marka elçileri olarak görülen çalışanlar markaya inandıklarında kurumsal itibar başarılı olmaktadır. Örgütler, kurumsal itibar yönetiminde çalışanlarının önemli bir yere sahip olduklarını gördüklerinden dolayı tüm paydaşlara uygun mesajın iletilebilmesi için kurumsal iletişim faaliyetlerine çalışanlarını da katmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001: 101-102). Örgütler mevcut itibarlarını geliştirerek ya da iyi bir itibar oluşturarak yetenekli kişileri çalışma ortamına katmak istemektedir. Davranışlarıyla etkili olan, örgütüne bağlı, beklenilenden daha fazlasını yapan mevcut insan kaynakları örgütün iyi bir itibar sahibi olmasında rol oynamaktadır (Way ve Johnson, 2005:13).

5. Finansal Performans: Finansal performans; örgüt açısından kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme, rekabet edebilme ile ilgili özellikleri göstermektedir. Ekonomik olarak güç sahibi örgütlerin küresel piyasalarda diğer örgütlerle karşılaştırıldıklarında daha fazla itibara dolayısıyla daha fazla başarıya sahip oldukları görülmektedir (Karaköse, 2012: 38).

Örgütün itibarını değerlendirmek isteyen paydaşların konuyla ilgili olarak ne tür bilgi kaynaklarına başvurduklarını araştıran Fombrun ve Shanley (1990), en önemli değişkenin muhasebe verileri, önceki döneme ait kârlılık ve risk, piyasa değerlendirmeleri gibi finansal göstergeler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sobol ve Farrell (1988), finansal performansın kurumsal itibar üzerindeki etkisini araştırmışlar ve finansal performans ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin bir endüstriden başka bir endüstriye göre farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Araştırmanın ikinci kısmında bazı endüstrilerde kurumsal itibarın finansal performanstan daha çok örgüt büyüklüğüyle ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır (Sabate ve Puente, 2003: 164). Finansal performansı iyi olan bir örgüt; güçlü kârlılık boyutlarına sahiptir, riski düşük yatırımlar yapmaktadır, rakiplerinden daha üstün performans göstermektedir ve gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapmaktadır (Dörtok, 2004: 71).

6. Sosyal Sorumluluk: Kurumsal sosyal sorumluluk; örgütlerin özellikle ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak açısından gerçekleştirdikleri faaliyetleriyle ilgilidir (Jenkins ve Yakovleva, 2006: 272). Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütün bu faaliyetlerinin toplum üzerindeki zararlı etkilerini en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak ve uzun dönemde olumlu etkilerini çoğaltmak konusundaki bağlılığı

olarak ele alınmaktadır (Mohr vd., 2001: 47). İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir ve sosyal sorumluluk örgüt beklentilerine işaret eden ve itibarı oluşturan önemli bir boyuttur (Aqueveque, 2005: 71). Kurumsal sosyal sorumluluğun firma performansı ile olan en belirgin bağı itibar oluşturmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar sosyal refaha büyük katkıda bulunan örgütlerin iyi bir itibara sahip olduklarını göstermektedir (Bronn ve Vrioni, 2001: 209).

Araştırma, kullanılan bazı boyutların farklı paydaşlar tarafından değerlendirilmesinin zor olması açısından eleştirilmiştir. Ancak Fortune araştırmalarına göre daha geniş bir paydaş grubunu araştırmaya dahil etmesiyle etkili bir itibar ölçümü olduğu kabul edilmektedir (Groenland, 2002: 312-314).

Fortune Dergisinin en çok beğenilen şirketler ve Harris-Fombrun itibar katsayısı (RQ/Reputation Quotient) modeli en çok kullanılan ve tartışılan veri setleri olmuştur. Her iki çalışmada da kurumsal itibarın analizi, örgütün faaliyetleriyle ilgili olarak paydaşların beklentilerini yansıtan çeşitli kurumsal değerler kümesine bağlı olarak yapılmaktadır (Helm, 2005: 96).

1.2.5.3. Rep Trak Modeli

İtibar Enstitüsü'nün (Reputation Institute) itibar ölçümü için kullandığı RepTrak modeli ile algıları nelerin yönettiğini ve bunların pazar davranışını nasıl etkilediğini gösteren anahtar faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. RepTrak tüm dünyadaki endüstrilerde ve ülkelerde kurumsal itibarı izlemek için güçlü, küresel bir karşılaştırmalı değerlendirme yapmaktadır. RepTrak modelinde örgütlerin itibar derecelendirmesi; saygı, hayranlık, duygu ve güven olmak üzere 4 temel konu etrafında, 7 itibar boyutu ve 23 itibar özelliğine göre yapılmaktadır. Bu boyut ve nitelikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (<http://www.reputationinstitute.com>);

- Ürün ve Hizmetler: Yüksek kalitede ürün ve hizmet sunan, ödenenin karşılığını veren, ürün ve hizmetlerin arkasında duran, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan
- Yenilik: Yenilikçi, pazarda ilk, değişimlere hızlı uyum sağlayabilen
- Çalışma Ortamı: Çalışanları adil şekilde ödüllendiren, çalışanları için iyi düşünen, fırsat eşitliği yaratan
- Kurumsal Yönetim: Açık ve şeffaf olan, etik davranan, adil iş yapan

- Kurumsal Vatandaşlık: çevreye karşı sorumlu olan, faydalı girişimleri destekleyen, toplumu olumlu yönde etkileyen
- Liderlik: İyi organize olmuş, beğenilen liderliği olan, mükemmel yönetime sahip olan, gelecek için net bir vizyona sahip olan
- Performans: Kârlı olan, yüksek performans gösteren, güçlü büyüme göstergelerine sahip olan

1.2.5.4. Kurumsal Kişilik Ölçeği

Aaker (1997), örgütün sahip olduğu kişiliğin paydaşların örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkilediği üzerinde durmuştur. Geliştirdiği kurumsal kişilik ölçeğiyle 5 ana faktör altında 42 alt özellik belirlemiştir. Bu özellikler Tablo 1.9’da gösterilmiştir (Davies vd., 2001: 118).

Tablo 1.9. Aaker’in Kurumsal Kişilik Ölçeği

Kişilik Bileşenleri	Alt Bileşenler
İçtenlik	Gerçekçi-makul, aileye yönelik, kasabalı, dürüst, samimi, gerçek, hassas, orijinal, neşeli, duygusal, dost
Heyecan	Cesur, moda uygun, heyecanlı, canlı, soğukkanlı, genç, yaratıcı, eşsiz, çağdaş
Yeterlik	Bağımsız, güvenilir, çalışkan, zeki, teknik, kurumsal, başarılı, lider, emin
Sofistike (incelikli düşünce)	Üst sınıf, çekici, iyi görünümlü, cazibeli, kadınsı, sakın
Sağlamlık	Dışa dönük, erkeksi, batılı, dayanıklı, sağlam

Kaynak: Davies vd., 2001: 118.

Davies (2001), insanların ve örgütlerin kişiliğe ve itibara sahip olduğunu ayrıca kişiliğin hem insanların hem de örgütlerin itibarlarını yansıtan bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Geliştirdiği Kurumsal Kişilik Ölçeği (Corporate Character Scale) ile hem örgütün itibarının aynı anda iç ve dış bakış açılarıyla ölçülmesini hem de çeşitli paydaşların görüşleri arasındaki boşluğun ölçülmesini sağlamıştır. Yedi boyutlu bir ölçek olan kurumsal kişilik ölçeğiyle cevaplayıcılardan örgütün bir insan olarak dünyaya geldiğini hayal etmeleri beklenerek örgütün kişiliğiyle ilgili bir değerlendirmede bulunmaları istenmiştir (Chun, 2005: 103). Ölçekte yer alan boyutlar Tablo 1.10’da gösterilmektedir:

Tablo 1.10. Kurumsal Kişilik Ölçeğinin Yedi Boyutu

	13 görünüş	49 madde
Hoşnutluk	Yakınlık, empati, dürüstlük	Dost, hoş, güzel, açık, açık sözlü, ilgili, destekçi, sevimli, dürüst, samimi, inanılır, sosyal sorumlu, güvenilir
Yeterlik	Dürüstlük, yürüten, teknokrasi	Güvenilir, güvenli, çalışkan, istekli, başarı odaklı, lider, teknik, kurumsal
Girişimcilik	Modern, maceracı, cesur	Soğukkanlı, modaaya uygun, genç, yaratıcı, çağdaş, heyecanlı, yenilikçi, dışa dönük, cesur
Şıklık	Zarafet, prestij, snop	Cazibeli, şık, zevkli, saygın, eşsiz, kibar, snop, seçkin
Merhametsizlik	Egoist, baskıcı	Küstah, agresif, bencil, içe dönük, otoriter
Maçoluk	Özellik yok	Erkeksi, zorlu, sağlam
Teklifsizlik	Özellik yok	Sıradan, basit, rahat

Kaynak: Davies vd., 2003'den aktaran Chun, 2005: 103.

1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Çalışanlarda oluşturulan aidiyet duygusu örgütün hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini ve örgütün hedeflerine daha kolay ulaşabilmesini sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde çalışanını etkili bir şekilde yönetebilmesi için önemli bir süreçtir. Çalışanın çok güçlü bir şekilde örgütüne karşı aidiyet duygusu beslemesini sağlayan örgütsel özdeşleşme ile çalışanlar yüksek performans göstermektedirler. Bunun sonucunda da örgütler çalışanlarından daha fazla yararlanmakta, hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel özdeşleşmenin tanımı, unsurları, önemi, kuramsal temelleri ve son olarak modelleri incelenecektir.

1.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı

Özdeşleşme kavramı, ilk olarak politik kuramcı Harrold Lasswell (1935) tarafından psikolojik, sosyolojik ve söz bilimle ilgili bir kavram olarak ele alınmış olmasına rağmen (Silva, 2007: 7), örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan ilk çalışma Edward Tolman'a (1943) aittir. Edward Tolman (1943) çalışmasında "Özdeşleşen bireyler kendisini o grupta bir hissetmektedir ve bunun sonucunda grubun geleceği bireyin geleceği, grubun amacı bireyin amacı, grubun başarıları ve hataları bireyin başarıları ve hataları, grubun prestiji bireyin prestiji olmaktadır." diye ifade etmiştir (Tolman, 1943'den aktaran Köse, 2009: 2-3).

Örgütsel özdeşleşmenin tanımı ve özellikleriyle ilgili olarak çeşitli araştırmacıların görüşlerine Tablo 1.11’de yer verilmiştir (Edwards, 2005: 214-215).

Tablo 1.11. Temel Örgütsel Özdeşleşme Tanım ve Özellikleri

Yazar	Tanım	Ana-alt konu ve anahtar özellikler
Brown, (1969)	Özdeşleşme, bireyin kendisi ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlamasıyla ilgili bir kavramdır.	Bu ilişkinin dört yönü vardır. 1. örgütün çekiciliği 2. örgütsel ve bireysel hedeflerdeki tutarlılık 3. örgüte karşı sadakat 4. bireyin kendisinden örgüt üyesi olarak söz etmesi
Lee, (1971)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle geniş bireysel özdeşleşme derecesi olarak düşünülebilir.	Ait olma; işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu düşünen diğer kişilerle veya çalışanlarla paylaşılan ortak amaçlardan kaynaklanmaktadır. Sadakat; örgütsel hedefleri destekleme, örgütteki görevinden gurur duyma veya örgütü dışarıdakilere karşı savunma gibi tavır ve davranışları ifade etmektedir. Paylaşılan özellikler; örgüt içerisindeki bireyler ve diğerleri arasında niteliklerdeki benzerliklere karşılık gelmektedir.
Patchen, (1970)		Örgüt üyeleriyle paylaşılan özellikler algısı, diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan çıkar ve amaçlar, örgüt ile dayanışma hissi, örgüte ait olma hissi, bireylerin örgütsel amaçları ve politikaları desteklediği ve savunduğu örgütün desteği
Hall vd., (1970) ve Schneider vd., (1971)	Örgütsel özdeşleşme; örgütün amaçlarıyla bireylerin amaçlarının giderek artan bir şekilde bütünleşmesi ve uyumlu bir hale gelmesi sürecidir.	Amaç ve değerlerin kabulü, örgüte karşı duygusal bağlılık
Cheney, (1983)	Örgütlerle veya başka bir şey ile özdeşleşme; bireylerin kendilerini sosyal ortamdaki unsurlarla birleştirdiği aktif bir süreçtir.	Kişi, kendini bir takım hedeflerle özdeşleştirmek için hareket etmektedir. Böylece kişi kendini daha özel bir gruba ait olarak hissedebilir. Cheney ve Tompkins’e (1987) göre örgütsel özdeşleşme bireyin örgütü ile güçlü bir bağ kurması sürecinin bir sonucudur.
Ashforth ve Mael, (1989)	Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir şeklidir ve örgütle fikir birliği veya örgüte ait olma algısıdır.	Sosyal özdeşleşme bileşenleri; öz sınıflandırma, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderiyle iç içe olduğu algısı, örgütün değerlerini ve tutumlarının birleşimi
Dutton vd., (1994)	Örgütsel özdeşleşme; bireyin örgütünü tanımlarken kullandığı özelliklerinin benzerini kendisini tanımlarken kullanma derecesidir.	1) Örgütün üyesi olarak kişinin kimliği alternatif kimliklerden daha belirgindir. 2) Kişinin benlik kavramı, sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığına inandığı birçok ortak özelliğe sahiptir.
Pratt, (1998)	Örgütsel özdeşleşme; bireyin örgütü ile ilgili inançları kendini işaret ettiğinde ve kendini tanımladığında meydana gelmektedir.	Kişinin kimliğinin içine kişinin örgütü hakkındaki inançlarının entegre edilmesini içermektedir ve bu özdeşleşme açık bir şekilde kişinin kimliğinin sosyal yönüne işaret etmektedir.

Tablo 1.11. (Devamı)

Rousseau, (1998)	Özdeşleşme; kişinin kendini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur. Örgütsel özdeşleşme ise bireylerin kendilerini daha büyük bir örgütün parçası olarak algılamasıdır.	Özdeşleşme; örgüte ilişkin kişinin kendi bilişidir. Yerleşik özdeşleşme; bireyler paylaşılan çıkar algısını teşvik eden roller ve işaretler gereği kendilerinden beklenen çalışmayı yaparlar. Derin yapısal özdeşleşme; iş ilişkisinin bir şekilde bireyin sahip olduğu zihinsel modeli değiştirmesiyle kalıcı bilişsel şema oluşmaktadır.
Van Dick, (2001)	Sosyal kimlik teorisi ve benlik sınıflandırma teorisiyle bağ kurmaktadır.	Duygusal bileşen; grupla duygusal bağ Bilişsel bileşen; üye olma bilgisi Değerlendirici bileşen; örgütün pozitif değerlendirmesi Davranışsal bileşen; daha belirgin bir biçimde işe katılmayı ifade eden gerçek davranış

Kaynak: Edwards, 2005: 214-215.

Özdeşleşmenin doğası bir tanımdan diğerine büyük ölçüde değişmekle birlikte (Edwards, 2005: 213), örgütsel özdeşleşmeyle ilgili yapılan tanımların çoğunda örgüt üyesi örgütsel üyeliğini kendi benlik kavramıyla ya bilişsel (kendini örgütün bir parçası olarak hissetme, örgütün değerlerini benimseme gibi) ya duygusal (örgüt üyesi olmaktan gurur duymak gibi) ya da her iki şekilde ilişkilendirmektedir (Riketta, 2005: 361).

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda örgütüyle özdeşleşebilen bir çalışanın kendini örgütüyle bir bütün hissettiği, örgütsel amaç ve hedefleri kendi amaç ve hedefleriymiş gibi sahiplendiği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütün çalışanından beklediği pek çok olumlu tutum ve davranış örgütsel özdeşleşme ile sağlanmış olmaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme; çalışanları örgütün başarısı için daha fazla çalışmaya sevk etmesi, örgütün kaderini kendi kaderi olarak görmesini sağlaması gibi sebeplerle rekabetin ve değişimin hızla yaşandığı iş dünyasında örgütlerin önem vermesi gereken bir konu haline gelmiştir.

1.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Unsurları

Tajfel (1978), sosyal kimlik yaklaşımı içerisinde üç türde özdeşleşme tanımlamıştır. Bunlar; kişinin kendisini belirli bir grubun üyesi olarak hissettiği bilişsel boyut, gruba dışarıdan yapılan değerlendirmelerin olduğu değerlendirme boyutu ve gruba duygusal olarak bağlanılan duygusal boyut olarak belirtilmiştir. Sonraki

çalışmalarda grubu tanımlayan davranışlara katılmayı ifade eden davranışsal boyut da eklenmiştir. Bu boyutlar özdeşleşmenin odak noktaları açısından ele alındığında farklılıklar olduğu gözlenmiş ve dört temel odak noktası tespit edilmiştir. Bunlar (Van Dick ve Wagner, 2002: 131-132).

1. Bireyin kendi kariyeri ile özdeşleşme,
2. Bireyin çalıştığı birim veya grup ile özdeşleşme,
3. Örgütün bütünüyle özdeşleşme,
4. Meslek, meslek grubu veya sendika grupları ile özdeşleşme olarak sıralanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluştuğu genel kabul görmüş olmasına rağmen (Cheney ve Tompkins, 1987: 5) özdeşleşmeyle ilgili en genel ve yaygın tanım olarak kabul edilen Ashforth ve Mael'in (1989) özdeşleşme tanımı davranışsal ya da duygusal olarak değil, sadece bilişsel olarak yapılmıştır. Bu tanıma göre özdeşleşme kişinin kendini örgütüne ait ya da örgütüyle bir hissetmesi ve örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kendi başarıları ve başarısızlıkları olarak algılamasıdır. Sosyal Kimlik Teorisi'ni örgütsel alana ilk uygulayan kişiler olarak Ashforth ve Mael örgütsel özdeşleşmeyle ilgili olarak dört önemli görüş olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar aşağıda ifade edilmiştir (Mael ve Ashforth, 1992: 103-105):

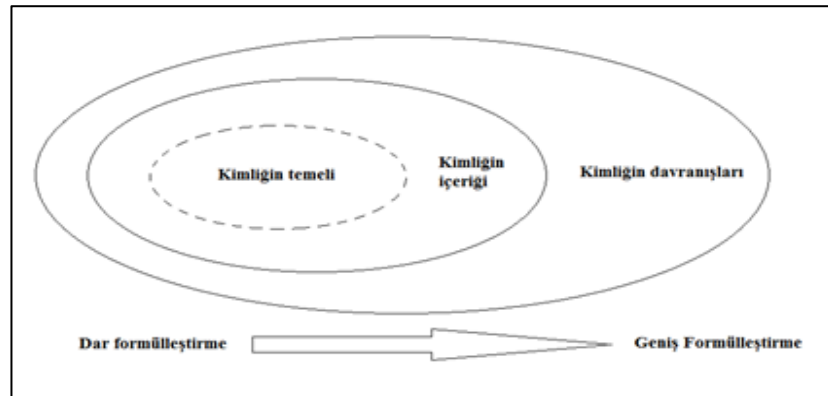
1. Özdeşleşme, herhangi belirli davranışlarla veya bilişsel durumlarla ilişkisi olmayan bilişsel bir yapı olarak kabul edilmektedir.
2. Özdeşleşme diğer gruplardaki insanları tanımlamak için bağlantısal ve karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır. Örneğin erkek kategorisi ancak kadın kategorisinin varlığı ile anlamlı olabilir.
3. Bu ilişkisel ve karşılaştırmalı doğası göz önüne alındığında, sosyal kimlik teorisi bireylerin kısmen de olsa benlik saygısını artırmak için kendilerini tanımlamalarını sağlamaktadır.
4. Kişinin özdeşleşme düzeyi kategorilere göre değişebilmektedir.

Bilişsel ve duygusal unsurları birleştiren Harquail (1998), örgütsel özdeşleşmenin bilişsel benlik sınıflandırması ve beyinlerimizle ilgili olandan daha fazla kalplerimizle ilgili olduğunu belirtmiştir (Edwards, 2005: 216).

Sammara ve Biggiero (2001: 69) örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve psikolojik mekanizmalardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bilişsel mekanizmalar, grubun kategorisini tanımlayan belirgin nitelikler ve özellikler açısından sosyal aktörler arasında algılanan benzerliklere dayalı sınıflandırma süreçlerini ifade ederken; psikolojik mekanizmalar, grubun algılanan prestijine dayalı olarak kendini gerçekleştirme süreçlerini ifade etmektedir.

Johnson ve Morgeson (2005: 2), özdeşleşmeyi bilişsel ve duygusal özdeşleşme olarak ikiye ayırmışlardır. Bilişsel özdeşleşme, kişinin kendisini üyesi olarak gördüğü sosyal grupla ilgili olarak düşünce ve inançlarını ifade ederken; Duygusal özdeşleşme kişinin bu sosyal gruba ve değerlerine göre kendisi hakkındaki duygularıdır.

Ashforth ve çalışma arkadaşları, örgütsel özdeşleşmeyi üç ayrı faktör açısından ele almışlardır. İlk olarak örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkması için temel kimlik faktörlerinin bulunması gerekmektedir. Temel kimlik faktörleri olarak; benlik tanımı (Ben A'yım.), önem (Ben A'ya değer veriyorum.) ve duygulanım (Ben A'yı hissediyorum.) faktörleri sıralanmaktadır. Burada birey bilişsel ve duygusal olarak örgüt üyesi olduğunun farkına varmaktadır. İkinci faktör olarak kimlik içeriği ele alınmaktadır. Kimlik içeriği faktörleri; değerler (Ben B'yi önemsiyorum.), amaçlar (Ben C'yi istiyorum.), inançlar (Ben D'ye inanmaktayım.), stereotipik özellikler (ben genellikle E yapmaktayım.), bilgi, beceri ve yeteneklerden (ben F'yi yapabilirim.) oluşmaktadır. Bu faktörler sayesinde birey örgütün özelliklerini kendisininmiş gibi kabul etmeye başlamaktadır. Üçüncü faktör ise kimlik davranışlarıdır (Ben G'yi yaptım.). Böylece dardan geniş doğru tanımlanan örgütsel özdeşleşme Şekil 1.9'daki gibi gösterilmiştir (Ashforth vd., 2008: 328-331).



Kaynak: Ashforth vd., 2008: 330.

Şekil 1.9. Özdeşleşme

March ve Simon'a (1975: 74) göre, çalışanın bir grupla özdeşleşme düzeyi ne derece kuvvetli olursa; amaçlarının, grup normlarını algılayış biçimiyle uygunluk içinde bulunması o derece mümkün olmaktadır. Araştırmacılar, özdeşleşmenin yöneldiği başlıca dört unsur olduğunu belirtmişlerdir (Polat, 2009: 21):

- Söz konusu örgütün dışında kalan örgütler (örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme)
- İçinde bulunulan örgüt (örgütsel özdeşleşme)
- Görevi sırasında gerçekleştirilen faaliyetler (görevle özdeşleşme)
- Söz konusu örgütteki alt gruplar (alt gruplarla özdeşleşme)

Rotondi'e (1975, 892) göre örgütsel özdeşleşme bireylerin çalıştıkları örgüt ile özdeşleştikleri bir süreçtir. Ayrıca aynı çalışmasında özdeşleşmeyi çalışma grubu ile özdeşleşme, iş ile özdeşleşme ve örgüt dışı ile özdeşleşme olarak üç şekilde incelemiş, yönetici ve yönetici olmayan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Tompkins ve Cheney (1983: 144), örgütsel özdeşleşmeyi karar verme sürecinde bir ya da daha fazla örgütsel rollerde bulunan kişinin seçim alternatiflerini değerlendirirken örgütün değerlerini ve çıkarlarını göz önünde tutması olarak tanımlamaktadır (Gautam vd., 2004: 302). Cheney ve Tompkins (1987: 2), yapmış oldukları bu tanımla özdeşleşmeyi bireyin rolü, ortak çıkar algısı, pozitif çıktılara odaklanma ve birey-örgüt ilişkileri açısından formüle etmişlerdir.

Scott vd.,'e (1998: 304) göre örgütsel özdeşleşme kimliğin ortaya çıkardığı bir süreçtir. Sembolik bir terim olarak özdeşleşme, insanlar ve gruplar arasındaki bağları düzenlemeyi, sürdürmeyi ve değiştirmeyi temsil etmektedir. Ayrıca Scott (1998: 313), örgütlerde dört türde özdeşleşmenin gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bunları; bireysel, çalışma grubu, örgütsel ve mesleki özdeşleşme olarak sıralamıştır. Örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlu olması sürecidir. Bu, bireyin örgütün özelliklerini kendilerinin sahip olduğu özellikleri tanımlıyormuş gibi tanımladıkları psikolojik bir bağlanma anlamına gelmektedir (Katrinli vd., 2008: 356).

1.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşmeye göre örgütü ile özdeşleşen bireylerin tutum ve davranışlarının örgüt tarafından etkilenebileceği düşüncesi kavramın örgütsel davranış alanında öne çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir kavram olması, örgüt içerisinde meydana gelen tutum ve davranışlara açıklık getirmesi ve bu davranışları ön görme potansiyeline sahip olması nedeniyle davranış alanında önemli bir kavram haline gelmiş ve yönetim biliminin ilgisini çekmiştir (Edwards, 2005: 207-209).

Modern örgütsel hayatta örgütler üyelerinin akıllarına ve kalplerine yerleşmek zorunda kalmayı daha da fazla gerekli görür hale gelmişlerdir. Çünkü makro açıdan bakıldığında çevrenin daha dinamik ve karmaşık olmasından dolayı örgütler daha fazla organik yapıya dönüşmüştür. Hiyerarşik yapıların yassılaştırmış, takım çalışması ve güçlendirmesi artmış ve ikincil yeterlilikler için dış kaynak kullanılmaya başlanmıştır. Geleneksel örgüt türleri ortadan kalktığından örgütsel tarih ve yöntemle ilgili kurumsallaştırmalar ve örgütlerin varlığını sürdürebilmeleriyle ilgili kavramsallaştırmalar da oldukça artmıştır. Böylece dışsallaştırılmış bürokratik yapının yokluğunda örgütlerin temsil ettiği şey ve gitmeyi niyet ettiği yer ile ilgili içselleşmiş bilişsel bir yapıya sahip olması kısacası örgütsel kimliğe sahip olmak oldukça önemli bir hale gelmiştir (Albert vd. 2000: 13).

Bireyin aidiyet ihtiyacının giderilmesi ve belirsizliğin azaltılması için gerekli olan özdeşleşme (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012), bireyin çalışma hayatını daha anlamlı hale getirmekte, potansiyelini arttırmakta ve daha fazla motive olmasını sağlamaktadır (Mael ve Ashforth, 2001: 200-202). Böylece birey kendini örgütün bir parçası olarak algılamakta ve daha büyük bir bütün için emek harcadığını düşünmektedir (Rousseau, 1998: 219).

Örgüt açısından özdeşleşme bireyin örgütün en üst düzey çıkarları adına çaba sarf etme olasılığını ifade ettiğinden (Ashforth vd., 2000: 628) ve performans üzerinde etkili olduğundan örgütler bireylerin özdeşleşme hissini artırmak istemektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Örgütler, özdeşleşme sayesinde üyelerinin davranışlarını yönetmekte ve koordine etmekte, örgütün kimliği ve değerleri ile uyumlu davranışlar göstermelerini sağlamaktadır (Shamir ve Kark, 2004:115). Ayrıca örgütsel özdeşleşme

ile çalışan örgütüyle dayanışma duygusu hissetmekte, tutumsal ve davranışsal olarak örgütünü desteklemekte ve diğer örgüt üyeleriyle aynı örgütsel özellikleri algılamaktadır (Riketta, 2005: 360).

Örgütüyle özdeşleşen birey, davranışlarının hem örgüt hem de kendi için fayda sağlayacağını farkındadır (Dukerich vd., 2002: 511). Bireyin örgütüyle özdeşleşme derecesi ne kadar yüksek olursa düşüncelerinde o derece örgütün bakış açısını dikkate almaktadır (Christ vd., 2003: 331). Başka bir deyişle “bireyin bir grupta özdeşleşmesi ne kadar kuvvetliyse, amaçlarının grup normlarını algılayış biçimiyle uygunluk içinde bulunması o kadar mümkündür.” (March ve Simon, 1975: 74). Ayrıca özdeşleşme derecesi bireyin öz saygı ve öz değerinin geliştirilmesini, örgütün kendi yararına yönelik çaba, bilgi, yetenek sarf eden güçlü insan kaynağına sahip olmasını ve örgütte işbirlikçi çalışma tarzının kurulmasını sağlamaktadır (Carmeli vd., 2007: 973). Tüm bunlar çalışanı örgüt dışındakilere karşı örgütün temsilcisiymiş gibi davranmaya yönlendirmektedir (Miller vd., 2000: 629).

Özdeşleşme; çalışanın genel durumunu yansıtmakta, iş ile ilgili kazanımlar, motivasyon ve performans gibi konularda öngörü sağlamakta ve motivasyon sağlayan unsurların birbirleriyle olan farklı ilişkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanın örgüte katılımının bir sonucu olan özdeşleşme çalışana çok büyük bir tatmin sağlamaktadır (Brown, 1969’dan aktaran Hall vd., 1970: 177).

Sonuç olarak işe yönelik birçok tutum, davranış ve sonuçla ilişkili olan örgütsel özdeşleşme; deneyimlerden ders çıkarmaya, düşünceleri düzenlemeye, karara ulaşılmasına, kişiliğin şekillenmesine katkıda bulunan (Chan, 2006: 251) önemli bir örgütsel konudur. Örgütler de uzun dönemli stratejik hedeflerine ulaşabilmek açısından kendi hedefleriyle çalışanların hedefleri arasında bir uyum yakalayabilmek adına özdeşleşmenin sağlandığı bir ortam oluşturmaya önem vermelidir (Polat, 2009: 17-18).

1.3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri

Örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temellerini sosyal kimlik teorisi ve benlik sınıflandırma teorisi oluşturmaktadır. Bu temeller aşağıda açıklanmıştır.

1.3.4.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Teorinin ortaya çıktığı dönemlerde araştırmacılar grup yaşantısını başlatan süreçlerle ilgili olarak çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Modeller arasında sosyal uyum modeli ile gerçekçi çatışma teorisi öne çıkmaktadır. Sosyal uyum modelini savunan Festinger (1950), A. Lott ve B. Lott (1965) ve Cartwright (1968) gibi araştırmacılar, kişiler arasındaki karşılıklı çekiciliğin ve ihtiyaçların kişileri grup oluşturma konusunda motive ettiği üzerinde durmuşlardır (Ravelo, 2006: 32). Gerçekçi çatışma teorisini destekleyenler arasında ilk sıralarda yer alan Muzaffer Şerif (1966) çalışma arkadaşlarıyla ‘Robbers Cave’ adlı yaz kampı çalışmasından hareketle bu teoriyi geliştirmişlerdir. Şerif’e göre grup yapısını oluşturan süreç bireyin kendi başına ulaşamayacağı hedeflere diğer insanlarla işbirliği halinde bulunarak karşılıklı olarak bağımlı hale gelmesiyle gerçekleşmektedir (Arkonaç, 2008: 238-256).

İki grup arasında sahip olunan hedefler açısından bir uyumsuzluk varsa bir grubun isteği gruplar arasındaki çıkar ilişkisine bağlı olarak gerçekleşir ve kaynakların yetersiz oluşu da grupların çıkarlarının birbirine zıt olduğunu gösterir. Bu durumda grup içi dayanışma artarken gruplar arasında da rekabet başlar. Ters durumda grupların hedefleri uyduğunda karşılıklı fayda ilişkisine göre hareket edilir. Şerif’in çalışmasını izleyen Rabbie gibi araştırmacılar grupların hedeflerinin çatışmasının her zaman gruplar arasında bir çatışmanın oluşmasına neden olmadığını belirtmişlerdir. Grupların hedefleri aynı olsa bile grup içine yönelik tarafgirliğini ve diğer gruba karşı ayrımcılığın oluşabileceğini gözlemlemişlerdir. Bu gözlemler sosyal kimlik teorisinin gelişmesine başlangıç noktası oluşturmuştur. Sosyal kimlik teorisiyle birlikte gruplar arası çatışmanın yaşanması için yetersiz kaynakların varlığına gerek olmadığı öne sürülmüştür. Bunun için gerekli ve yeterli şartın sosyal sınıflandırma süreci olduğu belirtilmiştir (Vanbeselaere’den aktaran Karabey, 2005: 6).

Sosyal kimlik teorisi, 1970’li yıllarda gruplar arası ilişkileri ve farklılıkları açıklamak için Tajfel ve Turner tarafından geliştirilmiştir. Teorinin bir kişinin bir gruba olan ilişkisini açıkladığı ifade edilmiştir (Ravelo, 2006: 31).

Tajfel ve Turner, belirli bir grubun üyesi olan bireylerin grup üyeliğinden dolayı kişisel kimliklerinde ne gibi değişikliklerin olacağıyla ilgilenmişlerdir. Teoriye göre, grup üyeliği kişisel kimliğin sosyal kimliğe dönüşmesine yol açmaktadır. Teori, sosyal

kimliğin bireylerin belirli bir sosyal grubun üyesi olmalarına ilişkin bilgilerinden, buna yükledikleri anlamdan ve bu üyeliğe yönelik duygulardan oluştuğu varsayımı üzerinde durmaktadır. Ayrıca, bireylerin çoğu zaman belirli bir sosyal grubun üyesi olarak hareket etmeleri belirli bir toplumsal yapı içinde kendilerinin ve diğerlerinin yerlerini tanımlamalarına yardımcı olduğu üzerinde durulmuştur (Demirtaş, 2003: 129).

Walsh ve Gordon'a (2008: 48) göre teori bireyin neden ve nasıl bir iş kimliği oluşturabileceğini açıklamaktadır. Sosyal kimlik yaklaşımına göre insanlar sosyal dünyayı basitleştirmek adına insanları cinsiyet, yaş, milliyet gibi çeşitli gruplar içerisinde sınıflandırmaktadırlar ve kendilerini de bu grubun üyesi olarak konumlandırmaktadırlar (Edwards, 2005: 211).

Sosyal kimlik teorisine ilişkin üç temel varsayım şu şekilde özetlenebilir (Tajfel ve Turner, 1985: 16):

1. Bireyler olumlu özsaygı geliştirmek ve bunu devam ettirebilmek için motive olurlar.
2. Bireylerin özsaygısı grup üyeliğinden kaynaklanan kısmen sosyal kimliğe dayanmaktadır.
3. Olumlu sosyal kimlik isteği ilgili diğer gruplara kıyasla üyesi olunan grubun olumlu değerlendirilmesi ihtiyacına yol açmaktadır.

Van Dick'e (2001: 269) göre bu varsayımlar iki ön koşulun varlığında geçerli olmaktadır. Bunlar; grupla minimum düzeyde bir özdeşleşme ve gruptaki üyeliğin belirli bir sosyal bağlam içerisinde öne çıkmış olmasıdır.

Sosyal kimlik yaklaşımına göre özdeşleşme kişisel kimlik ve sosyal kimlik olmak üzere benlik imajının iki bileşenden oluştuğu varsayımıyla ilgilenmektedir (Edwards, 2005: 211). Benlik, bir ucunda kişisel kimlik diğer ucunda sosyal kimlik olan bir hat üzerinde yerleştirildiğinde kişilerarası davranış kişisel kimlikle ve gruplar arası davranış sosyal kimlikle ilişkili olmaktadır (Haslam vd., 2003: 84).

İnsanlar, kimliklerinin ve benliklerinin bir kısmını ait oldukları örgüt ya da çalışma grubundan almaktadırlar (Hogg ve Terry, 2000: 121). Kimlik, bir kişinin 'Ben kimim?' ya da toplu olarak 'Biz kimiz?' sorularına cevap verebilmesini gerektirmektedir (Pratt ve Foreman, 2000: 18). Kişisel kimlikten oldukça farklı olan sosyal kimlik bireyin benliğinin sosyal yönünü temsil etmektedir (Ravelo, 2006: 33) ve

bireyin üye olduğu mesleği, örgütü gibi sosyal grupları ve din, milliyet, cinsiyet, desteklediği spor takımı, politik görüşü gibi ait olduğu sosyal kategorileri içermektedir (Arkonaç, 2008: 196).

Kişisel kimlik, ‘ben’ ve ‘diğerleri’ arasındaki ayrımı açıklarken, sosyal kimlik bir grubun üyeleri arasındaki benzerlikleri ve üyelerin gruba üye olmayanlardan farklılıklarını açıklamaktadır (Ravelo, 2006: 35). Tajfel’e (1978) göre sosyal kimlik, bireyin sosyal bir gruba üyeliği ve bu üyeliğine yüklediği değersel ve duygusal anlamla ilgili bilgisinden kaynaklanan benlik kavramının bir parçasıdır (Van Dick, 2001: 270). Sosyal kimlik süreçleri kişinin algıları, tutumları, duyguları, davranışları ve sosyal dünyası içinde kişinin benlik kavramı ve yeri hakkında subjektif belirsizliği azaltmaktadır (Hogg ve Terry, 2000: 124).

Sosyal kimlik teorisiyle ilgili olarak bireyin belli bir gruba katılmasına sosyal sınıflandırma ve sosyal karşılaştırma süreçleri etki etmektedir. Sosyal sınıflandırma süreci bilişsel algı düzeyinde ele alınırken; sosyal karşılaştırma süreci motivasyonel bir değerlendirme olarak ele alınmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre sosyal sınıflandırma ve sosyal karşılaştırma süreçleri benliğin parçası olan kişisel kimlik ve sosyal kimlik arasında ayrımı neden olmaktadır (Arkonaç, 2008: 240-271).

Ashforth ve Mael’e (1989: 21) göre de sosyal özdeşleşme bireyin ‘Ben kimim?’ sorusuna kısmi bir cevap vermesini ve bireyin sosyal bir gruba ait olma algısını ifade etmektedir.

1994 yılında Dutton ve çalışma arkadaşları Sosyal Kimlik Teorisini ele almışlar ve örgütsel özdeşleşmeye uyarlamışlardır. Araştırmacılara göre sosyal kimlik teorisi bireyin benlik kavramının örgütsel kimliğin özelliklerini içermesini gerektirmektedir (Edwards, 2005: 212). Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin spesifik bir biçimi olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme bireyin kendini belirli bir örgütün üyesi olarak tanımlaması anlamına gelmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 105).

1.3.4.1.1. Sosyal Sınıflandırma

Sosyal sınıflandırma sayesinde bireyler içinde yaşadıkları çevreyi istekleri doğrultusunda düzenleyebilmek için kendilerini ve diğerlerini sosyal olarak sınıflara ayırırlar. Böylece bireyler ‘biz’ olarak sınıflandırdıkları kendilerinin üyesi olduğu bir iç

grup ve ‘onlar’ diye sınıflandırdıkları diğerlerinden oluşan bir dış grup oluşturmuş olurlar (Soylu, 1999: 53’den aktaran Karabey, 2005: 7).

Bireyler böyle bir sınıflandırma yaparak çevredeki belirsizlikleri de azaltmakta (Ullrich vd., 2007: 30-31), büyük olasılıkla birden fazla sosyal gruba ait olduğunu algılamakta ve dolayısıyla birden fazla sosyal kimlik edinmektedir (Kim vd., 2010: 415).

İnsanlar çeşitli kategoriler içinde sınıflandırılabilmekte ve farklı bireyler farklı sınıflandırma türleri kullanabilmektedir. Örneğin bireyler kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, din, inanç, cinsiyet, yaş aralığı gibi nitelikleri göz önünde bulundurarak sınıflar oluşturabilirler (Ashforth ve Mael, 1989: 20).

Sınıflandırma sonucunda aynı sınıf içerisinde yer alan tüm bireyler kendi kişisel özelliklerinden ziyade sınıfın genel özelliklerine göre anılmaya başlarlar (Vanbeselaere’den aktaran Karabey, 2005: 7).

1.3.4.1.2. Sosyal Karşılaştırma

Sosyal sınıflandırmadan sonra bireylerin kendilerini belli bir grup üyeliği bazında başka kişilerle karşılaştırdığı sosyal karşılaştırma süreci başlamaktadır (Edwards, 2005: 211). Sosyal karşılaştırma, kişinin diğerlerine kıyasla kendi grubunu değerlendirmesidir (Van Dick vd., 2004, 173). Bu gruplar arası karşılaştırmalar kişinin sosyal kimliğini ve benliğini etkilemektedir (Arkonaç, 2005: 263). Birey, gruplar arasında bir karşılaştırma yaptıktan sonra algıladığı farklılıkları grubun lehine görürse olumlu bir sosyal kimlik, aleyhine görürse olumsuz bir sosyal kimlik söz konusu olmaktadır (Arkonaç, 2008: 242).

Birey, olumlu özsaygısı kazanmak için kendisini olumlu bir şekilde değerlendiren sosyal gruplara ait olmak ister (Bartels, 2006: 7). Karşılaştırmalar sonrasında memnuniyetsizlik hissederse gruptan ayrılır ve olumlu bir sosyal kimlik kazandıracak başka bir grubu aramaya başlar (Ravelo, 2006: 34).

1.3.4.2. Benlik Sınıflandırma Teorisi

Benlik; bireyin kendisi hakkında sahip olduğu bilgi olarak ele alınabilir. Ayrıca kişinin akıl ve davranışını organize etmesi ve onlara anlam yüklemesini sağlayan bilgi yapısıdır (Van Knippenberg vd., 2004: 827). Sosyal benlik, benlik yapısının sosyal yönü olarak tanımlanmaktadır ve kişisel kimlikten farklıdır (Ravelo, 2006: 33).

Bazen sosyal kimlik yaklaşımı adı altında sosyal kimlik ve benlik sınıflandırma teorileri birlikte ele alınabilmektedir (Van Dick, 2001: 269). Benlik sınıflandırma teorisi sosyal kimlik teorisinden farklı bir teoridir. Sosyal kimlik kuramı, olumlu öz saygı kazanmak için gruplar arası davranışlara, farklılıklara ve motive olmaya odaklanırken; benlik sınıflandırma teorisi grup oluşumuna bilişsel bir açıklama getirmeye çalışmaktadır (Ravelo, 2006: 35).

Turner (1982) sosyal kimlik teorisine ekleme yaparak benlik sınıflandırma teorisini geliştirmiştir (Van Dick, 2004: 172). Benlik sınıflandırma teorisi temel sosyal bilişsel süreçlere özellikle de bireylerin gruplarla özdeşleşmesine, kendilerini ve diğerlerini gruplar açısından yorumlamasına ve grup davranışlarını belirlemesine yol açan sosyal sınıflandırmaya odaklanmaktadır (Hogg ve Reid, 2006: 9). Teori, sosyal sınıflandırmanın bireyin benliğini ve diğer bireyleri grubun tipik özellikleri yönünde nasıl etkilediğini ve sosyal kimlik olgusunu nasıl oluşturduğunu ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır (Hogg ve Terry, 2000: 123). Teoriye göre bireyler kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırabilirler ve karşılaştırabilirler. Teori, özellikle bireylerin kendilerini bireysel ve sosyal kimlikler içinde ve belirli grubun davranışları etkilediği belirgin sosyal kimlikler durumunda tanımlayıp tanımlamadıklarıyla ilgilenmektedir (Van Dick, 2001: 270).

Teori, paylaşılan sosyal kimliğin bireysel algı ve eylemi kişisizleştirdiği (depersonalization) fikrine dayanan grup süreçlerini incelemiştir (Lipponen vd., 2005: 98). Kuramın temel varsayımına göre bireyler kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırmaktadırlar Teoriye göre bireyler kendilerini üç farklı düzeyde sınıflandırmaktadır. Bu düzeyler (Van Dick vd., 2005: 191);

1. Kendini başkalarıyla kıyaslayan bireysel insanlar olarak alt seviyede,
2. Başka dış gruplarla karşılaştırdığı grubunun bir üyesi olarak orta seviyede,
3. İnsanoğlu olarak üst düzeyde olarak sıralanmaktadır.

Teoriyle ilgili olarak örgütsel özdeşleşme ile örgütün amaç ve değerleri bireyin benlik kavramının parçası haline gelmektedir (Van Dick, 2000: 271).

1.3.5. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Literatür incelendiğinde bireylerin örgütüyle arasındaki bağı açıklamaya ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını göstermeye çalışan örgütsel özdeşleşme modelleri olduğu görülmektedir. Bu modellerden sıklıkla üzerinde durulan iki model aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.5.1. Scott, Corman, Cheney'in: Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott ve çalışma arkadaşları (1998: 298-336), özdeşleşmeyi adanmışlık süreci ve bu sürecin bir ürünü olarak ele almışlar ve tüm bu süreci üç kavram ile bütünleştirmişlerdir. Bu kavramlar yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylemdir:

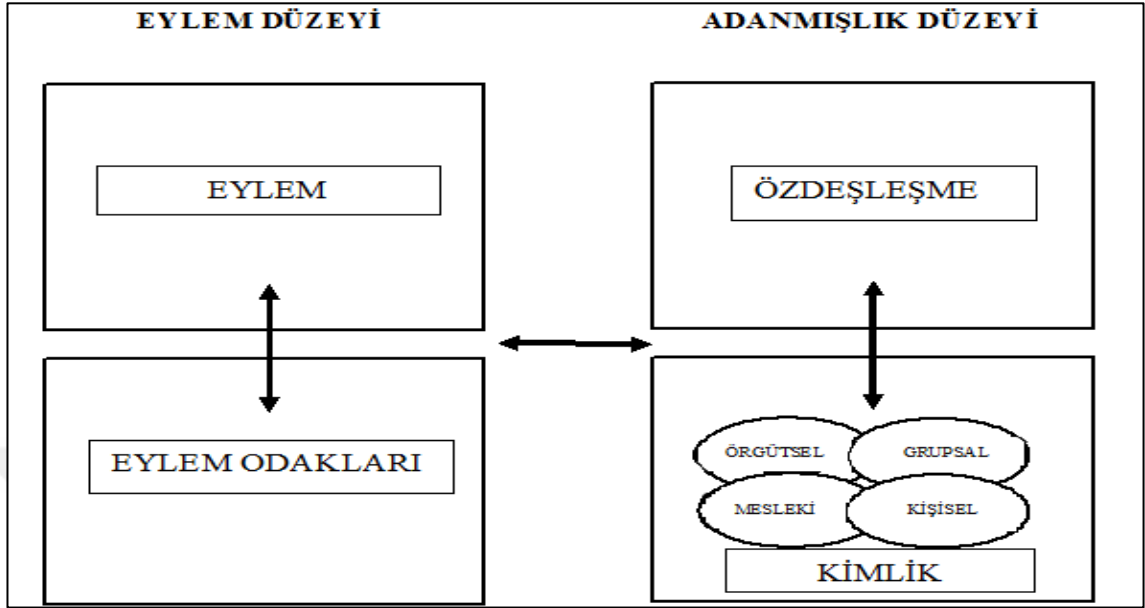
Yapının ikiliği kavramı: Yapının ikililiği; özdeşleşmeyi sistem, kimliği de bir yapı olarak ele almakta, yapı ve sistem arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Özdeşleşme, bireyin adanmışlığını gösteren davranışlar; kimlik 'Biz kimiz?' sorusuna cevap veren bir dizi kurallar ve kaynaklar; 'özdeşleşme süreci' veya 'adanmışlık süreci' kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Yapının Bölgeselliği: Bölgeselleşme, toplumun daha homojen ve birleştirilmiş bir hale getirilmesi açısından önemlidir. Yapının bölgeselliği, kimlikleri ve kimliklerin özdeşleşme ile ilişkisini açıklamada faydalı görülmektedir.

Durumsal Eylem: Durumsal eylem, Bireylerin ne zaman bir veya daha fazla hedefle özdeşleşeceği sorusunu cevaplaması ve özdeşleşmenin aslında durumdan duruma değişeceğini gösterdiğinden adanmışlık sürecinin en önemli aşaması olarak görülmektedir.

Şekil 1.10'da yapısal özdeşleşme modeline göre özdeşleşmenin üç yönü gösterilmiştir. Şeklin sağ tarafı kimlik-özdeşleşme ikiliğini göstermektedir. Buna göre birey sahip olduğu bireysel kimlikleri vasıtasıyla özdeşleşme sürecini yaşamaktadır. Şeklin sol tarafında eylem odakları yapı, eylem de sistem olarak gösterilmiştir. Burada eylemlerle üretilen ve eylemi üreten eylem odaklarının oluşturduğu ikililiğe vurgu

yapılmaktadır. Özdeşleşme ile oluşan kimliklerin eylemler tarafından etkilendiği düşünülmektedir



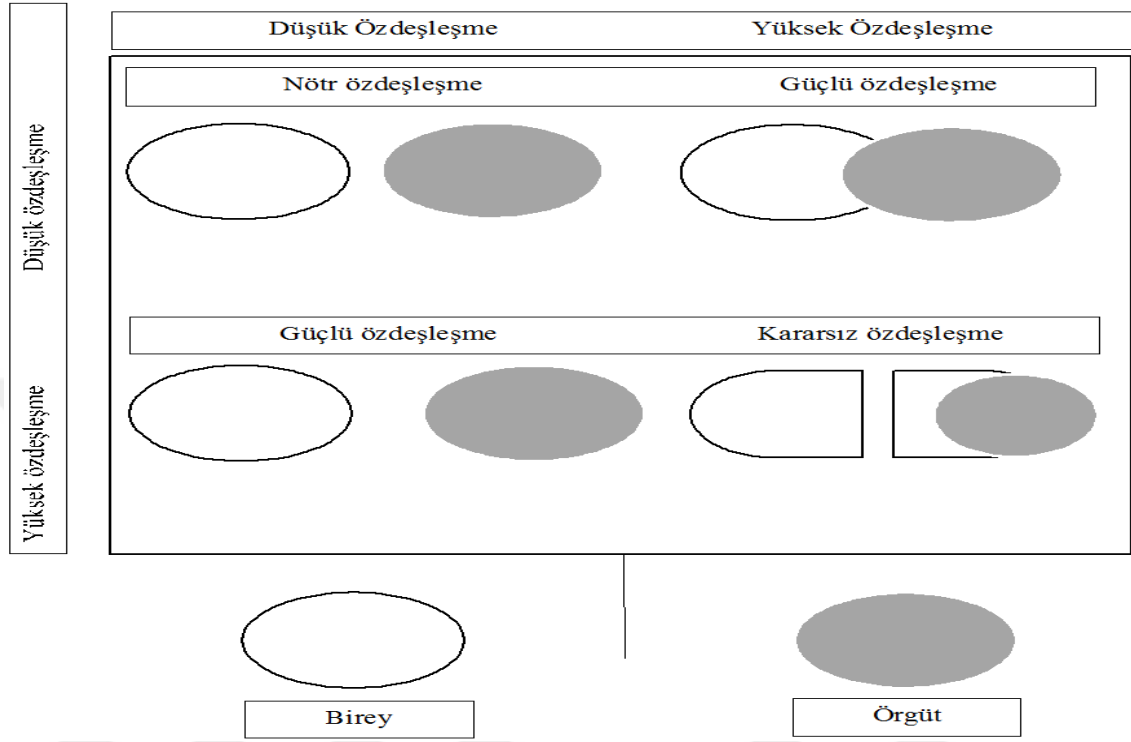
Kaynak: Scott vd., 1998: 307.

Şekil 1.10. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği

1.3.5.2. Kreiner ve Ashforth: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth'un (2004: 2-5) örgütsel bağlılık aracılığıyla bireylerin kendilerini çeşitli şekillerde tanımlama yollarını içeren 'genişletilmiş özdeşleşme modeli'nde özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Özdeşleşmeme, birey kendini örgütün tanımladığına inandığı niteliklere ve ilkelere sahip olmadığı şeklinde tanımladığı zaman meydana gelmektedir. Özdeşleşmede örgütün olumlu yönleri ile bağlantı kurulurken, özdeşleşmemede örgütün olumsuzlukları ile bağlantı kurulmaktadır. Özdeşleşmeme durumu örgüt ile çalışan arasında hissedilen derin bir çatışma sonucu ortaya çıktığı için örgütler tarafından istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Kararsız özdeşleşme; örgütlerin karmaşıklığı ve belirsizliği ve örgütsel değerlerin, hedeflerin ve inançların gevşekliği nedeniyle bireyin aynı anda örgütüyle özdeşleşmesi ve özdeşleşmemesi olarak ifade edilmektedir. Yansız özdeşleşme ise kişinin örgütüyle hem özdeşleşmesi hem de özdeşleşmemesi durumunun açık bir şekilde yokluğunu göstermektedir. Bireyler örgütleriyle yaşanan geçmiş deneyimlerinden veya yönetim

stillerinden dolayı bilinçli olarak bu tür davranış göstermek isteyebilirler. Araştırmacıların önerdikleri model Şekil 1.11’de gösterilmiştir.



Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004: 6.

Şekil 1.11. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sorumluluk; yapılan işlerin sonuçlarının her ne olursa olsun kabul edilmesini ve bu işlerle ilgili olarak hesap vermeyi beraberinde getirmektedir. Örgütler de bireyler gibi kendisiyle ilişkisi olan herkese karşı yürüttüğü faaliyetlerden sorumlu tutulmaktadır.

Kâr elde etmek amacıyla kurulan örgütler, sadece kâr elde etmenin ya da finansal performansı arttırmanın yeterli olmadığını farkına varmışlardır. Artık örgütler; tüm paydaşlarının refahını gözetip gönüllü olarak bir takım faaliyetlerde bulunulması gerektiğine inanmışlardır.

Günümüzde yöneticiler; piyasaların küreselleşmesi, artan rekabet yoğunluğu, hızlı teknolojik değişimler, endüstriyel ekonomiden bilgiye doğru olan değişim, insan

sermayesi ve ekonomiye dayalı bilgi, demografik değişimler, çevresel sorunlar, değişen değer sistemleri ve tüketici tercihleri gibi konularla ilgilenmek zorundadır. Toplumdaki değişim, örgütleri karar verirken farklı çıkar gruplarının görüşlerini göz önünde bulundurmaya zorlamaktadır. Rekabet yeteneği elde edebilmek için müşterilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla, toplumla ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkiler merkezi bir konuma sahiptir ve yeni, gelişen, insan merkezli kurumsal strateji için bir temel oluşturmaktadır. Bu da kurumsal sosyal sorumluluğun artan önemine işaret etmektedir (Karna vd., 2001: 849).

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) tanımı, aleyhinde ve lehinde olan görüşler, KSS ile ilgili sınıflandırmalar, KSS'nin örgütler açısından yarar ve zararları ve son olarak örgütlerin KSS alanları incelenecektir.

1.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı

Örgütlerin topluma hizmet etme amacını ortaya koyan kurumsal sosyal sorumluluk küreselleşme, artan rekabet, insanların örgütlerden bekledikleri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ve bilinçlenmesi ile birlikte daha da önem kazanır hale gelmiştir. KSS tanımı tarihsel açıdan ele alındığında birçok araştırmacı ve akademisyenin konuyla ilgili çok sayıda tanım öne sürdüğü görülmektedir. Literatür incelendiğinde KSS ile ilgili olarak en sık rastlanan tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

- KSS kavramı ilk kez Howard Bowen tarafından 1953 yılında yayınlanan *İşadammının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)* adlı kitapta yer almıştır. Bowen'a göre iş adamının sahip olması gereken sosyal sorumluluklar halk için arzu edilebilir politikaları takip etmek, kararları almak, eylemleri takip etmek gibi bir takım yükümlülüklerden oluşmaktadır (Aydede, 2007: 23).
- Frederick'e (1960) göre sosyal sorumluluk, toplumun ekonomik ve insan kaynakları doğrultusunda kamu durumunu ve bu kaynakların sadece özel kişilerin ve örgütlerin dar sınırlı çıkarları için değil geniş sosyal amaçlar için de kullanıldığını göstermek için gönüllülüğü ifade etmektedir (Kakabadse vd., 2005: 281).

- Friedman (1962), örgütlerin kaynaklarını kullanmak için ve oyunun kuralları içinde kaldıkça, yani aldatma ve hile olmadan açık ve serbest bir rekabet oldukça, kârlarını arttırmak amacıyla tasarlanan faaliyetlerle ilgilenmek için tek bir sosyal sorumluluğunun olduğunu belirtmektedir (Kakabadse vd., 2005: 281).
- Davis ve Blomstrom'a (1966) göre sosyal sorumluluk, kişinin bütün sosyal sistem üzerine yaptığı karar ve eylemlerinin etkilerini düşünme zorunluluğunu ifade etmektedir (Kakabadse vd., 2005: 281).
- Davis (1973: 312), KSS'yi örgütün dar anlamda ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerinin ötesinde konuları inceleyip bunlara yanıt verecek şekilde faaliyetler gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır.
- Sethi'e (1975) göre sosyal sorumluluk, kurumsal davranışı hüküm süren sosyal normlara, değerlere ve performans beklentilerine uyumlu bir seviyeye yükseltmeyi ifade etmektedir (Kakabadse vd., 2005: 281).
- Carroll'a (1979: 500) göre kurumsal sosyal sorumluluk; ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri kapsamaktadır. Buna göre; sosyal sorumluluğa karşı olanları ekonomik bileşenin ayrı olduğunu ve sosyal bileşenden farklı olduğunu kabul ederek kendi tarafına çekmeye çalışmıştır ve bir kategoriden diğerine geçişin olabileceğine vurgu yapmaktadır.
- Jones'a (1980) göre, kurumsal sosyal sorumluluk örgütlerin diğer hissedarlardan başka toplumu oluşturan gruplara karşı kanun ve sendika sözleşmesinin ötesinde zorunluluğa sahip olduğunu gösteren bir kavramdır (Kakabadse vd., 2005: 281).
- Wood'a (1991) göre kurumsal sosyal sorumluluğun temel fikri örgüt ile toplumun ayrı ayrı değil de iç içe geçmiş olduğudur (Kakabadse vd., 2005: 281).
- Lantos'a (2001: 8) göre ise KSS, örgütün toplumdaki faaliyetlerinin olumlu etkilerini artırarak ve olumsuz etkilerini en az indirerek toplumun uzun dönem ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olmak için örgüt ve toplum arasında sosyal bir sözleşmeden ileri gelen bir zorunluktur.

- Baker (2003) KSS'nin örgütlerin toplum üzerinde olumlu etki bırakacak iş süreçlerini nasıl yöneteceğiyle ilgili olduğunu belirtmektedir (Kakabadse vd., 2005: 281).
- Buhmann'a (2006: 188) göre kurumsal sosyal sorumluluk, kanunlar tarafından istenilenlerden daha fazlasını yapmaktır.
- Kotler ve Lee (2013: 2-3) kurumsal sosyal sorumluluğu; toplumun refahı için örgütün isteyerek iş uygulamalarını gerçekleştirmesiyle ve örgütsel kaynakların kullanılmasıyla üstlenilen bir sorumluluk olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar; 'isteğe bağlı' ifadesi ile örgütsel faaliyetlerin gönüllülük çerçevesinde gerçekleştirildiğini, 'toplumun refahı' ifadesi ise insani koşulları ve çevresel konuları vurgulamaktadır.
- Basu ve Palazzo (2008: 124), KSS'yi örgütteki yöneticilerin paydaşlarla olan ilişkilerini, kamu yararıyla ilgili olan rollerini, bu ilişki ve rollerin yerine getirilmesini ve başarılması için kendi davranışsal eğilimlerini düşündükleri ve bunlarla ilgili olarak tartıştıkları bir süreç olarak ele almaktadır. Örgütlerin çevrelerini anlamlandırdığı bu süreci; bilişsel, dilsel ve çaba ile ilgili olmak üzere üçe ayırmışlardır. Bilişsel süreç, örgütün paydaşlarıyla olan ilişkileriyle ve bu ilişki üzerinde ortak çıkar faaliyetlerinin etkisiyle; dilsel süreç, örgütün belirli faaliyetlerle ilgilenme nedenlerini açıklama şekilleriyle ve başkalarıyla bu tür açıklamaları nasıl paylaştığıyla; çaba ile ilgili olan süreç örgütün algılanan ilişkilerini etkileyen faaliyetlerinde gösterdiği bağlılık ve tutarlılık ile birlikte adapte olduğu davranışsal tutumuyla ilgilenmektedir.

KSS, kurum ve kuruluşlar tarafından da tanımlanmıştır. Bu tanımlar daha çok pratik ve yönetsel ifadelerle yer veren tanımlar olmuştur. Örneğin; Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Ticaret Konseyi (World Business Council For Sustainable Development-WBCSD), KSS'yi örgütün çalışanları, çalışanlarının aileleri, yerel halk ve geniş kapsamda tüm toplumun yaşam kalitesini artırmak için sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma bağlılığı olarak (Kakabadse vd., 2005: 281-282). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Temsilciliği "sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı" olarak (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 4); Avrupa Komisyonu (European Commission) örgütlerin ticari işlerinde ve paydaşlarıyla

etkileşimlerinde sosyal ve çevresel konuları gönüllü olarak birleştirmeleriyle ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır (European Commission, 2002: 7).

KSS ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde dört unsur açısından benzerlik gösterdikleri görülmektedir. Bunlar (Sönmez ve Bircan, 2004'den aktaran Kendirli vd., 2015: 18);

1. Örgütlerin kâr elde etmek amacıyla mal ve hizmet üretmenin ötesinde bir takım sorumlulukları vardır.
2. Bu sorumluluklar arasında ortaya çıkmalarına neden olan sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.
3. Örgütler sadece paydaşlarına karşı değil aynı zamanda sosyal paydaşlarının bulunduğu çevreye karşı da sorumludur.
4. Örgütler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta daha geniş anlamda insani değerlere de hizmet etmektedirler.

KSS kavramın ortaya çıkışı birçok nedene bağlanmaktadır. Bunlar, kısaca şu şekilde sıralanabilir (Vural ve Coşkun, 2011: 66):

- Devletin ekonomik hayata müdahalesinin artması ve bu müdahalelerin sonucu olarak iş adamının karşısına bazı sınırlamaların çıkmış olması,
- Çeşitli örgütlerin üyesi olan bireyin örgütsel gücü arttırması,
- Artan nüfus ve nüfus yoğunluğunun insanlar arasındaki ilişkileri sıklaştırması ve işsizliğin önemli bir sorun haline gelmesi,
- Demokratikleşme ve hümanizm eğilimlerinin giderek güçlenmesiyle bireyin daha güçlü bir varlık haline gelmesi ve İnsan Hakları Beyannamesi ile bireyin siyasal ve toplumsal gücünün artması,
- Hızlı küreselleşme ve bölgesel uyum nedeniyle uluslararası ekonomik ve siyasi rekabetin artmasıyla uluslar ve kurumların yönetiminde bir takım değişikliklerin yaşanması.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışında iktisadi, politik ve toplumsal etkenlerin de rol aldığı görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 25-26):

- 1. İktisadi Etkenler:** 1900'lü yıllardan önce etkili olan liberalizm devletin ekonomiye müdahalesine karşı çıkmıştır. 1929'da yılında ise devlet; örgüt faaliyetlerinde ve üretimde önemli rol oynamaya başlamıştır. Bu yıllarda

yaşanan ekonomik buhran; toplumsal, iş ve iktisadi hayatta bir takım değişimler meydana getirmiştir. Dolayısıyla yaşanan bu değişimler, KSS kavramının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır.

2. Politik Etkenler: 20. yüzyılda demokratikleşme eğilimlerindeki artış, insan haklarının bireyler lehine gelişmesi ve bireyin toplum içindeki öneminin artması gibi gelişmeler örgütlerin bireyleri ve toplumu daha fazla önemsemesine yol açmıştır.

3. Toplumsal Etkenler: 1990'lü yıllarda toplumların birbirleriyle olan etkileşimi artmış, çalışanların daha iyi çalışma koşulları talep etmeye başlamış, sosyal ahlak anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Ayrıca küreselleşmeyle birlikte çokuluslu örgütlerin yerel pazarlarda etkili olması toplumların birbiriyle etkileşim halinde olmasını ve farkındalık kazanmalarını sağlamıştır. Dolayısıyla bu değişimler, örgütlerin toplumla daha iyi ilişkiler kurmasını gerekli kılmıştır.

1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aleyhinde ve Lehinde Olan Görüşler

Sosyal sorumluluğun aleyhinde olan klasik görüşe göre örgütlerin üzerinde önemle durdukları tek konu kârı arttırmaktır, bu nedenle örgütlerin kaynaklarını rasyonel olarak kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin kâr sağlayarak, vergisini ödeyerek ve istihdam yaratarak sosyal sorumluluklarını zaten yerine getirdiği belirtilmektedir. Sosyal sorunlarla örgütler değil devlet ilgilenmelidir (Bayraktaroğlu vd., 2009: 26-27).

Klasik görüşün en önde gelen savunucusu olarak Friedman gösterilmektedir (Wartick ve Cochran, 1985: 759). Friedman (1970), sadece insanların sorumluluklara sahip olduğunu ve örgütlerin bir bütün olarak sorumluluklarının olduğunu söylemeyeceğini belirtmiştir (Zimmerli ve Richter, 2007: 173). Friedman'a göre örgüt yönetiminin tek amacı örgütün sahiplerinin ve hissedarlarının kârını maksimize etmektir. Sosyal konular iş adamlarının ilgilenmesi gereken sorunlar değildir, bu sorunlar serbest piyasa sistemi tarafından çözümlenmesi gerekmektedir. Eğer serbest piyasa bu sorunları çözemezse hükümet ve yasalar çözüm görevini üstlenmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 88).

Adolph Berle (1931), yöneticilerin hissedarlara karşı tek bir sorumluluğunun olduğunu, bu sorumluluktan uzaklaşılması durumunda zararlı sonuçlarla karşılaşılabilirliğini belirtmiştir. Millon (1990), hissedarların çıkarlarının korunması gerektiğini, sosyal sorumluluk girişimlerinden toplumun kazancının şüpheli hissedarların kaybının kesin olduğunu ifade etmiştir (Godfrey, 2009: 702).

Levitt (1958: 49), örgütlerin uzun dönemde kâr maksimizasyonuna ulaşmayı güçlü bir hedef haline getirmeleri durumunda hayatta kalma şansını yakalamış olacaklarını ifade etmektedir. Ayrıca toplumun refahıyla ilgili konularla hükümetin; daha fazla maddi refah ile ilgili konularla da örgütlerin ilgilenmesi gerektiğini belirtmiştir. Sonuç olarak örgütlerin dürüstlük, iyi niyet gibi her gün karşılaşılan genel nezaket kurallarına uymaları ve maddi kazanç elde etmeleri gibi iki sorumluluğunun olduğuna vurgu yapmıştır.

Jensen'a (2001: 8) göre örgütlerin tek amacının kâr maksimizasyonu olması yöneticilerin sahip olduğu ekonomik kaynakların en etkin şekilde kullanmasını sağlamakta bunun dışındaki faaliyetler örgütün zenginliğini yok etmekte ve net toplumsal refahı azaltmaktadır.

Sosyal sorumluluk konusunda ileri sürülen aleyhte görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bayraktaroğlu vd., 2009: 25-27):

1. Örgütler, sahipleri ve/veya hissedarları için kârlı olmak durumundadır ve bu nedenle kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanmalıdır. Sosyal sorumlulukla ilgilenen örgütlerin maliyetleri artacağından kârlılıkları düşecektir.
2. Kârlı olan örgütler vergi verdikleri, istihdam yarattıkları için zaten sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir.
3. Toplumu ilgilendiren sosyal sorunlarla örgütler değil, devlet ilgilenmelidir.
4. Örgütler, Adam Smith'in önerdiği görünmez el doğrultusunda ihtiyaçlarını mükemmel olarak karşılamada yetersiz kalsa da bu tür eksiklikler devletin düzgün kanunlar koyması halinde büyük oranda ortadan kalkacaktır.
5. Örgütler, sosyal sorunlara çözüm bulma konusunda yetenekli değildir.
6. Örgütlerin doğrudan sorumlu olmadıkları bir alanda sorumlu tutulması ve sorumluluk üstlenmesi doğru değildir. Buna göre yasal çerçeve geliştirilinceye kadar örgütler sosyal eylemlerden uzak durmalıdır.

7. Farklı örgütlerin aynı alanlarda yapacakları sosyal sorumluluk eylemlerinin eşgüdümü zor olacağından kaynakların israf edilmesi söz konusu olabilir.

KSS ile ilgili klasik yaklaşımın bazı yetersizliklerinden dolayı çevreyi esas alan bir yaklaşım olarak modern ekonomik görüş ortaya çıkmıştır (Dinçer, 2004:187). Modern görüşe göre; sosyal sorumluluklar örgütlerin uzun dönem kârları, sosyal sorumluluğunu destekleyen kamuoyu beklentileri, geliştireceği imajı ve herkes açısından daha iyi bir çevre için önemlidir. Ayrıca örgütler daha fazla düzenlemelerin karşısında yer almakta, teknik, parasal ve yönetsel kaynakları sayesinde karmaşık sorunların üstesinden gelebilmekte ve etik zorunlulukları bulunmaktadır (Shermerhorn, 1993'den aktaran Halıcı, 2001: 14).

KSS'nin öncülerinden kabul edilen Howard Bowen 1953 yılında yayınladığı İş Adamının Sosyal Sorumluluğu (Social Responsibilities of the Businessman) adlı eseriyle, güçlenen modern örgütlerin insanlar için önemli bir etki oluşturduğunu ve örgütlerin ekonomik sorumluluklarından başka gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin sonuçlarından da sorumlu olduklarını açıklamıştır (Breitbarth ve Harris, 2007: 180-181).

Merrick Dodd (1932), örgütleri topluma hizmet sunan sosyo-ekonomik varlıklar olarak değerlendirmiş ve örgütlerin ve örgütlerin yöneticilerinin hissedarlara bir kazanç sağlamasa da topluma fayda sağlayacak faaliyetlerle ilgilenmelerini yerine getirilmesi gereken ahlaki ve vatandaşlık görevi olarak görmüştür (Godfrey, 2009: 702).

R. Edward Freeman'ın 1984 yılında yayınlanan Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı (Strategic Management: A Stakeholder Approach) adlı kitabı ile ilk olarak Sosyal paydaş teorisini ortaya konmuştur. Freeman, paydaşları 'örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen ve bundan etkilenen herhangi bir grup ya da birey' olarak tanımlamaktadır. Paydaş teorisinin temel dayanak noktasını 'diğer dış taraflarla ne kadar güçlü ilişkiler kurarsanız örgütsel hedeflerinize o kadar kolay ulaşırsınız' görüşü oluşturmaktadır. Teorinin amacı; rekabet avantajı elde etmek amacıyla örgütlerin dış paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmasını sağlamaktır. Paydaşların kim oldukları konusunda açık bir kriter olmamasına rağmen örgütler arasındaki genel kanı paydaşların hissedarlar ve yatırımcılar, işverenler, müşteriler ve tedarikçiler olduğu yönündedir. Paydaşların tanımlanmasından sonra kurumsal yöneticilerin paydaşlarla ilgili olarak geliştireceği

stratejiler sorun teşkil etmektedir. Çünkü farklı paydaşların farklı amaçları, öncelikleri ve talepleri bulunmaktadır. Konuyla ilgili genel kabul; ekonomik istikrar, çevreyi koruma ve sosyal adalet hedeflerinin çoğu paydaş için ortak olduğudur (Wilson, 2003: 3). Dodd'un görüşünün modern anlamda bir uzantısı olan bu teori, Friedman'ın hissedarları odağına koyan görüşünün haricinde sadece hissedarları değil tüm paydaşları odak noktası olarak kabul etmektedir (Godfrey, 2009: 704-705).

Sosyal paydaş teorisi; sadece kısa dönemde kâr elde etmek için örgütlerin faaliyetlerde bulunmasını eleştirmekte ve uzun dönemli, sürdürülebilir büyümeyi örgütlerin vizyon edinmesini önermektedir. Bu vizyona sahip örgütler, sadece yatırımcılarına karşı değil tüm sosyal paydaşlarına karşı sorumluluk taşımalıdır (Deren van Het Hof, 2009: 13).

Carroll ve Shabana'a (2010: 88-89) göre KSS lehine olan görüşler genellikle sosyal açıdan sorumlu olan örgütlerin KSS'nin uzun dönemde çıkar sağladığı inancına sahip olduğu görüşüyle başlamaktadır. Bu görüşe göre eğer örgütler gelecekte fonksiyonlarını yerine getirmek için sağlıklı bir iklime gerek duyuyorsa bugünden uzun dönemli yaşayabilirliğini garanti altına alacak şekilde harekete geçmelidir. İkinci görüş KSS'nin hükümet düzenlemelerini engelleyeceği yönündedir. Yani örgütler kendi disiplin standartlarını yöneterek ve toplumun beklentisini karşılayarak gelecek hükümet müdahalelerinin önüne geçebilir. Bu iki görüş örgütlerin yönetim yeteneğine, fonksiyonel uzmanlığa ve sermayeye sahip olduğu ve diğer birçok örgütün sosyal problemleri çözmeyi denediği ve başarısız olduğu için örgütlere bir şans verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Üçüncü görüş proaktif tepkinin reaktif tepkiden daha iyi olduğunu söylemektedir. Bu görüşe göre proaktif tepki ilk kez ortaya çıkan sosyal problemlere kolayca reaktif tepki göstermekten daha pratik ve daha az maliyetlidir. Son görüşe göre toplum tarafından KSS güçlü bir şekilde desteklendiği için örgütlerin KSS ile ilgilenmeleri gerekmektedir. Toplum, örgütlerin çalışanlarına, topluluklara ve diğer paydaşlara karşı sorumlu olması gerektiğine hatta onlar adına daha iyi şeyler üretmek için kar kaybı gerektiğine inanmaktadır.

Örgütlerin sosyal sorunlara önem vermesini destekleyen görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özüpek, 2004,42):

- Örgütler, toplumun çıkarlarını düşündüğü ölçüde ekonomik sistemde en iyi şekilde işlemeye başlayacaktır.
- Kâr, sadece çok uzun olmayan dönemde tercih edilmektedir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerini üstlenen örgütlerin bu faaliyetlerinden dolayı katlandığı maliyetler toplum tarafından kolayca geri ödenmektedir.
- Sosyal sorumluluk demokrasi önünde bir engel oluşturmamaktadır. Toplum standartlarına uyması gereken örgütlerin bu standartlara uymadığı takdirde devletin müdahalesiyle karşılaşmaları ve bu standartlara uymaları için gerekeni yapması muhtemeldir.

1.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Sınıflandırmalar

KSS'yi tanımlayamaya yönelik geliştirilen modellerden literatürde en fazla yer verilenler aşağıda ele alınmıştır.

1.4.3.1. Carroll'ın (1979) “Dört Parçalı Sosyal Sorumluluk” Sınıflandırması

KSS kavramıyla ilgi literatür incelendiğinde KSS'nin boyutlarına ilişkin olarak en fazla kabul gören çalışma Carroll (1979, 1991) tarafından gerçekleştirilmiştir. Carroll'a göre, KSS; “Ekonomik Sorumluluk”, “Yasal Sorumluluk”, “Etik Sorumluluk” ve “Gönüllü Sorumluluk” olmak üzere, dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Carroll'un KSS tanımına göre bu sorumluluklar sadece örgütün yararı için gerçekleştirilmemekte, aynı zamanda toplumun yararı için de gerçekleştirilmektedir (Pirsch vd., 2006: 126).

Carroll'un KSS modeli, ekonomik ve yasal sorumluluktan başlayıp daha sosyal merkezli olan etik ve hayırseverlik sorumluluklara geçerek hiyerarşik şekilde grafiksel biçimde gösterilmektedir (Meehan vd., 2006: 388). Şekil 1.12'de gösterilen piramidin ilk iki basamağını oluşturan ekonomik ve yasal sorumluluk, toplumun örgütlerden mal ve hizmet üretmesi ve bu mal ve hizmetlerden yasal şartlara uygun olarak kâr elde etmesi beklentisi içerisinde olduğunu göstermektedir. Son iki basamakta yer alan sorumluluklar ise yasalara uymanın çok ötesine geçen sorumluluklardır. Etik sorumluluk toplumun örgütlerden takip etmesini beklediği davranış türleri ve etik normlarla ilgiliyken; gönüllü sorumluluk örgütlerin var saydığı ancak toplumun etik sorumlulukta olduğu gibi kesin bir beklenti içerisinde olmadığı sorumluluklardır.

(Moura-Leite ve Padgett, 2011: 531-532). Şekil 1.12’de gösterilen sorumluluk boyutları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Carroll (1991: 40-42):

1. Ekonomik Sorumluluk: Örgütler, toplumsal üyelerine mal ve hizmet sağlamak üzere tasarlanmış ve kâr elde etme güdüsüyle hareket eden ekonomik kuruluşlardır. Bu örgütlerin başlıca görevleri müşterilerinin ihtiyacı olan ve istedikleri mal ve hizmetleri üretmek ve bu süreçte kabul edilebilir bir kâr sağlamaktır. Diğer tüm örgüt sorumlulukları ekonomik sorumluluğa dayandırılmaktadır. Örgütlerin ekonomik sorumlulukları; hisse başına düşen kazanç miktarını arttıracak şekilde faaliyetlerde bulunmak, mümkün olduğunca en yüksek kârı elde etmek, güçlü bir rekabetçi pozisyon oluşturmak, yüksek bir operasyonel etkinlik düzeyine ulaşmak ve istikrarlı bir şekilde kârlı olarak tanınmaktır.

2. Yasal Sorumluluk: Toplum, örgütlerden sadece kâr güdüsüne göre hareket etmesini istemez, aynı zamanda örgütlerden yasalara ve düzenlemelere de uyum sağlamasını bekler. Örgüt ve toplum arasındaki ‘sosyal sözleşme’nin yerine getirilmesi için örgütlerin hukuk çerçevesinde ekonomik misyonunu sürdürmesi gerekmektedir. Örgütlerin yasal sorumlulukları; devletin ve yasaların beklentilerine uygun davranmak, tüm bölgesel yönetmeliklere uymak, yasalara saygılı kurumsal bir vatandaş olmak, başarılı bir örgütün yasal yükümlülüklerini yerine getiriyor olarak tanınmak, en azından asgari yasal gereksinimlerini karşılayan mal ve hizmetleri üretmektir.

3. Etik Sorumluluk: Ekonomik ve yasal sorumluluklar adalet ve dürüstlük konularında etik normları kapsamına rağmen, etik sorumluluklar yasalarla düzenlenmese bile toplum üyeleri tarafından beklenen ve yasaklanan faaliyetleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Etik sorumluluklar; tüketicilerin, hissedarların ve toplumca adil ve uygun kabul edilen ve paydaşların ahlaki haklarını koruma ya da saygı gösterme gibi değerleri yansıtan standartları, normları ve diğer beklentileri oluşturmaktadır. Örgütlerin etik sorumlulukları; sosyal değerler ve etik normlara uygun davranmak, toplum tarafından kabul edilen etik ve ahlaki normları fark etmek ve bunlara saygı duymak, kurumsal hedeflere ulaşmayı önleyecek etik normlardan kaçınmak, etik ve ahlaki açıdan beklenileni yapıyor olarak tanımlanmak, kurumsal bütünlüğün ve etik davranışın sadece yasalara ve düzenlemelere uyumun ötesine geçtiğinin farkında olmaktır.

4. Gönüllü Sorumluluk: Gönüllülük, örgütün iyi bir kurumsal vatandaş olması yönündeki toplumun beklentilerini karşılayan kurumsal faaliyetleri kapsamaktadır. Hayırseverlik ve etik sorumluluklar arasındaki ayırt edici özellik hayırseverlikte etik ve ahlaki anlamda bir yaklaşımın beklenmemesidir. Toplumlar örgütlerden paralarının, tesislerinin ve çalışan zamanlarının insani program ya da amaçlara katkıda bulunmasını isterler; fakat bunu arzulan seviyede sağlamayan örgütler etik değil diye de algılanmaz. Bundan dolayı, hayırseverlik diğerlerine nazaran daha fazla gönüllülük ve yardımseverlik içermektedir. Hayırseverlik ve etik sorumluluk arasındaki bir diğer önemli fark ise bazı örgütlerin toplum içinde sadece iyi birer vatandaş olarak sosyal sorumluluk içinde olduklarını hissetmesidir. Gerçekte hayırseverlik yüksek derecede arzulanmakta ve ödüllendirilmektedir; ancak diğer üç sosyal sorumluluk kategorisinden daha az bir öneme sahiptir. Örgütlerin gönüllü sorumlulukları; toplumun hayırseverlik ve yardımseverlik beklentilerine uygun davranmak, güzel sanatlarını ve sahne sanatlarını desteklemek, yöneticilerin ve çalışanların kendi yerel topluluklarında gönüllü ve hayırsever faaliyetlere katılmasını sağlamak, özel ve kamusal eğitim kuruluşlarına destek vermek, toplumun ‘yaşam kalitesini’ arttırmaya yönelik projelerin gönüllü bir şekilde desteklenmesidir.



Kaynak: Carroll, 1991: 42.

Şekil 1.12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

1.4.3.2. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Ackerman, örgütün temel amacının sorumluluk yerine duyarlılık olması gerektiğini ifade etmektedir. Sosyal duyarlılık modeline göre yöneticiler, mal ve hizmet üretilmesine karar verirken örgütten istenen sosyal taleplere nasıl karşılık verileceğini de göz önünde bulundurmalıdır. Örgütlerin bu sosyal taleplere vereceği tepki 'içsel duyarlılık' olarak ifade edilmektedir (Taşlıyan, 2012: 31). Robert W. Ackerman (1973), geliştirdiği üç aşamalı sosyal duyarlılık modeliyle örgütlerin sosyal çabalarındaki hedefin aslında sorumluluk değil duyarlılık olması gerektiğini ifade etmiştir. Modelde sosyal sorumluluk aşamaları; politika aşaması, öğrenme aşaması, örgütsel yükümlülük aşaması olarak gösterilmiştir. Politika aşamasında örgüt faaliyette bulunduğu sosyal çevrenin beklentilerinden hangisine cevap vereceğine, belirlenen sosyal sorunlar hakkında nasıl bilinçleneceğine ve bu sorunlar karşısında nasıl davranacağına karar veremeye çalışır. Öğrenme aşamasında örgüt sosyal sorunu nasıl çözeceği, nasıl bir politika belirleyeceği ve nasıl bir çalışma yapacağı konusunda sosyal sorumlu bir örgüt gibi davranmayı öğrenmeye ve benimsemeye çalışmaktadır. Örgütsel yükümlülük aşamasında ise örgüt sosyal sorumlulukları uygulamaya geçirmektedir (Post vd., 1996: 74-76).

1.4.3.3. Davis Sosyal Sorumluluk Modeli

Keith Davis'in geliştirdiği sosyal sorumluluk modeline göre kendinin ve toplumun refahını koruyan ve iyileştiren örgütlerin niçin ve nasıl önlem aldıklarını ve neden sorumluluk sahibi olduklarını gösteren beş varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanmaktadır: örgütlerin sosyal sorumluluğu sosyal gücünden kaynaklanmaktadır, örgütler toplumdan girdi alan ve topluma bilgi veren açık bir sistem olarak faaliyet göstermektedir, örgütler maliyetlerini ve kazançlarını hesapladığı faaliyet, ürün ya da hizmetin kendini ileri götürüp götürmeyeceğine karar vermelidir, örgütler faaliyet, ürün ya da hizmetin sebep olacağı sosyal maliyetleri müşterilerine yansıtmalıdır, örgütler bir vatandaş olarak kendi faaliyet alanlarının dışında kalan sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğundadır (Özüpek, 2005: 82).

1.4.3.4. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi'ye (1979) göre örgütler; piyasa ve piyasa dışı olmak üzere iki tür sosyal güce cevap vermektedir. Piyasa gücünde örgütler; ürünlerini, hizmetlerini, promosyonlarını ve fiyat karışımını değişen tüketici ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre uyarlar. Cevabın yeterliliği, örgütün karlılığına ve gelişimine göre ölçülmektedir. Tüm piyasa faaliyetleri topluma karşı bazı piyasa dışı ve dolaylı sonuçlara sahiptir. Bu ikinci derece etkiler genellikle dışsallıklar (externalities) diye adlandırılmakta ve bütün toplum tarafından üstlenilmektedir. Her endüstrileşmiş toplumda örgütler üzerinde faaliyetlerinin ikinci dereceden etkilerini en aza indirmeleri, kaçınılmaz bir şekilde oluşan sosyal sorunları ortadan kaldırmak için daha fazla aktif rol almaları ve daha fazla sorumluluk üstlenmeleri açısından artan bir şekilde toplumsal baskılar mevcuttur. Örgütlerin piyasa dışı güçlere cevap vermesi sosyal sorumluluk ve sosyal cevap verebilirlik olarak adlandırılmaktadır (Sethi, 1979: 64).

Örgütsel davranış; sosyal zorunluluk, sosyal sorumluluk veya sosyal cevap verebilirlik olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel davranışın piyasa güçlerine veya yasal kısıtlara cevap vermesi sosyal zorunluluk olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sorumluluk; örgütsel davranış mevcut durumda geçerli olan sosyal normlar, değerler ve performans beklentileri ile uygun bir seviyeye yükseltmektedir. Sosyal cevap verebilirlik; örgütlerin sosyal baskılara nasıl cevap vermesi gerektiğiyle değil; dinamik sosyal bir sistem içerisinde uzun vadeli görevlerinin neler olması gerektiğiyle ilgilidir. Sosyal zorunluluk, yasaklayıcı bir yapıyken; sosyal sorumluluk kural koyucu bir yapıdır. Sosyal cevap verebilirlik ise proaktif, ileriye yönelik, önleyici bir yapıdır (Sethi, 1979: 65-66).

1.4.3.5. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Wood (1991), kurumsal sosyal performans modelinde kurumsal (institutional), örgütsel (organizational) ve bireysel (individual) olmak üzere üç düzey belirlemiştir. Kurumsal düzey, toplumun ekonomik görevleri olduğundan dolayı örgütlerden beklentilerine; bireysel düzey, toplumun ne oldukları ve ne yaptıklarından dolayı belirli örgütlerden beklentilerine, örgütsel düzey ise toplumun örgüt içerisindeki ahlaki aktörler olarak yöneticilerden beklentilerine dayanmaktadır (Wood, 1991: 698).

Örgütün toplumsal politikası olarak uygulandığında KSS'nin üç temel güdüsü olduğu belirtilmiştir: (a) kurumsal- işin toplumdaki meşruiyetini desteklemek, (b) örgütsel- örgütün çevresine uyurlanabilirliğini ve uygunluğunu arttırmak, (c) morl/etik- örgütlerin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesinde mevcut seçenekleri uygulamaları için bireysel aktörleri destekleyecek ve cesaretlendirecek etik seçimler kültürünü yaratmak (Wood, 1991: 709). Aşağıdaki Tablo 1.12'de Wood'un belirlediği üç güdü etrafında şekillenen ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı KSS uygulamaları gösterilmiştir.

Tablo 1.12. Wood'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Motivasyonları Sınıflandırması

Alanlar	Toplumsal Meşruiyet (kurumsal)	Kamusal sorumluluk (örgütsel)	Yönetimsel sağduyu (bireysel)
Ekonomik	Mal ve hizmet üretme, iş sağlama, hissedarlara varlık sağlama	Tüm dışsallıkları kapsayacak şekilde doğru üretim maliyetlerini yansıtacak şekilde ürün ve hizmetler fiyatlandırmak	Ekolojik ürünler üretmek, az kirliliğe sebep olan teknolojiler kullanmak, geridönüşümsel maliyetleri düşürmek
Yasal	Yasalara ve düzenlemelere uymak. Kamusal politikalara lobicilik yapmamak ve ayrıcalık istememek	Açıklanan kişisel çıkarı gösteren kamusal politikalar için çalışmak	Ürün ve teknolojilerde yenilik yapmak için düzenleyici zorunluluklardan faydalanmak
Etik	Temel etik ilkelere uymak	Yasal gerekliliklerin ötesinde kullanıcı güvenliğini sağlamak içi tam ve doğru ürün kullanım bilisi sağlamak	Özel pazarlar için ürün kullanım bilgisi sağlamak (örneğin çocuklar ve farklı diller için) ve bunu ürün avantajı olarak geliştirmek
Gönüllü	Yasa ve etik kurallar ötesinde her konuda iyi bir vatandaş olarak davranmak	Örgütün hayırseverlik kaynaklarını toplumla birincil ve ikincil ilişkili sosyal sorunlara yatırmak	Gerçekten sosyal bir problemin çözümü olarak hayırsever yatırımlar tercih etmek (örneğin bir etkililik kriteri uygulamak)

Kaynak: Wood, 1991: 710.

1.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütler Açısından Yarar ve Zararları

KSS faaliyetlerinde bulunan örgütler; müşteriler açısından güven duyulan ve ürünleri alınmak istenen, tedarikçiler açısından iş ortaklığı kurulmak istenen, çalışanlar açısından kendilerine özen gösterileceği düşünülen, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları açısından hedeflerine yönelik pratik çözümler bulunacağına inanılan örgütler olarak değerlendirilmekte ve bu örgütlerle çalışılmak istenmektedir. (Werther ve Chandler, 2006: 19).

KSS uygulamaları; en iyi elemanları işe almaya, iş gücünün yeteneklerinin gelişmesine ve motivasyonuna, müşteriler arasında güven oluşturulmasına, uzun dönem için riskleri ve fırsatları yönetmeye, itibarı güçlendirmeye yardımcı olmaktadır (Ural, 2006: 42). Ayrıca KSS; örgütlerin saygınlığını arttırmakta, örgütlere maddi yararların

çok ötesinde manevi fayda sağlamakta, örgüt stratejilerinin alanını genişletmekte, örgütlerin risk yönetimine ve yenilik faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 92).

Literatürdeki temel görüşler çerçevesinde KSS faaliyetlerinin sağladığı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek vd., 2003: 394):

1. Örgüt, sosyal çevresini iyi bir şekilde oluşturarak kamuoyu tarafından daha kolay benimsenebilir.
2. Bazı düzenlemeler maliyetli gibi görünse de aslında kâr sağlıyor olabilir.
3. Örgüt, toplumsal sorunların çözülmesinde oynadığı roller sayesinde toplumun önemli bir parçası haline gelebilir.
4. Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu örgütlere ulaşılabilir.
5. Örgütlerin yeni pazarlara girmesinde ve müşteri sadakatinin sağlanmasında önemli avantajlar elde edilebilir.
6. Nitelikli çalışanlar örgüte çekilebilir ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları artırılabilir. Böylece çalışanların devir hızı da düşer.
7. Örgüt, daha geniş finansman kaynaklarına ulaşabilir.
8. Çalışanlar ve müşteriler, örgüte daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlarlar.
9. Müşterilerin satın alma sıklığı artar. Satışların kârlılığı yükselir.
10. Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu güçlenir. Takım çalışmasının etkinliği, örgütsel performansın ve genel motivasyonun yükselmesi sağlanır.
11. Örgütün toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir.
12. Toplumsal sorumluluk projelerinde görev alan kurum çalışanları bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirirken kendilerine olan güvenleri daha yüksek, yaratıcı düşünebilen ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş kişiler haline gelirler.

KSS'nin örgütlere sağladığı faydalar yanında bir takım dezavantajlarının da olduğu görülmektedir. Bazı otoritelere göre her örgüt aynı amaca hizmet ettiğinden dolayı KSS başarısız bir konsept oluşturmaktadır. Ayrıca KSS'nin örgütleri riskten kaçınan birimler yaptığı, çekirdek misyonlarının ötesinde zaman ve finansman kaynaklarına yönlendirdiğiyle ilgili olarak iddialar bulunmaktadır (Vogel, 2006: 12).

Literatürdeki görüşler değerlendirildiğinde sosyal sorumluluğun örgüte verebileceği zararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akgemci vd., 2001: 218-219'den aktaran Taşlıyan, 2012: 40):

1. Örgütsel kaynakları KSS faaliyetleri çerçevesinde kullanmak rekabetçi bir pazarın ilkelerini ihlal eder ve hissedarları ekonomik kazançtan yoksun bırakmaktadır.
2. Bazı çalışmalara göre örgütün yürüttüğü KSS faaliyetlerinin bedeli mal ve hizmetlere yansımaktadır. Bu da toplumun daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda kaldığını göstermektedir.
3. KSS faaliyetleri örgütler açısından da maliyetli olabilmektedir. Ürün fiyatına yansıyan KSS maliyetleri uluslararası pazarda satış yapan örgütlerin KSS maliyetleri olmayan diğer ülkelerin örgütleriyle rekabet ederken dezavantajlı duruma düşmesine ve böylece pazarlarını kaybetmesine neden olabilmektedir. Ayrıca bazı hissedarlar örgütlerden fonlarını çekebilmekte ve bu yüzden örgüt diğer çekici yatırımlardan vazgeçebilmektedir.
4. Sosyal sorunlara çözüm getirebilme adına gerekli uzman personel ve becerilere sahip olmayan örgütler bu sosyal konularla ilgilenecek yeni personel istihdam etmek, belki de ihtiyacının üzerinde personel çalıştırmak ve sonuçta fazla ücret ödemek zorunda kalabilmektedir.
5. Sosyal konuları amaç edinen örgütler esas amaçlarından uzaklaşabilmekte ve böylece verimlilikleri etkilenebilmektedir.
6. Örgütteki sosyal kontrol ve hesap verme mekanizmalarının yetersiz oluşu karmaşık ve tatmin edilemeyen sosyal beklentiler yaratacağından toplum ve örgüt açısından maliyetli olabilir.
7. Halkı kandırma adına, sadece tanıtım amaçlı yapılan KSS çalışmaları örgütün ismine zarar verebilmektedir.

1.4.5. Örgütlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

Örgütlerin sorumlulukları ve bu sorumlulukların ne düzeyde ve nasıl yerine getirilmesi gerektiği son 50 yıldır akademik yazında en çok tartışılan konulardan birisidir (Carroll ve Shabana, 2010: 85).

Örgütlerin üst yönetimi, toplumun farklı gruplarının KSS konusunda çok çeşitli talepleri ile karşı karşıyadır (Husted, 2003: 481). Örgütlerin hayatta kalabilmesi adına örgütsel amaçların gerçekleşmesini engellemeden bu paydaş gruplarının beklentilerinin en uygun düzeyde yerine getirilmesi gerekmektedir (Gürol, vd., 2010,150).

Örgütlerin sosyal sorumluluk alanları; çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, ekolojik çevre ve toplum olarak sıralanmaktadır.

1.4.5.1. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar

Örgütün hedeflerine ulaştırılmasında performansı ve başarısı oldukça önemli olan çalışanların bir yandan örgüt üyesi bir yandan da toplumun bir parçası olduğu görülmektedir. Bu nedenle hem çalışanların örgüte daha fazla fayda sağlayabilmesi için gerekli çalışma koşulları sağlanabilmeli hem de ihtiyaçları giderilmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla örgütler sosyal sorumluluk uygulamaları ile çalışanlarını göz önünde bulundurduklarını onlara gösterebilmelidirler.

Sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden örgütler çalışanları arasında ırk, cinsiyet, sosyal sınıf ayrımı yapmadan (Halıcı, 2001: 17) onlara verdikleri ücretlerle hayat standartlarını yükseltmeli, çalışma ortamlarından tatmin olmalarını sağlamalı, kendilerine değer verildiğini hissettirmeli, mesleki açıdan eğitim ve kariyerlerinde ilerlemelerini desteklemeli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmalıdır (Torlak, 2006: 57). Ayrıca örgütlerin etkinliğin sağlanması ve çalışanların mutlu olabilmeleri için çalışanlarının kişisel özellik ve becerilerini tespit edip uygun işe yerleştirilmelerini sağlaması ve kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımaları gerekmektedir (İşseveroğlu, 2001: 61).

1.4.5.2. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin büyümesi ve halka açılması çok sayıda hissedarla karşı karşıya kalınmasına yol açmıştır. Dolayısıyla hissedarlarına karşı öncelikli sorumluluğu kâr olan örgütlerin artık şeffaf olmak ve bilgi paylaşmak gibi öncelik vermesi gereken sorumlulukları da bulunmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 17). Bu bağlamda örgütlerin hissedarlara karşı yatırımları karşısında gelir etmelerini ve örgütle ilgili gerekli bilgileri

doğru ve güncel bir şekilde elde etmelerini sağlama gibi iki temel sorumluluğunun olduğu görülmektedir (Özüpek, 2005: 66).

Finansal açıdan hissedarlarının beklentilerini karşılayan örgütlerde işçiler daha iyi ücret ve iş güvencesi sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, örgüt yönetiminin hissedarların çıkarları pahasına diğer paydaşların çıkarlarına önem vermesi, hissedarların örgütten ayrılmasına ve bu da sermaye maliyetinin yükselmesine neden olabilir. Diğer taraftan, örgüt; hissedarların taleplerini karşılamak için diğer paydaşların çıkarları pahasına sadece kısa vadeli kârlılığa önem verirse müşterilerin, tedarikçilerin ve işçilerin ayrılmasıyla örgütün varlığı tehlikeye düşebilir (Kağnıcıoğlu, 2007: 24). Bu nedenle hissedarlarla ilgili alınan örgütsel kararlarda dikkatli olunması gerekmektedir.

1.4.5.3. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin, ürün ve hizmetlerini alan dolayısıyla varlığını sürdürmesinde etkili olan müşterilere karşı bir takım sorumlulukları bulunmaktadır.

Örgütler, bir ürün ya da hizmet hakkında müşterileri tam ve doğru olarak bilgilendirmeli, onların özgün seçimine engel olacak şekilde ürün ya da hizmet hakkında bilgi saklamamalı ve yanlış tanıtımlarda bulunmamalı, korku veya baskıyla veya rasyonel seçim yapmalarını sınırlandırarak müşterilerin satın alımlarında veya ürün seçimlerinde zorlayıcı olmamalı veya yasaya aykırı avantaj elde etmemeli, ürünlerle ilgili olarak öngörülebilen yaralanmaları veya kazaları önlemek için gerekli özeni göstermelidir (Weiss, 2014: 273). Örgütlerin, ürün güvenliği ve ürünleri kalite kontrolünden geçirdikten sonra piyasaya güvenli bir şekilde sürmesi ile ilgili olan sorumlulukları masraflı olarak görünse de örgütlere pazar etkinliği ve satışların artmasını sağlamaktadır (Eren, 2000: 104-105).

1.4.5.4. Ekolojik Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk

Çevre konusuna insanların da duyarlılık göstermesi çevrenin kirlenmesinden sorumlu tutulan örgütlerin çevreyi korumaya özen göstermelerine ve bunu bir rekabet aracı olarak görmelerine yol açmıştır (Emhan, 2007: 248). Bu nedenle örgütlerin doğal dengeyi tahrip etmeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürmesi ve çevre kirliliği gibi ortaya

çıkabilecek sorunlara karşı önceden tedbir alması gerekmektedir. Böylece örgütler ekonomik kuruluş olma anlayışından uzaklaşıp sosyal bir kuruluş olma anlayışına yaklaşmış olacaktır (Özüpek, 2005: 46).

Örgütler; mevcut kirliliğin temizlenmesi, kirliliği önlemek için yöntemler geliştirmek, gürültü kontrolü, endüstrinin dengeli dağılımı, kullanılan alanın kontrolü, atıkların yeniden kullanımı gibi uygulamalarla çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmiş olmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 191). Ayrıca örgütler, sürdürülebilirlik faaliyetleriyle çevreye yönelik olumsuz etkileri azaltmaya çalışmalıdır. Sürdürülebilir uygulamalar çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmakta, yaptıkları işten gurur duymalarını ve örgütlerine bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Choi ve Grey, 2008: 348).

Hükümetler de örgütlerin bir takım sertifikalar alıp bunları halka duyurmasını zorunlu kılmaktadır. Bunlara örnek olarak Avrupa Birliği'nde uygulanan ürünlerin AB'nin ilgili direktiflerindeki temel gereklere uygun olduğunu ve gerekli bütün uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden geçtiğini gösteren işaret olan CE ve ambalaj malzemelerinin çevreyi kirletmediğini, doğaya zarar vermeyecek ve kullanım sonrası yeniden değerlendirilebilir özellikte maddeleri içerir olduğunu gösteren yeşil nokta uygulamaları gösterilebilir (Aydede, 2007: 69).

1.4.5.5. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk açısından, örgütlerde karar verme yetkisinde olan sahip ve yöneticilerin kendi çıkarlarını düşündükleri kadar toplumun refahının korunmasını ve artırılmasını da düşünmeli ve bu yönde faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Örgütler, bir yandan çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirirken bir yandan da alt sistemi olduğu topluma karşı da yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır (Dinçer, 2004: 188-194).

Toplumun her düzeyi ile ilişkili olan örgütler, etkin ve etik olarak mal ve hizmet üreterek temel görevini yerine getirmekte, direkt veya dolaylı olarak iş yaratarak, adil ücret ve yardımlar sağlayarak ve vergilerini ödeyerek topluma hizmet etmektedir. Ayrıca örgütler ticari başarılarını arttıracak çeşitli faaliyetleri destekleyerek ve eğitime katkı sağlayarak topluma hizmet edebilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007: 28).

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan örgütler (Eren, 2000: 107);

- Kötümser, morali, motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif, iyimser, çalışmayı seven morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,
- Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülendiği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum,
- Politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm örgütlerde danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum,
- Verimlilik ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum,
- Toplumsal ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KURUMSAL İTİBAR ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütler; kâr elde etmek, rekabet avantajı kazanmak; varlığını sürdürmek ve büyümek için sahip olduğu çalışanları etkin bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek zorundadır. Dolayısıyla örgütün rakipleriyle arasında fark yaratan ve hayati öneme sahip bir kaynak olan çalışanlardan en üst düzeyde faydalanabilmek adına onların örgütsel konularla ilgili algısının olumlu yönde oluşturulması gerekmektedir.

Olumlu algı oluşturma açısından örgütlerde yöneticilerin çalışanlarına liderlik yapabilmesi önemli görülmektedir. Dolayısıyla rekabetçi bir ortamda yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarında bulunabilmesi gerekmektedir. Stratejik liderler, örgütün geleceğini şekillendiren, rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan ve bunu devam ettirmek için çaba gösteren, değişime açık kişilerdir. Ayrıca stratejik liderler; örgütün içinde bulunduğu çevreyi analiz ederek stratejiler geliştirmekte, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamakta ve doğru liderlik davranışları göstermektedirler.

Örgütler itibarları sayesinde tanınmakta ve farklılık yaratmaktadır. Bu nedenle tüm örgütler kurumsal itibarlarını arttırmayı hedeflemektedir. Kurumsal itibar; örgüte, muhatap olunan kişi ve diğer örgütlerin verdiği değerdir. Diğer bir ifadeyle kurumsal itibar örgütle ilgili oluşan algıların toplamıdır. Dolayısıyla rakiplere karşı bir üstünlük olarak görülen itibarın stratejik liderler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Stratejik liderler; tüm özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, örgütün toplum tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesini sağlayan, kazanılması uzun zaman alan ancak bir anda kaybedilebilen kurumsal itibar konusunu stratejik yönetimlerinin önemli bir parçası haline getirmelidirler.

Örgüt açısından en az örgütün dışındakiler kadar örgütün içindekiler tarafından da itibarlı algılanması oldukça önemlidir. Çünkü itibarlı bir örgütte çalıştığını hissedenler

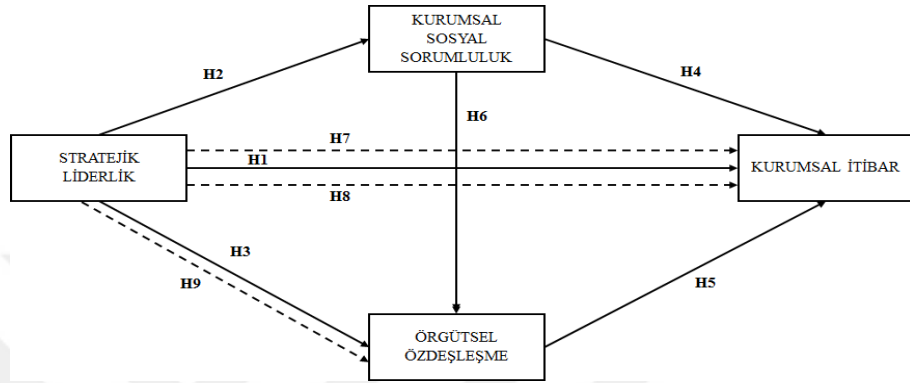
birçok olumlu tutum ve davranış gösterebileceklerdir. Bu nedenle kurumsal itibarın yönetilmesi için faaliyetlerde bulunan stratejik liderlerin çalışanların örgütü nasıl gördüğüyle de yakından ilgilenmesi ve olumlu bir itibar algısı oluşturmaları gerekmektedir.

Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olması çalışanların örgütü itibarlı algılayabilmesi açısından her zaman yeterli olamayabilir. Diğer bir ifadeyle örgütlerde stratejik liderler var olsa bile çalışanların örgütle ilgili itibar algısı düşük olabilir. Bu nedenle stratejik liderlerin örgütün KSS faaliyetlerinde bulunmasını ve çalışanların örgütle özdeşleşebilmesini sağlayabilmesi gerekebilir. Dolayısıyla örgütün KSS faaliyetleri ve çalışanların örgütüyle özdeşleşebilmesi, yöneticilerin göstermiş oldukları stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisini güçlendirebilir.

Örgütün kurumsal itibarıyla ilgili oluşabilecek algıyı olumlu yöne doğru çekebilmek için stratejik liderlerin KSS faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir. KSS, örgütün tüm etkileşim alanlarının çıkarları için gönüllü faaliyetlerde bulunması anlamına gelmektedir. Bu etkileşim alanlarından en önemlisi örgütü hedeflerine ulaştırmak için faaliyetlerde bulunan çalışanlardır. Sosyal sorumluluk bilincinde olan bir örgütte yer aldıklarını hisseden çalışanlar, kendilerinin de için bulunduğu geniş paydaş grubunun ihtiyaçlarının giderilmeye ve çıkarlarının korumaya çalışıldığının farkına varmaktadır. Dolayısıyla örgütün bu yöndeki tutum ve davranışları hem örgüt içindekiler hem de örgüt dışındakilerde olumlu itibar algısı oluşturmaktadır.

Buna ilaveten tıpkı KSS gibi kurumsal itibar algısını etkilediği düşünülen bir diğer kavram da örgütsel özdeşleşmedir. Çalışanların üyesi olduğu örgüte ilişkin yüksek itibar algısına sahip olması için stratejik liderlerin çalışanların örgütüyle bir bütün olduğu hissini arttırabilmesi, kendini örgütten ayıramaz bir parça olarak görebilmesini ve çok güçlü bir bağ kurabilmesini sağlayabilmelidir. Başka bir deyişle çalışanların gözünde örgütün itibarlı algılanması için örgütsel özdeşleşmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik liderler, kurumsal itibar oluşturma açısından oldukça önemli olan çalışanların örgütüyle özdeşleşmesini sağlayarak örgütün geleceği için önemli bir çaba göstermiş olmaktadır.

Yukarıda ifade edilen değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak araştırma modelinde; stratejik liderlik bağımsız değişken, kurumsal itibar algısı bağımlı, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel özdeşleşme aracı değişkenler olarak belirlenmiştir. İfade edilen değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2.1'deki araştırma modelinde gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Stratejik Liderlik ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki: Örgütler, gittikçe küreselleşen ve rekabetin yoğun olduğu bir çalışma hayatında stratejik yönetime daha da fazla ihtiyaç duymaktadır. Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi stratejik liderlerin örgüt içerisindeki önemini artırmaktadır.

Stratejik liderlik kavramını ortaya atan ilk kişi olduğu belirtilen Adair, 1980'lerde stratejik lideri örgütün beklentilerini başarılı bir şekilde gerçekleştiren kişi olarak tanımlamıştır (Adair, 2005'den aktaran Tutar vd., 2011: 1381). Stratejik liderler birçok liderlik rolü gösterebilmekte aynı zamanda doğru zaman ve koşullarda bu rollerden uygun olan hangisiyse onu yerine getirebilmektedirler. Bu nedenle bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran stratejik liderlik, şemsiye bir kavram olarak ifade edilmektedir (Thompson ve Strickland, 2001'den aktaran Kılınçkaya, 2013: 34). Diğer bir deyişle stratejik liderlik, liderlik için gerekli görülen hemen her özelliğe sahiptir.

Ancak stratejik liderin üstlendiği temel sorumluluk örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan; stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 375).

Stratejik liderler, yelken yarışındaki tekne kaptanlarına benzetilmektedirler. Nasıl ki tekne kaptanları yelken yarışı sırasında sürekli olarak çevre koşullarını, rüzgârın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmeleri, ekibinin ve teknenin özelliklerini bilmeleri gerekiyorsa, stratejik liderlerin de başında bulunduğu örgütün yeteneklerini bilmeleri, çevresel değişimleri izlemeleri ve buna uygun stratejileri belirleyerek uygulamaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999'dan aktaran Altınkurt, 2007: 11).

Stratejik liderliğin sadece üst yönetimin amacı olmadığı, stratejik liderlerin örgütün her düzeyinde stratejik bir biçimde çalışmaları gerektiği (Pisapia ve Lin, 2011: 368) ifade edilse de stratejik liderlerin genellikle örgütün üst yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Bireysel olarak CEO ve örgüt yöneticileri; grup olarak üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik lider olarak nitelendirilmektedir (Besler, 2004: 21-23). Benzer şekilde Boal ve Hooijberg (2001: 516), stratejik liderliğin örgüt için genel sorumluluğu olan kişiler üzerinde durduğunu ve sadece itibar sahibi örgüt yöneticisini değil üst yönetim ekibi üyelerini de içerdiğini belirtmektedir.

Örgütler; sürekli değişen ve belirsizliğin hakim olduğu rekabet ortamında bir yandan sahip olduğu güçlü ve güçsüz yanları tespit ederek bir yandan da dış çevredeki fırsat ve tehditleri analiz ederek amaçlarına ulaşmak için diğer örgütlerle yarışmaktadır. Bu yarışta önde yer almak örgütün itibarıyla yakından ilişkilidir. Örgütler iç ve dış paydaşlarının desteğiyle hayatta kalmaktadır ve paydaşların örgütle ilgili olumlu algıları örgütün kurumsal itibarını artırmakta ve örgütü tanınır hale getirmektedir. Bunun için de örgüte stratejik yön veren stratejik liderler oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Stratejik liderler, örgütün geneliyle ilgilenen ve stratejik konularda sorumluluk alan kişilerdir. Bu kişiler, gerekli gördüğünde örgütü değişime hazırlamakta, değişim ve yeniliği teşvik etmektedirler. Geleceği görebilme yeteneğine sahip olan stratejik liderler, oluşturdukları vizyon ile çalışanları motive etmekte ve örgütü hayal ettikleri geleceğe kavuşturmak için çaba göstermektedirler. Ayrıca stratejik

liderler stratejik düşünebilmekte, örgütüne rekabet avantajı sağlayabilmekte, örgütün bu avantajı elinde tutabilmesi için sürekli olarak çevreyi analiz etmekte, örgütün iç ve dış paydaşlarının beklentilerine cevap verebilmenin yollarını araştırmaktadırlar.

Örgüt açısından oluşması uzun zaman alan itibar, bir bütün olarak çaba sarf etmeyi ve yönetilmeyi gerektiren bir kavramdır. Örgütün çeşitli stratejik faaliyetleri gerçekleştirerek kazandığı itibar, örgütle ilişkisi olan tüm paydaşların algısını etkilemektedir. Kurumsal itibar; örgütün strateji, kültür ve değerlerini yansıttığı için bazı örgütler açısından rekabet unsuru olarak görülebilmektedir. Böyle durumlarda kurumsal itibar, stratejik bir araç olarak ele alınmaktadır. Stratejik bir varlık olarak itibarın rolü, tüm örgüt başarısında büyük ölçüde etkiye sahip olmaktadır (Cravens ve Oliver, 2006: 295). Olumlu itibar sayesinde rekabet üstünlüğü de sağlamış olan örgütlerde bu süreci yürütecek olan kişi veya kişiler ise stratejik yönetimden sorumlu olan stratejik liderlerdir.

İtibar yönetimi; iletişim süreçlerinin etkin kullanımını, hedef kitlelerin yakınlığını ve sadakatini kazanmayı öngörmekte ve bilinçli ellerde gerçekleştirilmeyi gerektirmektedir (Çöklü, 2004: 266). İtibar, emirler sonucunda elde edilen bir değer değildir; liderlik yönetiminin ve örgütteki herkes tarafından kararlaştırılan faaliyetlerin bir sonucudur (Cravens ve Oliver, 2006: 293).

Örgütün en değerli varlığı olan itibar; kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır, yönetilerek geliştirilebilmektedir. Örgütler; itibarı, çeşitli paydaşlarıyla olan ilişkilerinde tutarlı davranışlar göstermesi sonucunda kazanabilmektedir. Bu da üst yönetim tarafından ele alınması gereken bir konudur. Çünkü olumlu bir itibar elde edebilmek için örgütün tüm fonksiyonlarının bu hedef doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir (Argüden, 2003: 5).

Kadıbeşegil, 'İtibar Yönetimi' adlı kitabında kurumsal itibarın örgütün yarınının gündemini yönetecek yetkinlikte, vizyon sahibi yöneticiler tarafından ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda liderleri örgütün itibarının yönetilmesinde kritik bir başarı faktörü olarak değerlendiren Kadıbeşegil, itibarın şekillenmesinde liderlerin bizzat yönettiği politikaların etkili olduğunu ifade etmektedir. Aynı kitaptan elde edilen diğer bir çıkarım örgütün çevresinde olumlu ya da olumsuz tanınmasının liderlerin performansına bağlı olduğudur (Kadıbeşegil, 2013: 89-221).

Firestein, 2006 yılında yayınlanan makalesinde liderlerin karşılaştıkları sorunlarla başarılı bir şekilde baş ederek ve örgüte yönelik olumlu görüşler oluşmasını sağlayacak içsel bir kültür oluşturarak güçlü bir kurumsal itibar inşa ettiklerini ortaya koymaktadır (Firestein, 2006: 25).

Dünyanın tek ‘saygınlık-itibar’ konusunda ün yapan gurularından Fombrun, 2002 yılında Capital ile yaptığı görüşmede itibarı stratejik bir silah olarak değerlendirdiğini ve itibar sermayesi olmadan rekabetin kazanılamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca örgütün saygınlığının, şöhreti ile lideri arasındaki bağın önemli olduğunu vurgulayan Fombrun, örgüt olarak istenildiği kadar iyi şeyler yapılsın, eğer örgüt lideri akıllıca olmayan şeyler yaparsa örgüt itibarının bundan kötü etkileneceğini belirtmektedir. (<http://www.capital.com.tr/gelecektrendler/itibariniz-yoksa-piyasaniz-da-yoktur> haberdetay-2132).

‘İtibar Yönetimi’ adlı kitapta Argüden, liderlerin örgütün en önemli varlığının itibar olduğunu anlayan kişiler olduğunu ve itibarı yükselten kişiler olarak örgütte yer aldıklarını ifade etmektedir (Argüden, 2003: 12). Aynı kitapta Kuyucu, örgütlerde itibarın yönetilmesiyle ilgili faaliyetlerin öncelikle üst yönetim tarafından dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Kuyucu, kurumsal itibar yönetiminin üst yönetimin konuyla ilgili tutum ve davranışlarıyla aynı düzeyde olacak şekilde örgütte bir kültür haline getirilmesi gerektiğini ve itibarı tüm paydaşların aynı şekilde anlayabilmesinin sağlanmasını ifade etmiştir (Kuyucu, 2003: 20).

Davies ve Chun’un itibar yönetiminde liderin rolünü araştırdıkları çalışmalarında birçok farklı paydaşa karşı örgütü temsil eden liderlerin itibarın yönetilmesinde önemli bir role sahip olduklarını göstermişlerdir (Davies ve Chun, 2009: 311).

Bromley, kişisel ve örgütsel itibar arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında örgüt liderinin karakterini kurumsal kimliğin maddi/somut yönlerinden biri olarak göstermektedir. Çalışmada liderin kişisel özelliklerinin daha zor gizlendiği ve daha kolay anlaşılabilirdiği bu nedenle kamuoyu ve medyanın daha çok ilgisini çektiği gösterilmiştir (Bromley, 2001: 331). Böylece lider, örgütün itibarı ile ilgili bir algı oluşturmakta ve bir anlamda kendisinin söylem ve davranışları doğrultusunda örgüt iç ve dış paydaşlar tarafından değerlendirilmektedir.

Cravens ve çalışma arkadaşlarının kurumsal itibarın ölçülmesi ve yönetilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada kurumsal itibarın oluşmasında üst yönetim ve CEO'ların bireysel etkisinin önemli bir paya sahip olduğu aynı zamanda CEO'ların kişisel itibarının kurumsal itibarın oluşmasına büyük katkılarının olduğu gösterilmiştir (Cravens vd., 2003: 207).

Grup ve Gainess-Ross, 2002 yılında biyoteknoloji endüstrisindeki itibar yönetimi ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada örgütün itibarının ve tüm başarısının tamamlayıcısı olarak CEO'nun itibarını göstermektedirler. Araştırmacılar, bundan dolayı diğer değer yaratan aktifler gibi CEO'nun itibarına yatırım yapılması, itibarının yönetilmesi ve uzun vadede güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler (Grup ve Gainess-Ross, 2002: 20).

Hall, stratejik yönetim süreciyle ilgili, özellikle de sürdürülebilir rekabet avantajının soyut kaynaklarını tanımlamaya yönelik çalışmasında kurumsal itibarın üst düzey yöneticiler açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğunu aynı zamanda örgütün maddi olmayan kaynaklarından biri olarak değerlendirildiğini belirtmektedir (Hall, 1993: 607).

Zhu (2014: 936), Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki üretim şirketlerinde yaptığı araştırmada stratejik liderliğin bir alt boyutu olan etik liderliğin kurumsal itibarla pozitif yönde ilişkili olduğu ve etik liderlik davranışının kurumsal itibarın güçlü bir ön göstergesi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Men ve Stacks (2013: 172) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500'de yer alan bir firmanın farklı iş birimlerinde rastgele seçilen çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada personel güçlendirme aracılığıyla stratejik liderliğin boyutlarından dönüşümsel liderliğin sadece doğrudan değil dolaylı olarak da kurumsal itibar algısını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada stratejik liderliğin kapsadığı etkileşimsel liderliğin kurumsal itibar üzerinde negatif doğrudan bir etkisinin olduğu da belirtilmiştir.

Men (2012: 171-172), Fortune 500'de yer alan bir firmadaki çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada CEO güvenilirliğinin algılanan kurumsal itibar ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışmada CEO'yu daha yetkin, nitelikli, uzmanlık-bilgi-beceri sahibi olarak algılayan çalışanların kurumsal itibarı daha olumlu değerlendirme

eğiliminde oldukları, CEO'yu daha güvenilir ve dürüst olarak algılayan çalışanların örgütü daha olumlu değerlendirme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir.

Men 2014 yılındaki başka bir çalışmasını Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli büyük ve orta şirketlerden rastgele seçilen çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş ve otantik örgütsel liderliğin ve şeffaf örgütsel iletişimin örgütün içerisindekilerin gözünde olumlu itibarın etkili yönlendiricileri olduğunu göstermiştir (Men, 2014: 254).

Çevrenin sürekli değişim içerisinde olduğu günümüz iş hayatında rekabet halinde olan örgütlerin doğru zamanda doğru stratejileri uygulayabilmesi oldukça önemli görülmektedir. Doğru stratejilerin seçilip uygulanabilmesi örgütlerde stratejik liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Dolayısıyla örgütlerde yer alan özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik liderler örgütün devamlılığı, tanınırlığı ve saygınlığı için gerekli görülen itibarın oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Örgütün gelecekte stratejik bir konumda bulunmasını ve böylece rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilmek için stratejik liderler, paydaşları örgütle ilgili olumlu değerlendirmelerde bulunmaya yönlendirebilmelidir. Bu noktada örgütün iç paydaşları olan çalışanların değerlendirmelerine özellikle önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütün çalışanların gözünde olumlu bir yer edinmesi diğer bir ifadeyle örgütün olumlu bir itibara sahip olduğunu algılaması bir yandan onların çalışma hayatına olumlu yönde katkı sağlarken bir yandan da örgüt dışındakilere olumlu mesajların iletilmesini kolaylaştıracaktır. İtibarı yüksek bir örgütte çalıştığını hisseden çalışanlar örgütün dışa yansıyan yüzü olarak davranış ve söylemleriyle örgütün diğer paydaşlarının da itibar algısını etkileyebilmektedirler. Bu nedenle stratejik liderlerin itibarın yönetilmesi yönündeki faaliyetlerine öncelikli olarak örgüt içerisinde başlaması gerekmektedir. Yukarıda stratejik liderliğin kurumsal itibarın kazanılmasında önemli bir yere sahip olduğunu gösteren çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları çalışanların örgütlerinin olumlu bir itibara sahibi olduğunu algılamalarını sağlayacağı varsayımına ulaşılabilmektedir.

H1: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik Liderlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki:

Günümüzde KSS faaliyetleri zorunlu olmaktan çıkıp, örgüt stratejisi olma yönünde bir değişim yaşamaktadır (Kotler ve Lee, 2013: 7). İş dünyasının rekabetçi ortamı, örgütlerin; paydaşların beklentilerini karşılayabilmesini ve böylece bir değer yaratabilmesini gerekli kılmaktadır. Bu da örgütlerin stratejik anlamda sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini göstermektedir.

Pazar ekonomisinde rekabet avantajı elde ederek hayatta kalabilmeyi amaçlayan örgütler (Aguilera vd., 2007: 844), KSS mekanizmalarıyla hayatta kalabilmeye, etkinliğini ve rekabet başarısını sürdürmeye çalışmaktadır (Porter ve Kramer, 2006'den aktaran Trong Tuan, 2012: 347).

Yüksek düzeyde gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin; rekabet avantajı, örgütün kurumsal yatırımcılara çekici gelmesi ve kurumsal itibarı arttırma gibi sayısız faydası bulunmaktadır (Wu vd., 2015: 819). KSS faaliyetleri; örgütlere kaliteli çalışanı çekme ve çalıştırma, pozitif kurumsal imaj yaratma, ürün değerlendirmesi yapma, krizler karşısında ayakta durma gibi avantajlar da kazandırmaktadır. Ayrıca müşteriler sosyal ve çevresel açıdan sorumlu örgütlere daha fazla destek gösterdiğinden KSS müşterilerin örgütün ürünlerini satın alma yönünde istekli olmalarını da sağlamaktadır (Pirsch, 2007: 125).

Günümüzde daha sürdürülebilir ve sorumlu bir dünya yaratma zorunluluğuyla karşı karşıya kalınması ve bu zorunluluğun liderlik ile yerine getirilmesi (Pearce ve Stahl, 2015: 84), stratejik değeri olan KSS politikalarının örgütsel liderler tarafından gerçekleştiriliyor olması KSS'nin hem akademisyenler hem de yöneticiler tarafından artan bir ilgi görmesini sağlamıştır (Waldman vd., 2006a: 824).

1953 yılında “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları-Social Responsibilities of the Businessman” adlı makalesinde sosyal sorumluluk terimini ilk kez kullanan Bowen, iş adamlarının toplumun sahip olduğu değer ve amaçlarıyla ilişkili olarak sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini ileri sürmüştür (Bowen, 1953: 6'dan aktaran Sanduk, 2015: 3). Ayrıca toplum, örgütün faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerin ve karar alma sorumluluğundaki yöneticilerin genel sosyal refahın sorumluluğunu üstlenmelerini istemektedir. Bu nedenle yöneticilerin kararlarında ticari ve etik değerlerin en iyi denk düştüğü noktayı dikkate almaları gerekmektedir (Halıcı, 2001:

15). Dolayısıyla toplumun farklı kesimlerinden gelen çok çeşitli KSS talepleriyle karşı karşıya olan örgütlerin üst yönetimlerinde bulunan, sosyal sorumluluk bilincine sahip yöneticilerinin toplumun değer yargılarına göre hareket etmesi ve sosyal ihtiyaçların farkında olarak örgütü yönetmesi gerekmektedir (Husted, 2003: 481; Yaman, 2005'den aktaran Ural ve Yılmaz, 2005: 248).

CEO'lar ve diğer kurumsal liderler, örgütün KSS stratejilerini formüle etmede ve yerine getirmede çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Benn vd., 2010: 404). Dolayısıyla KSS bilincine sahip örgütlerin en üst düzey yönetiminin bu konuda liderlik göstermesi (Lembet, 2013: 8) ve stratejik açıdan KSS faaliyetlerini kurumsal kültür yapısına dahil etmek için üst düzey liderlerin örgütün benimsediği her türlü KSS girişimine olan bağlılığını açıkça ve sürekli olarak ifade etmesi gerekmektedir (Heslin ve Ochoa, 2008: 141).

Shain ve Zairi, 2007 yılında yayınlanan makalelerinde liderlik tarzlarının sosyal açıdan sorumlu örgütlerde önemli bir rol oynadığını göstermişlerdir (Shahin ve Zairi, 2007: 753).

Szekely ve Knirsch, sürdürülebilirliği ölçmek için 20 büyük Alman şirketi tarafından kullanılan en uygun ölçümleri inceledikleri çalışmalarında örgütü sürdürülebilir, sosyal sorumlu bir girişim haline getirmek için liderlere her zaman ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada örgütteki gerçek liderliğin sürdürülebilirlik için en önemli başarı faktörü olduğunu ifade etmişlerdir (Szekely ve Knirsch, 2005: 629).

Trong Tuan, Vietnam'daki hastanelerde KSS, stratejik liderlikle ilişkisi olan liderlik türleri ve marka değeri arasındaki bağlantıları analiz etmeyi amaçladığı çalışmasında etkileşimsel liderliğin yasal ve ekonomik KSS ile ilişkili olduğu, dönüşümsel liderliğin etik KSS'yi geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır (Trong Tuan, 2012: 347).

Hansen ve çalışma arkadaşları, Doğu Amerika Birleşik Devletleri'nde orta ölçekli özel bir kuruluşun her düzeyinden ve bölümünden seçilen katılımcılarla gerçekleştirdikleri çalışmada KSS algısı ve stratejik liderliğin bir boyutu olan üst yönetimin etik liderliği arasındaki pozitif ilişkinin daha yüksek güvene eğilimi olan çalışanlar için daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Hansen vd., 2015: 654-658).

Tian ve çalışma arkadaşları dış paydaş baskısı ve stratejik liderliğin kapsadığı etik liderliğin KSS uygulamalarını birbirinden bağımsız ve interaktif bir biçimde nasıl etkilediğini Çin'deki 53 şirketten 292 çalışan ve 40 şirketten 224 orta düzey yöneticiler üzerinde araştırmışlardır. Araştırmacılar, hem etik liderliğin hem de dış paydaş baskısının önemli ve pozitif yönde KSS uygulamalarını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Tian vd., 2015: 388).

Du ve çalışma arkadaşları liderlik tarzları ile KSS arasındaki etkileşimi araştırdıkları çalışmalarında; stratejik liderlikle ilişkili olan dönüşümsel liderliğin örgütlerin KSS uygulamalarıyla ilgilenme olasılığının yüksek olduğu, buna karşın etkileşimsel liderliğin bu gibi uygulamalarla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Du vd., 2013: 155).

Choi ve arkadaşları, Kore'de faaliyette bulunan 5 büyük finans ve bankacılık hizmeti veren firmadan 313 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderliğin etik liderlik boyutunun izleyenlerin KSS'yi değerlendirmeleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Choi vd., 2015: 353).

Groves ve LaRocca, verilerin 122 örgütsel lider ve 458 izleyenden elde edildiği çalışmalarında stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutunun izleyenlerin KSS'yi değerlemesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Groves ve LaRocca, 2011: 511). Araştırmacıların 2012 yılında yaptıkları diğer bir çalışmada dönüşümsel liderliğin izleyenlerin KSS inançlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Groves ve LaRocca, 2012: 8).

Waldman ve çalışma arkadaşları, örgütlerin KSS ile ne ölçüde ilgilendiklerini belirlemede CEO'ların rollerini araştırmak için stratejik liderlik boyutlarından dönüşümsel liderlik teorisinden yararlandıkları çalışmalarında, CEO'ların karizmadan ziyade entelektüel teşviğe sahip olmalarının örgütün stratejik KSS ile ilgilenme eğilimi ile önemli derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Waldman vd., 2006: 1704).

Waldman ve çalışma arkadaşlarının yöneticilerin karar verme için geçerli KSS değerleri ile ilişkili kültürel ve liderlik değişkenlerini inceledikleri çalışmalarında 5 kıta 15 ülkede bulunan 561 firmadan alınan veriler analiz edilmiştir. Çalışmada CEO'nun vizyoner liderliği ve doğruluğu (integrity) KSS değerlerinin eşsiz bir şekilde öngörücüsü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Waldman vd., 2006a: 823).

Wu ve çalışma arkadaşlarının 242 Çin firması üzerinde yaptıkları çalışmada stratejik lider olarak nitelendirilen CEO'nun etik liderliğinin örgütsel etik kültür aracılığıyla KSS'yi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Wu vd., 2015: 819).

Glamuzina, Bosna-Hersek'deki 88 küçük ve orta ölçekli şirkette yürüttüğü çalışmasında gelişmiş liderliğin olduğu şirketlerin gelişmemiş liderliğin olduğu şirketlere göre daha fazla KSS uyguladığını ve bundan tüm paydaşların kazanç sağladığı sonucuna ulaşmıştır (Glamuzina, 2014: 494-508).

Stratejik liderlerin örgütün gelecekte var olabilmesi için KSS'yi stratejik bir politika olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Örgütler, KSS faaliyetlerinde bulunarak topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmekte dolayısıyla toplum tarafından daha fazla kabullenilmektedir. Ayrıca KSS faaliyetleriyle örgütler rekabet avantajı da kazanmakta ve rakiplerinden farklılaşmaktadır. Sosyal sorumlu örgütlerde çalışıyor olduklarını hisseden, aynı zamanda toplumun bir parçası olan çalışanlar örgütün daha güçlü olmasına katkıda bulunacak, hem kendi performanslarını hem de örgütün performansını arttıracaklardır. Bu nedenle yukarıda yer verilen çalışmalar da göz önünde bulundurularak stratejik liderlik davranışının KSS'nin önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının örgütün KSS faaliyetlerini arttırdığı varsayımına ulaşılmıştır.

H2: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları örgütlerin KSS faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Değişen çevre koşulları ve artan rekabet örgütlerde stratejik liderliği zorunlu kılarken, stratejik liderler açısından da insan temelli faaliyetlere ve politikalara yönelmeyi zorunlu kılmıştır.

Dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ve dönüşümler, örgüt ve çalışanları arasında oluşan psikolojik ilişkiyi daha da önemli hale getirmiştir. Günümüzde örgütler, çalışanlardan bireysel kimlikleri ile örgütleri özdeşleştirmelerini beklemektedir. Başka bir deyişle örgütler çalışanların işyerini sevmelerini, sadakat duygusuna sahip olmalarını, işyerinden ayrılma niyetinde olmamalarını istemektedir. Çünkü çalışanların örgüt üyeliğinin benliklerinin önemli bir parçası haline gelmesi, örgüt üyeliğinden gurur duymaları örgütler açısından uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar bir role sahiptir (İşcan, 2006: 161).

Örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarıyla çalışanın amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Bu süreç, çalışanın örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlaması açısından oldukça önemlidir (Edwards, 2005: 207). Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme; çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissetmeleri, güçlü bir şekilde bağlanmaları, sadakat göstermeleri, örgütsel hedeflere ulaşmak için hevesli olmaları, örgüt üyeliğinden gurur duymaları, ortak özellikler bakımından ve paylaşılan değerler veya hedefler açısından benzerliklerin algılanmasını içermektedir (Miller vd., 2000: 629).

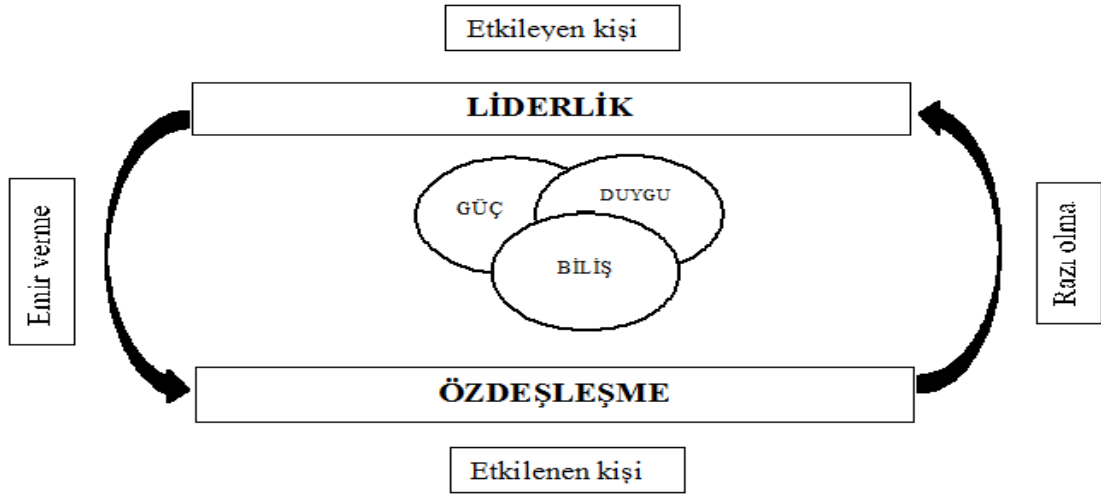
Liderlik; lider olan kişilerin kendi değerlerini, tutumlarını ve hedeflerini izleyenlerinin sahiplenmesi için onları etkileyebilmesi ve bu değerler, tutumlar ve hedefler peşinde çaba sarf etmesi ile ilişkilendirilmektedir (Hogg vd., 2005: 991). Liderlik süreci; liderin, çalışanlar için örgütün hedefleri ve istekleri hakkında temel bilgi kaynağı olması ve grubun en beğenilen özelliklerini yansıtan prototip bir grup üyesi olması sebebiyle örgütsel özdeşleşme ve psikolojik tepki arasındaki ilişki açısından çok önemlidir (Martin ve Epitropaki, 2001: 248).

Bass'a (1990) göre liderlik teorileri; liderin çalışanların bağlılıklarını etkileyecek şekilde onlarla iyi ilişkiler kurarak, sahip olunan örgütsel sistemleri örgütsel hedeflere doğru taşımaya çalışmaktadır. Çalışanların liderleriyle güven temelli ilişkiler kurması onların daha fazla meydan okuyan, iş ile ilgili görevlerde istekli olan, liderinden destek ve ilgi gören kişiler olmasına imkân sağlamaktadır. Böylece çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmakta, olumlu tutumlara sahip olmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler (Katrinli vd., 2008: 355-356). Bu da örgütsel özdeşleşmenin artmasına yol açmaktadır.

Van Dick ve çalışma arkadaşlarına (2007: 134-137) göre liderin örgütsel özdeşleşme düzeyi, çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemektedir. Böylece çalışanların iş tatmini artmakta ve çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşabilmek için daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Liderler, çalışanların örgütüyle özdeşleşme düzeyini arttırarak çalışanların davranışlarını etkilemektedirler. Liderliğin etkisi; liderlerin, grup hedefleriyle çalışanların benlik kavramları arasında bir ilişki kurmasındaki başarısından kaynaklanmaktadır. Böylece grup çıktılarına katkıda bulunmuş olan çalışanlar, kendilerini ifade etmiş olarak algılamaktadırlar. Liderler, rol model olarak ya da grupla

ilgili davranışlarla ilgilenererek ne kadar çok çalışanın örgütle özdeşleşmesini arttırırsa, o kadar çok çalışan sahiplik ve sorumluluk duygusuna sahip olmaktadır. Bu davranışlar, çalışanlar açısından örgütün istenilen ve çekici olduğunu göstermekte ve böylece çalışanların özdeşleşme düzeylerini arttırmak.

Davel ve Machado'ya (2001: 7-10) göre liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında dinamik bir yapı vardır. Bu dinamik yapının gösterildiği aşağıdaki Şekil 2.2'de etkileyen kişi lider, etkilenen kişiler ise çalışanlar olarak belirtilmiştir. Lider, çalışanları emirleriyle yönlendirirken; çalışanlar da etkilendikleri ölçüde liderlik sürecine razı olmakta ve örgütle özdeşleşmektedirler. Bu süreçte rol oynayan en önemli faktörler ise gruptaki güç algısı, biliş ve duygulardır.



Kaynak: Davel ve Machado, 2001: 8.

Şekil 2.2. Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Dinamik Yapı

İşcan, 213 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda stratejik liderliğin önemli boyutlarından biri olan dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı sonucuna ulaşmıştır (İşcan, 2006: 160).

Asforth ve Mael'e (1989: 20-39) göre stratejik liderliğin kapsadığı dönüşümsel liderlik sayesinde organizasyonlarda örgütsel özdeşleşme düzeyi yükselmektedir. Epitropaki ve Martin (2005: 569) çalışma sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin uygulanmasının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit edilmiştir.

Walumbwa ve çalışma arkadaşları Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki büyük ilaç ortak girişiminde yer alan 72 yönetici ve 201 ast üzerinde gerçekleştirilen çalışmada stratejik liderliğin boyutlarından etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Walumbwa vd., 2011: 207-209).

Moriano ve çalışma arkadaşları, çalışmalarında İspanyol özel ve kamu örgütlerindeki 186 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel özdeşleşme ile stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutunun pozitif, etkileşimsel liderliğin negatif ilişkili olduğu ve pasif-çekingen liderliğin hiçbir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Moriano vd., 2014: 114).

Behery, farklı iş sektöründe çalışan 847 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmasında stratejik liderliğin gösterdiği davranışlardan biri olan dönüşümsel liderlik davranışının izleyenlerin tavırlarındaki ve örgütsel özdeşleşme algılarındaki değişimi önemli ölçüde açıkladığını ortaya koymuştur (Behery, 2016: 70).

Zhu ve çalışma arkadaşları, 2012 yılındaki çalışmalarında stratejik liderlikle ilişkili dönüşümsel ve aktif etkileşimsel liderliğin izleyenlerin örgütsel özdeşleşmesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca çalışmada dönüşümsel liderliğin aktif etkileşimsel liderliğin ötesinde izleyenlerin örgütsel özdeşleşmesindeki değişimi açıkladığını ortaya koymuşlardır (Zhu vd., 2012: 186-203).

Katrinli ve çalışma arkadaşları özel bir hastanede çalışan 148 hemşire üzerinde yapılan uygulama sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Katrinli vd., 2008: 354).

Zhang ve çalışma arkadaşları, Çin'de 230 evli yönetici üzerinde yapılan bir saha araştırmasında hizmetkar liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Zhang vd., 2012: 757). Benzer şekilde Chughtai, Pakistan'daki büyük bir gıda şirketinde tam zamanlı çalıştırılan 205 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Chughtai, 2016: 873).

Chunxu ve Yanlin'nin 2011 yılındaki çalışmasında karizmatik liderlerin astlarının örgütsel özdeşleşmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Chunxu ve Yanlin, 2011: 396).

García-Guiu ve çalışma arkadaşları, İspanya’da 28 firmada çalışan 210 işgören ile yaptıkları araştırmada otantik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermişlerdir (García-Guiu vd., 2015: 65-70). Benzer şekilde Valsania ve çalışma arkadaşları, İspanya’da 212 çalışan üzerinde yapılan çalışmasında otantik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Valsania vd., 2016: 144).

Epitropaki ve Martin, 502 hizmet çalışanından alınan verilerle örgütsel özdeşleşme üzerinde stratejik liderliğin kapsadığı dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik algılarının anlamlı olumlu etkileri olduğunu göstermişlerdir (Epitropaki ve Martin, 2005: 569).

Yoğun rekabet koşulları altında örgütlerin sahip olduğu insan sermayesi, örgütün diğer örgütlerden farkını ortaya koyabilen en önemli kaynaktır. Dolayısıyla bu kaynağın stratejik liderler tarafından yönlendirilmesi ve olumlu tutum ve davranışlar göstermesi sağlanmalıdır. Bunun da en iyi yolu örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütüyle bütünleşmesini sağlarken örgütün geleceğini kendi geleceği gibi görmesini de mümkün kılmaktadır. Bu şekilde örgütüyle özdeşleşen bir çalışan örgütün rekabet avantajı sağlaması için elinden gelenin daha fazlasını yapma eğiliminde olacaktır. Bu nedenle yukarıda stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmenin belirleyicisi olduğunu gösterir nitelikteki araştırma sonuçları da göz önünde bulundurularak yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanların örgütüyle özdeşleşebilmesini sağlayacağı varsayılmaktadır.

H3: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki: Kurumsal itibar; ilgili paydaşların genel olarak örgütün ne olduğu, sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği, paydaşların beklentilerini nasıl karşıladığı, tüm performansının sosyo-politik çevre ile nasıl uyum sağladığıyla ilgili değerlendirmelerinin uzun dönem birleşimini ifade etmektedir (Cretu ve Brodie, 2007: 232).

Kurumsal itibar konusunda asıl olan; paydaşlarda örgütle ilgili olarak oluşan algıdır. Her örgüt, paydaşlarının gözünde oluşan algının başka bir deyişle itibarının olumlu yönde oluşmasını istemektedir. Örgütler tutarlı bir şekilde paydaşlarının

beklentilerini karşıladığında ya da paydaşlarına beklentilerinden fazlasını sunduğunda iyi bir itibara; söylemleriyle ve faaliyetleriyle paydaşlarının beklentileri karşısında yeterli olmadığında kötü bir itibara sahip olmaktadır (Gaultier-Gaillard vd., 2009: 162). Aslında örgütün iyi bir itibara sahip olması görünür ve güvenilir olmasını gerektirmektedir (Kuyucu, 2003: 16). Nakra'ya (2000: 40) göre iyi bir itibar için örgütlerin kalite, iyi bir hizmet ve yenilik sağlayarak müşteriler ve tedarikçiler arasında güvenilir bir konuma gelmesi, toplum ve kamu arasında örgütsel, sosyal ve doğal varlıklara özen göstererek sorumluluk alması, hükümetler ve rakipler arasında düzenlemelere uygun davranarak ve rekabet için bir oyun alanı geliştirerek hesap verebilir duruma gelmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle itibar kazanma örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasını ve bunu tüm paydaşlara yansıtmasını gerektirmektedir.

Örgütler açısından giderek önemli bir hale gelen iyi itibar sahibi olabilmek genellikle paydaşların etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirirken; paydaş grupları da örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasına gittikçe daha fazla hassasiyet göstermeye başlamıştır (Carlisle ve Faulkner, 2005: 413).

Örgütlere itibar kazandıran KSS; insanların yaşadıkları sosyal, kültürel ve siyasi çevreye nasıl saygı göstermeleri gerekiyorsa örgütlerin de aynı şekilde saygı göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Başarılı örgütler, sadece sahip olduğu ürün ve hizmetlerle değil, topluma yapmış oldukları katkılarla da toplumda saygın bir yere sahip olmakta ve değerlerini artırmak (Özkol vd., 2005: 138). KSS faaliyetlerini gerçekleştiren örgütler kısa vadede kar sağlamayacakmış gibi gözüксе de uzun vadede KSS faaliyetleri satışların arttırmasını, tüketicilerin hem örgüte hem de örgütün ürünlerine karşı olumlu tutum göstermelerini, güven, sadakat ve desteklerinin arttırmasını, çalışanların yüksek düzeyde işe bağlanmasını, örgütün daha güçlü bir imaja sahip olmasını, marka değerinin artmasını, ürünlerinin farklılaşmasını ve itibar kazanmasını sağlamaktadır (Atakan ve İşçioğlu, 2009: 126).

Kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının tanımlarına bakılarak iki kavram arasındaki ilişkinin varlığı açıklanabilir. Fombrun ve Shanley'e (1990: 235) göre kurumsal itibar örgütle ilgili toplumda zamanla oluşan kümülatif değerlendirmeleri göstermektedir, bu da örgütün birden fazla paydaşın beklentilerini

yerine getirme başarısına bağılı olarak oluşmaktadır (Pruzan, 2001: 50). Sosyal sorumluluk kavramı ise örgütün paydaşları tarafından kendilerine dayatılan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik ile ilgili sorumlulukları yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Maignan ve Ferrell, 2000: 284).

Acquaah'a (2003: 388-390) göre paydaşlar örgütün faaliyetlerini doğrudan gözlemleyemediklerinden örgüte itibar atfetmek için örgütün önceki faaliyetlerinin sonuçlarını kullanabilmektedir. Bu sonuçlar kaliteli ürün ve hizmetlerin, topluma ve çevreye desteğin, finansal performansın önceki belirtilerini içermektedir. Diğer fiziksel ve finansal kaynaklar gibi değerli bir kaynak olan kurumsal itibar, sadece paydaşların genel algılarına değil aynı zamanda paydaşların bu algılarını destekleyen örgütsel davranışlara ve faaliyetlere dayanmaktadır. Bu açıdan ele alındıklarında kurumsal itibarın örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda elde edilebildiği yargısına varılabilmektedir.

Kadıbeşegil, 'İtibar Yönetimi' adlı kitabında kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibarın örgütsel yapı içerisinde farklı yerlere sahip ve birbirleriyle uyumlu iki araç olduğunu vurgulamaktadır. Kitapta; bir örgütün en önemli ve en değerli sermayesi olan kurumsal itibar bir binanın beton direkleri ile kaba inşaatı, kurumsal sosyal sorumluluk bu binanın temelini atılmasında kullanılan harcın bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca kitapta bu harcın içerisinde etik ve ahlaki değerler, vizyon ve kurum kültürünün bulunduğu, bu harç olmazsa ya da iyi bir harç değilse binanın çökmesinin kaçınılmaz olacağına değinilmiştir (Kadıbeşegil, 2013: 135-136).

Bronn ve Vrioni, 2001 yılındaki çalışmalarında KSS'nin kurum performansı ile en belirgin bağıını örgütün itibarının oluşturduğuna, itibarın ise örgütün birçok paydaşın beklentilerinin karşılanmasındaki başarısını yansıttığına değinmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar ampirik araştırmaların toplumsal faydaya daha büyük katkıda bulunan örgütlerin daha iyi itibara sahip olduğunu gösterdiğini ifade etmişlerdir (Bronn ve Vrioni, 2001: 209).

Aqueveque (2005: 71) çalışmasında itibar literatürünün ilgilendiği KSS'nin örgütün itibarını oluşturan önemli bir boyut olduğunu belirtirken, Hartman ve arkadaşları (2007: 377) çalışmalarında KSS'nin örgütün itibarını koruduğunu belirtmiştir.

Carlisle ve Faulkner, 2005 yılındaki çalışmalarında iyi bir KSS uygulamasının itibarı arttırdığını, örgütlerin sorumsuz davrandığı düşünüldüğünde itibarın zarara uğradığını ve finansal performansın bundan olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir (Carlisle ve Faulkner, 2005: 417).

Karaköse, 'Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi' adlı kitabında örgütlerin toplumla bütünleşmesine, paydaşlarıyla pozitif ilişkiler geliştirerek yakınlaşmasına fırsat veren sosyal sorumluluğun örgütlerin paydaşlarında oluşan itibarını arttırdığını ifade etmektedir (Karaköse, 2013: 43).

Brammer ve Millington'un 2005 yılında Birleşik Krallık'ta yaptıkları araştırmada yüksek düzeyde KSS faaliyetlerinde bulunan örgütlerin daha iyi bir itibara sahip olduğu, bu etkinin sektörden sektöre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır (Brammer ve Millington, 2005: 30).

Gümüş ve Öksüz, kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin kurumsal itibar sürecindeki rolünü ortaya koymaya çalıştıkları çalışmalarında itibarın oluşumunda kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir alan olduğu sonucuna varmışlardır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2144).

Fernández Sánchez vd. Ibex35 endeksinden 25 İspanyol firmasını örneklem olarak seçtikleri çalışmalarında kendi tutarlıklarına göre KSS uygulamalarının kurumsal itibar üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğunu ve mevcut finansal krizler gibi çalkantılı çevrelerde KSS ve kurumsal itibar arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermişlerdir (Fernández Sánchez vd., 2015: 563).

Su ve arkadaşları, Çin'de 3 otelde kalan misafirlere toplanan 451 geçerli anket ile ulaşılan veriler doğrultusunda KSS'nin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Su vd., 2014: 511).

Lizarzaburu ve Del Brio, çalışmalarında Peru'daki finansal firmaların durumlarını göz önünde bulundurarak yatırımcı güveni üzerindeki etkiyi ortaya koymak için KSS ve kurumsal itibar ile ilişkili teorik bir model önermişlerdir. Çalışmada, verilerin toplandığı Peru'daki bankaların KSS faaliyetleri ile itibarını arttırdığını gösterilmiştir (Lizarzaburu ve Del Brio, 2016: 42).

Taghian ve arkadaşları, 2015 yılındaki çalışmalarında çalışanların ve toplumun KSS ile ilgili kararların alınmasında etkili paydaş grupları olarak algılandıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca çalışmada KSS yapısı ile itibar arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Taghian vd., 2015: 340).

Arikan ve arkadaşları, Capital dergisinin Türkiye’de En Beğenilen Şirketler listesinden seçilen hizmet ya da üretim sektöründe faaliyette bulunan 9 firma üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada KSS’nin kurumsal itibar üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Arikan vd., 2016: 136-139).

Zhu ve arkadaşları, otel ve seyahat acentesi olmak üzere Çin’deki 2 büyük turizm sektöründe gerçekleştirilen çalışmada KSS’nin kurumsal itibarı çok az bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmışlardır. Dolayısıyla çalışmada KSS’nin kurumsal itibar ile pozitif ilişkili olduğu hipotezi reddedilmiştir (Zhu vd., 2014: 932-936).

Melo ve Garrido-Morgado, Fortune dergisi tarafından Amerika’da listelenen 320 firmanın 2003-2007 yılları arasındaki verileri toplanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışan ilişkileri, çeşitlilik, ürün, halkla ilişkiler ve çevre olmak üzere beş boyutlu KSS yapısının kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermişlerdir (Melo ve Garrido-Morgado, 2012: 11).

Kurumsal itibar ve KSS kavramları örgütlere rekabet avantajı kazandıran birbirinden farklı ancak birbirine bağlı iki kavram olarak ele alınabilir. Kurumsal itibar ile örgüt, paydaşlarının zihinlerinde oluşan kendisi ile ilgili algıyı olumlu yönde yönetmeye çaba sarf ederken, KSS’yi bu amaca ulaşmada bir araç olarak kullanılabilmektedir. Bu nedenle örgütler açısından önemli bu iki kavramı çalışanların sahiplenmesi ve olumlu algılaması gerekmektedir. Çalışanlar, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan örgütlerinin saygınlık kazanma, satışlarının artması, güvenilir olarak nitelendirilme gibi birtakım olumlu yansımalarını gördükçe başka bir ifadeyle KSS faaliyetlerinin örgütün itibarına katkı sağladığını gördükçe kendileri de örgütlerini daha itibarlı algılayacaktır. Dolayısıyla böyle bir örgütte çalışanlar daha yüksek motivasyonla örgütsel amaçlara ulaşılmasında çaba göstereceklerdir. Yukarıda yer verilen araştırmaların sonuçları da dikkate alınarak çalışanların kurumsal itibar algısının önemli bir belirleyicisinin KSS faaliyetleri olduğu varsayılmış ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Özdeşleşme ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki: Önemli bir katma değer yaratan itibarın, farkını ve önemini anlamaya başlayan örgütler, kendilerini rakipleriyle karşılaştırdığında iş dünyasında daha etkili ve farklı olabilmek için itibarlarının yönetilmesine önem vermektedir (Marckini, 2004'den aktaran Karaköse, 2012: 49).

Charles Fombrun (2003: 14), itibarı; örgütün içinde neler olduğunu yansıtan bir aynaya benzetmiştir. Fombrun'a göre çalışanlar örgütleriyle özdeşleştiğinde daha iyi çalışmakta ve ürünlere daha fazla özen göstermektedirler. Bu da örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanlar fırsat bulduklarında dış dünyaya örgütün bir elçisiymiş gibi davranmaktadırlar. Bu nedenle örgütün çalışanları tarafından destekleniyor olması örgütün itibarını güçlü bir şekilde devam ettirebilmesi açısından oldukça önemlidir (Fombrun, 2003: 14'den aktaran Sakman, 2003: 142).

Alsop'a (2004: 148) göre örgütsel elçiler olarak nitelendirilen çalışanlar, dedikodu ve sadakat yoluyla örgütün itibarını dolaylı bir şekilde etkilemektedirler. Çalışan, kamusal ortamlarda kendi örgütüyle ilgili yapmış olduğu bir yorum ile örgütün itibarını potansiyel olarak etkilemiş olmaktadır (Cravens ve Oliver, 2006: 297).

Miller ve arkadaşlarına (2000: 629) göre örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındakilerle etkileşimlerinde kendilerini örgütün temsilcileri olarak görme eğilimindedirler, stratejik ve iş ile ilgili kararlarında öncelikli olarak örgütün çıkarını düşünmektedirler, değerleri ve amaçları örgütün değer ve amaçlarıyla ters düşen diğer kişilerle iletişimlerini kesmektedirler.

Çalışanlar ve kurumsal itibar, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada benzersiz kaynaklardır. Kurumsal itibar, örgüt için hayati bir öneme sahipken; çalışanlar, kurumsal itibarın yönetilmesinde önemli bir role sahiptir. İnsan sermayesi ve çalışan bilgisi, taklit edilmesi zor ve değerlidir. Maddi olmayan bu varlıklar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için güçlü ve eşsiz bir yeteneğe sahiptir. Sonuç itibarıyla; insan sermayesi ve yönetsel yetenekler, algılanan örgütsel itibar ile birlikte örgütün performansına katkıda bulunmaktadır (Cravens ve Oliver, 2006: 293).

Çalışanlar, örgütüyle özdeşleşebildiğinde örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve uzun dönemli hedeflerini daha fazla benimsemektedirler. Bu da örgütsel özdeşleşmenin örgütlerin uzun dönem başarısı ve devamlılığı için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Cüce, 2012: 81).

Çalışan örgütüyle özdeşleştiğine kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmeye başlar. Örgütün şansı onun şansı, örgütün amaçları onun amaçları, örgütün başarısı ve başarısızlığı onun başarısı ve başarısızlığı, örgütün prestiji onun prestiji olur. Hatta bazı durumlarda örgütün devam eden yaşamı ve ölümsüzlüğü çalışanın kendi hayatının yerini almaktadır (Tolman, 1943'den aktaran Mael ve Ashforth, 2001: 199).

Kadıbeşgil (2013: 289), çalışanlarda oluşan aidiyet duygusunu başarılı bir örgüt olabilmenin sihirli bir formülü olarak göstermekte, bu duygunun oluşabilmesi için yıllara yayılmış, nakış gibi ilmik ilmik işlenmiş bir çaba gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu aidiyet duygusu; örgüte rekabet avantajı sağlamakta ve çalışanların entelektüel bir sermaye oluşturmasıyla örgütün pazar değerini artırmaktadır. Örgütün entelektüel sermayesini oluşturan çalışanlar, örgütün dışa yansıyan yüzü olduklarından ve müşteriyle doğrudan temas kurduklarından kurumsal itibar üzerinde oldukça etkilidirler. Dolayısıyla entelektüel sermayeye yatırım yapan örgütler, şimdiki ve gelecekteki başarısını garanti altına alabilir ve kurumsal itibarını güçlendirebilir (Karaköse, 2012: 54).

Kennedy (1977), çalışanların; dış paydaşların örgütü algılama şeklini önemli derecede etkilediğini gösteren ampirik bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında; imajın, örgüt ile yaşanan toplam deneyim temelinde oluştuğu ve bundan dolayı çalışanların imajın oluşum sürecinde önemli bir role sahip olduklarını vurgulamıştır. Çalışanların örgütle ilgili algısının, dış paydaşların örgütle ilgili algısını etkileyebildiği gerçeği göz önüne alındığında; Kennedy (1977), etkili bir örgütsel imaj oluşumu için örgütün gerçekliğine dayalı bir örgüt politikasının gerekliliğini belirtmiştir (Gotsi ve Wilson, 2001: 99).

Theaker, 2006 yılındaki çalışmasında itibar yönetilirken çalışanların da dikkate alınması ve onların beklentilerinin değerlendirilmesi gerektiğini ayrıca örgütün itibarının çalışanlarının gözünde de geliştirilmesinin öncelikli hedef haline getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Theaker, 2006: 227).

Dörtok, “Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?” adlı kitabında, çalışanların kurumsal itibarı, kurumsal itibarın da çalışanları ve potansiyel iş gücünü etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca kitapta çalışanların müşteriler ve potansiyel çalışanlar başta olmak üzere diğer sosyal paydaşların örgüt ile ilgili algılarını da etkilediği belirtilmiştir (Dörtok, 2003: 79).

Yi ve Uen, 2006 yılındaki çalışmalarında örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütün değer ve imajına sadık olduklarını, örgütün kültürünün yanı sıra kârı ve itibarı artırmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir (Yi ve Uen, 2006: 370).

Zavyalova ve arkadaşları, 2016 yılında yaptıkları çalışmada negatif olayların artışıyla ilişkili olarak görevi kötüye kullanma yoğunlaştıkça, yüksek itibarlı örgütlerin yüksek itibarlı olmayan örgütlerle karşılaştırıldığında düşük özdeşleşmeye sahip paydaşlardan daha az destek gördüğü, yüksek özdeşleşmeye sahip paydaşlardan ise daha fazla destek gördüğü sonucuna ulaşmışlardır (Zavyalova vd, 2016: 253).

Thomaz, çeşitli örgütlerden 1025 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibarı etkilediğini göstermişlerdir (Thomaz, 2010: 187).

Turgut ve çalışma arkadaşlarının özel bir üniversitede görev yapan akademik ve idari 214 personelden elde edilen veriler doğrultusunda yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin, dönüşümsel liderlik ile algılanan kurumsal itibar arasındaki ilişkide önemli bir rolünün olduğu gösterilmiş olup, örgütsel özdeşleşmenin pozitif ve anlamlı bir şekilde algılanan kurumsal itibarı etkilediği ortaya konmuştur (Turgut vd., 2012: 249).

Örgütler, çalışanlarıyla birlikte ve onların sayesinde amaçlarını gerçekleştirmektedir. Bu nedenle kendileri açısından hayati öneme sahip olan itibarın yönetilmesinde çalışanlar büyük bir role sahiptir. Çalışanlar, örgütün kimliğini yansıtarak imajını etkileyebilirler. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar, örgütün itibarını algılama ve dışarıya aktarma açısından örgütün en fazla değer verdiği kaynaklardan biri olmaktadır. Olumlu itibar kazanılmasında oldukça etkili olan çalışanların öncelikle kendilerinin çalıştıkları örgütü itibarlı olarak algılamaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmenin en önemli yolu ise örgütle özdeşleşmenin sağlanabilmesidir. Örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgüte ait amaçları ve özellikleri benimsedikleri ve bu amaç ve

özelliklere kendilerinin de sahip olduklarını hissettikleri ya da bunlara sahip olmak için çaba sarf ederek örgütleriyle bir bütün olmak istedikleri sonucuna varılabilir. Bu nedenle çalışanlar açısından örgütün itibarının nasıl algılandığı da önemli hale gelmektedir. Örgütlerinin olumlu bir itibara sahip olduğunu hisseden çalışanlar birey olarak kendilerinin de itibar sahibi olduğunu hissedebilir ya da örgütle ilgili olumlu bir itibar oluşturmayı amaç edinebilirler.

Yukarıdan ifade edilen araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibar algısının önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Çoğu örgütte rekabet avantajı elde edebilmek için paydaşların özellikle de çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerine önem verilmektedir (Cardador ve Pratt, 2006: 174). İnsan unsurunun rekabet üstünlüğü sağlamada taklit edilemeyen bir unsur olarak önem kazanması, örgütlerin insana daha fazla yatırım yapmasına yol açmıştır. Bu çerçevede örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmeleri paydaşlarının örgüte yönelik tutumlarını da etkileyebilmektedir (Kaplan, 2013: 79).

Diğer paydaş gruplarıyla karşılaştırıldığında, KSS literatüründe örgüt çalışanları nispeten daha az ilgi görmüştür. Bu durum; yetenek, örgüte sadakat ve motivasyon gibi kavramların KSS'nin örgüte rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olduğunu açıklamada kullanılması açısından şaşırtıcı olmuştur. KSS ile ilgili olarak çalışanların beklentilerinin, görüşlerinin ve tutumlarının homojen olduğu varsayılarak çalışanlar arasındaki farklılıklara çok az ilgi gösterilmiştir (Rodrigo ve Arenas, 2008: 266).

İnsanlar inandıkları, inanmak istedikleri, ortak bir özelliği paylaştıkları ve kendini geliştirebileceklerini öngördükleri örgütler ile özdeşleşmektedirler. Bir örgüt sosyal açıdan beğenilen bir örgüt olarak algılandığında; çalışanların, örgütün benlik yapılarını yansıtan beğenilen bir özelliğe sahip olduğuna inanmaları muhtemel gözükmektedir (Lichtenstein vd., 2004: 17).

KSS'yi dikkate alan örgütler 'kime karşı sorumluyuz?' sorusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu soruya verilebilecek en genel cevap paydaşlara karşı sorumlu

olduklarıdır. Paydaşlara karşı sorumlu olmak KSS stratejisini yönetebilmek için paydaşların örgüt ile özdeşleşmesini sağlayabilmek anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle; KSS yönetiminin paydaş yönetimine karşılık geldiği öngörülmektedir (Vos, 2003: 141).

Örgütsel özdeşleşme teorisi; gönüllülük programlarına değer veren çalışanların örgüt üyeliklerinden daha fazla gurur duyduklarını, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin arttığını öne sürmektedir (Jones, 2010: 858).

Literatür incelendiğinde örgütün KSS faaliyetlerinin, çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkilediği görülmektedir. Rupp ve çalışma arkadaşlarına göre (2006: 539) çalışanlarda oluşan KSS algısı; örgütün yararına olabilecek duygusal, tutumsal ve davranışsal tepkilere yol açabilmektedir. Örneğin Peterson'a (2004: 296) göre KSS algısı ve çalışan bağlılığı arasında olumlu ilişkiler mevcuttur. Hickman ve arkadaşlarına (2005) göre çalışanlar örgütlerinin sosyal konuları desteklediğini algıladıklarında iş performanslarını artırma yönünde motive olmaktadır. Bhattacharya ve çalışma arkadaşlarına (2008: 38) göre ise çalışanlar örgütlerinin sosyal konuları desteklediğini algıladıklarında daha çok çalışmak için daha hevesli ve yaptıkları işlerden daha memnun olmaktadır.

Turban ve Greening (1996: 658), örgütün sosyal itibarı ile işveren olarak çekiciliği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışanların iyi bir kurumsal vatandaş olan örgütlerle daha olumlu bir şekilde özdeşleştiği ve bu örgütlerle çalışmaktan memnun oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Berger vd. (2006: 128), Collier ve Esteban (2007: 30), Rodrigo ve Arenas (2008: 265) çalışmalarında KSS faaliyetlerinin örgüt ile özdeşleşmeyi arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Glavas ve Piderit (2009: 51), çalışanların sosyal açıdan sorumluluk sahibi olan örgütlerle çalıştıklarında daha bağlı, yaratıcı bir şekilde işe karışan ve daha yüksek kalitede ilişkilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Sen ve çalışma arkadaşları (2006: 164), örgütün KSS faaliyetlerinin farkında olan bireylerin örgüt ile daha olumlu ilişkiler geliştirdiğini, örgüt ile daha yüksek düzeyde özdeşleşebildiğini ifade etmektedirler.

Coşkun'un (2007: 97-105) sosyal kimlik teorisi çerçevesinde örgütlerin KSS faaliyetleri ile çalışanların örgütsel özdeşleşmesi arasındaki ilişkiyi araştırdığı yüksek

lisans tezinde, ekonomik-hukuki-etik ve gönüllü sorumluluk olarak iki ayrı boyuta ayrılan KSS modelinin; çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu ve güçlü bir etkisinin olduğu, ekonomik-hukuki-etik sorumluluklar boyutunun gönüllü boyutuna göre çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini daha güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mustafayeva'nın (2007: 105) sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği yüksek lisans tezinde; çalışanların örgütün topluma karşı sosyal sosyal sorumluluklarıyla ilgili algısı, diğergamlık ve sivil erdem gibi davranışlarının yaygınlaşmasına, ayrıca çalışanların örgütle özdeşleşme duygusunun oluşmasına katkıda bulunacağı sonucuna varmıştır.

Sanduk'un 2015 yılında yayınlanan ve Ankara ilindeki 153 banka çalışanından elde edilen verilerle gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde KSS boyutlarından ekonomik ve etik sorumluluğun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür (Sanduk, 2015: 85-87).

Kaplan (2013: 77) Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü bir firmada çalışan 455 personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; KSS'nin alt boyutlarından ekonomik, etik ve gönüllü sorumluluğun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahipken; yasal sorumluluğun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur.

Jones (2010: 870), örgütün gönüllülük programlarına çalışanların olumlu yanıt verme sebebini açıklamaya çalıştığı araştırmasında büyük oranda örgütün yürütmekte olduğu gönüllü faaliyetlere değer veren çalışanların, daha güçlü bir şekilde örgütle özdeşleştiklerini ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak gönüllü faaliyetlerin çalışanların örgüt ile gurur duymasını sağladığına işaret etmektedir. Ayrıca bu çalışanların, artan örgütsel özdeşleşmeleri sayesinde örgütte kalma niyetlerinin daha güçlü olduğunu ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Rodrigo ve Arenas (2008: 265), çalışanların KSS programlarına olan tepkilerini inceledikleri çalışmalarında, KSS programlarının uygulanmasının örgüte karşı tutum ve topluma karşı tutum olmak üzere iki tür çalışan tutumu oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Aynı çalışmada bu tutum türlerinin örgütün sunduğu yeni görevlerin

kabulü, örgütle özdeşleşme, yapılan işe verilen önem ve sosyal adalet duygusu olmak üzere dört farklı kategoride kendini gösterebileceği belirtilmiştir.

Mozes ve çalışma arkadaşlarının (2015: 310) gönüllü toplum faaliyetlerinde çalışanların motivasyonu, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve vatandaşlık davranışı üzerinde KSS'nin etkisini araştırdıkları çalışmalarında yüksek düzeyde KSS faaliyetlerine katılan çalışanların artan bir düzeyde örgütle özdeşleştiğini göstermişlerdir.

De Roeck ve çalışma arkadaşları (2013: 91), KSS'nin çalışanların tutumunu nasıl ve neden etkilediğini 181 hastane çalışanı üzerinde araştırmıştır. Araştırma sonuçları algılanan KSS'nin adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme aracılığıyla iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Zhou (2014: 683-694), Çin aile firmalarında çalışanların örgütle özdeşleşmeleri üzerinde aile sahipliğinin ve aile bağlılığının etkisini araştırmış ve bu ilişki üzerinde KSS'nin aracı rolünü test etmiştir. Araştırmada KSS'nin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ve KSS'nin aile sahipliği, aile bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmi aracı olduğu hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

Sosyal sorumluluk, örgütlerin iç ve dış paydaşlarını etkileyen önemli bir faaliyettir. Günümüzde paydaşlar örgütlerden sadece mal ve hizmet üretmesini beklememekte topluma karşı bir takım sorumlulukları da üstlenmesini beklemektedirler. Örgütlerin bu beklentiye duyarsız kalmaları bir anlamda rekabet gücünü kaybetmeleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütler KSS'yi rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görmeli ve KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek için çaba göstermelidir.

Örgüt ve paydaşları olmak üzere her iki tarafa da fayda sağlayan KSS faaliyetlerinin öncelikli olarak örgüt içerisindekiler tarafından olumlu değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Yani çalışanlar örgütünün KSS faaliyetlerinde bulunduğu bilincinde olmalıdır. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren örgütler paydaşları tarafından takdir görmekte, tercih edilen ve değer verilen bir örgüt konumuna gelmektedir. Böyle bir örgüte ait olduğunu hisseden çalışanlar kendilerini ayrıcalıklı görmekte, örgütle bir bütün olmak istemekte, diğer bir deyişle özdeşleşme düzeyleri artmaktadır.

Yukarıda yer verilen konuyla ilgili araştırma sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda örgütün KSS faaliyetlerinin çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağladığı varsayımına ulaşılmış ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H6: Örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların örgütle özdeşleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik Liderlik ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkide Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü: Zorlu rekabet koşullarının ve hızlı teknolojik gelişmelerin var olduğu 21. yüzyılda örgütler kâr elde etmenin yanı sıra topluma katkı sağlayacak yeni stratejiler ortaya koyabilmelidir. Örgütler, bu yeni stratejilerle paydaşları tarafından kurumsal vatandaş olarak algılanabilir, itibarını pekiştirebilir ve sosyal lider olarak tanımlanabilir. Bu nedenle tüm ülkelerdeki iş dünyası liderleri için kurumsal sosyal sorumluluk öncelikli hale gelmiştir (Güçdemir, 2006: 62).

Örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlere uyum gösterebilmesi, iç ve dış çevrede yer alan paydaşların beklentilerini karşılayabilmesi ve bu beklentileri karşılarken güvenilir olmaya ve etik değerleri göz önünde tutmaya özen göstermesi örgütte yer alan stratejik liderin bir yandan kurumsal itibarın artmasına bir yandan da KSS'ye önem verdiğini göstermektedir.

Çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan kurumlar, bayiler, yatırımcılar, hükümet, üniversite, genel kamuoyu gibi sosyal paydaşlar, örgütün bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri kapsamaktadır. Örgütün iyi ya da kötü bir itibara sahip olması da tüm bu sosyal paydaşların örgütle ilgili toplam algısı tarafından belirlenmektedir. Bundan dolayı örgütün, bu algılamayı bilerek paydaşlarıyla iletişimini uygun bir strateji ile yönetmesi gerekmektedir (Dörtok, 2003: 61). 2007 yılında İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre sosyal sorumluluk kurumsal itibar üzerinde anahtar bir rol oynamakta ve kurumsal itibar açısından sosyal sorumluluğun önemi küresel olarak artmaktadır (Morsing vd, 2008: 99). Bu nedenle ister liderlik boyutunda ister kurumsal boyutta olsun örgüt, itibarının yönetilmesiyle ilgili bir gündem oluşturmuşsa değişen dünyanın değişen toplumsal duyarlılıklarını iyi anlaması ve yorumlaması gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2013: 34).

Araştırmanın stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakılan literatür kısmında, stratejik liderliğin kurumsal itibar üzerinde bir etkisinin olduğu

belirtilmiştir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olabileceği sonucuna ulaşılabilecek birçok çalışmanın olduğu görülmektedir (Çöklü, 2004: 266; Cravens ve Oliver, 2006: 293; Argüden, 2003: 5; Kadıbeşegil, 2013: 89-221; Firestein, 2006: 25; Kuyucu, 2003: 20; Davies ve Chun, 2009: 311; Bromley, 2001: 331; Cravens vd., 2003: 207; Grup ve Gainess-Ross, 2002: 20; Hall, 1993: 607; Zhu, 2014: 936; Men ve Stacks, 2013: 172; Men, 2012: 171-172; Men, 2014: 254).

Stratejik liderlik ile KSS arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yöneticilerin stratejik davranışlar göstermelerinin KSS'yi etkilediği görülmektedir (Pearce ve Stahl, 2015: 84; Waldman vd., 2006a: 824; Sanduk, 2015: 3; Halıcı, 2001: 15; Ural ve Yılmaz, 2005: 248; Benn vd., 2010: 404; Lembet, 2013: 8; Heslin ve Ochoa, 2008: 141; Shahin ve Zairi, 2007: 753; Szekely ve Knirsch, 2005: 629; Trong Tuan, 2012: 347; Hansen vd., 2015: 654-658; Tian vd., 2015: 388; Du vd., 2013: 155; Choi vd., 2015: 353; Groves ve LaRocca, 2011: 511; Groves ve LaRocca, 2012: 8; Waldman vd., 2006: 1704; Wu vd., 2015: 819; Glamuzina, 2014: 494-508).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumsal itibarın KSS ile sağlandığı, KSS ile kurumsal itibar arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cretu ve Brodie, 2007: 232; Gaultier-Gaillard vd., 2009: 162; Kuyucu, 2003: 16; Nakra, 2000: 40; Carlisle ve Faulkner, 2005: 413; Özkol vd., 2005: 138; Atakan ve İşçioğlu, 2009: 126; Pruzan, 2001: 50; Acquaah, 2003: 388-390; Kadıbeşegil, 2013: 135-136; Bronn ve Vrioni, 2001: 209; Aqueveque, 2005: 71; Hartman vd, 2007: 377; Carlise ve Faulkner, 2005: 417; Karaköse, 2013: 43; Brammer ve Millington, 2005: 30; Gümüş ve Öksüz, 2009: 2144; Fernández Sánchez vd., 2015: 563; Su vd., 2014: 511; Lizarzaburu ve Del Brio, 2016: 42; Taghian vd., 2015: 340; Arikan vd., 2016: 136-139; Zhu vd., 2014: 932-936; Melo ve Garrido-Morgado, 2012: 11).

Günümüzde örgütler birbirleriyle yarış halindedirler. Rekabet adı verilen bu yarışta örgütlerin genellikle üst yönetimlerinde bulunan kişi veya kişiler, stratejik liderlik davranışları gösterebilme özelliğine sahip olabilmelidirler. Literatür incelendiğinde stratejik liderlerin diğer liderlik türlerinden uygun olanını uygun zamanda gösterebildikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle diğer liderlik türlerinin

araştırmanın diğer değişkenleriyle ilişkili olduğunu gösteren araştırma sonuçları stratejik liderliğin de diğer değişkenlerle ilişkili olduğu sonucunu göstermektedir.

Örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmesinin garantisi olan kurumsal itibar, örgütü diğerlerinden farklılaştıran stratejik bir kaynaktır. Bu stratejik kaynağın ise stratejik liderler tarafından bilinçli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Stratejik liderlerin öncelikli olarak örgüt çalışanları tarafından olumlu bir algı oluşturarak itibarı yönetmeye başlamaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların olumlu kurumsal itibar algısı birçok olumlu tutum ve davranışa yol açarken, dış paydaşlara da olumlu mesajların iletilmesi açısından etkili olmaktadır.

Çalışanların örgütün itibarını olumlu algılayabilmesi için stratejik liderlerin KSS faaliyetlerini de destekliyor ve yürütüyor olmaları önemli görülmektedir. Kurumsal itibarın önemli bir belirleyicisi olan KSS faaliyetlerini örgütün gerçekleştiriyor olması çalışanların örgütün itibarını olumlu algılamasına yol açabilmektedir.

Yukarıda yer verilen literatür incelemesi sonuçlarından ve açıklamalardan anlaşılabileceği üzere stratejik liderlik; kurumsal itibar ve KSS üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; KSS ile kurumsal itibar arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle stratejik liderlik çalışanların kurumsal itibar algısı ve KSS üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; KSS ile kurumsal itibar algısı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı ile olan etkileşiminde KSS aracı bir rol oynayabilir. Yani; stratejik liderlik kurumsal itibar algısı üzerine direkt olarak etki edebilirken; KSS aracı rolü ile kurumsal itibar algısı üzerine daha fazla etki edebileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle stratejik liderler çalışanların itibar algısını hem doğrudan hem de KSS faaliyetlerine önem vererek etkileyebilir.

H7: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracı rol oynar.

Stratejik Liderlik ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Yukarıda stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluğun rolü ele alınırken stratejik liderlik ile kurumsal itibarın ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunduğu ifade edilmiştir.

İtibarlı örgütler; bir yandan müşterilerin, sektörel ve doğal çevrenin, rakiplerin beklentilerini karşılarken bir yandan da bu beklentileri karşılayabilmek için gerekli olan stratejik, yapısal unsurlar ile iş ve yönetsel süreçleri organize edebilmelidir (Dowling, 2001: 90-101). Bu doğrultuda örgütsel özdeşleşmenin, stratejik liderlerin önem vermesi gereken bir konu olduğu söylenebilir. Araştırmada, stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olabileceği sonucuna ulaştırabilecek çalışmaların olduğu görülmektedir (İşcan, 2006: 160; Ashforth ve Mael, 1989: 23; Edwards, 2005: 207; Miller vd., 2000: 629; Martin ve Epitropaki, 2001: 248; Katrinli vd., 2008: 355-356; Van Dick vd., 2007: 134-137; Davel ve Machado, 2001: 7-10; Ashforth ve Mael, 1989: 20-39; Epitropaki ve Martin, 2005: 569; Walumbwa vd., 2011: 207-209; Moriano vd., 2014: 114; Behery, 2016: 70; Zhu vd., 2012: 186-203; Zhang vd., 2012: 757; Chughtai, 2016: 873; Chunxu ve Yanlin, 2011: 396; García-Guiu vd., 2015: 65-70; Valsani vd., 2016: 144; Epitropaki ve Martin, 2005: 569).

Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibarın olumlu algılanmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu literatür incelemesi sonucunda örgütsel özdeşleşme ile kurumsal itibar arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Sakman, 2003: 142; Cravens ve Oliver, 2006: 297; Miller vd., 2000: 629; Cravens ve Oliver, 2006: 293; Cüce, 2012: 81; Mael ve Ashforth, 2001: 199; Kadıbeşgil, 2013: 289; Karaköse, 2012: 54; Gotsi ve Wilson, 2001: 99; Theaker, 2006: 227; Dörtok, 2003: 79; Yi ve Uen, 2006: 370; Zavyalova vd, 2016: 253; Thomaz, 2010: 187; Turgut vd., 2012: 249).

Bu çalışmalardan anlaşılabileceği gibi stratejik liderlerin çalışanlarda kurumsal itibar algısı oluşturabilmesinin bir diğer yolu çalışanların örgütle özdeşleşebilmelerini sağlayabilmektir. Stratejik liderler, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayarak kurumsal itibar gibi örgütsel hedeflerin ve değerlerin sahiplenilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar örgütle kendini bir tuttuğu için örgütünün itibar kazanmasında dışardakilere karşı da aktif rol oynamaktadır. Dolayısıyla çalışanların kendi örgütünü itibarlı algılaması dışardakilerin de algısını olumlu yönlendirebileceklerini göstermektedir. Bu nedenle stratejik liderlerin örgütü itibarlı hale getirebilmek için çalışanların itibar algısını etkileyebilmeleri bunun için de örgütle özdeşleşebilmelerini sağlayabilmeleri gerekmektedir.

Yukarıda yer verilen literatür incelemesi sonuçlarından ve açıklamalardan anlaşılabacağı üzere stratejik liderlik; kurumsal itibar ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; örgütsel özdeşleşme ile kurumsal itibar arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı ile olan etkileşiminde örgütsel özdeşleşme aracı bir rol oynayabilir. Yani; stratejik liderlik kurumsal itibar algısı üzerine direkt olarak etki edebilirken; örgütsel özdeşleşme aracılığıyla kurumsal itibar algısı üzerine daha fazla etki edebilir. Başka bir ifadeyle özdeşleşme stratejik liderlerin çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisini artırabilir. Bu açıdan bakıldığında stratejik liderin çalışanların itibar algısını etkilemesi için çalışanların örgütle özdeşleşmesinin önemli olduğu görülmektedir.

H8: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracı rol oynar.

Stratejik Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü: Yukarıda stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide KSS'nin ve örgütsel özdeşleşmenin rolü ele alınırken stratejik liderlik ile KSS'nin ve örgütsel özdeşleşmenin ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunduğu ifade edilmiştir.

Ayrıca KSS ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyle ilgili literatür incelendiğinde iki değişken arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucunu ortaya koyabilen bir çok çalışmanın da olduğu görülmektedir (Kaplan, 2013: 77; Jones, 2010: 858; Rupp vd., 2006: 539; Peterson, 2004: 296; Hickman vd., 2005; Bhattacharya vd., 2008: 38; Turban ve Greening, 1996: 658; Berger vd., 2006: 128; Collier ve Esteban, 2007: 30; Glavas ve Piderit, 2009: 51; Sen vd., 2006: 164; Coşkun, 2007: 97-105; Mustafayeva, 2007: 105; Sanduk, 2015: 85-87; Jones, 2010: 870; Rodrigo ve Arenas, 2008: 265; Mozes vd., 2015: 310; De Roeck vd., 2013: 91; Zhou, 2014: 683-694).

Örgütsel özdeşleşme, örgütün hedefleriyle çalışanın hedeflerinin birbiriyle uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar örgütsel hedefler doğrultusunda bilgilendirildiğinde ve örgütün faaliyetlerini anlamaları sağlandığında örgütüyle özdeşleşmiş olmaktadır. Bunun sonucunda ise örgütüyle özdeşleşen

Çalışanlar ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmektedirler (Cheney, 1983'den aktaran Barutcu, 2015: 7). Günümüzde rgtler sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi rekabetin yoğun olduğu iş hayatında önemli bir hedef olarak görmektedir. Tüm faaliyetlerini çalışanları sayesinde gerçekleştiren örgütlerde çalışanları yönlendirecek olanlar ise stratejik liderlerdir. Stratejik liderler, rekabet avantajı sağlamak ve rakiplerinden farklılaşmak için çalışanları sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili bilgilendirmeli ve bu faaliyetleri anlamalarını sağlayabilmeli böylece çalışanların örgütle özdeşleşebilmelerini gerçekleştirebilmelidir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan ve araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere stratejik liderlik; KSS ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; KSS ile örgütsel özdeşleşme arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle stratejik liderlik çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve örgütün KSS faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; örgütün KSS faaliyetleri ile örgütle özdeşleşmesi arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme ile olan etkileşiminde KSS aracı bir rol oynayabilir. Yani; stratejik liderlik örgütsel özdeşleşme üzerine direkt olarak etki edebilirken; KSS aracılığı ile örgütsel özdeşleşme üzerine etki edebileceği söylenebilir.

H9: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi üzerindeki etkisinde KSS aracı rol oynar.

2.3. ARAşTIRMANIN N KABUL ve SINIRLILIKLARI

Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan anket, araştırma değişkenlerini ölçmek için gerekli olan tüm özellikleri taşımaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan her bir ölçeğin literatür incelendiğinde sıklıkla kullanılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve anketi oluşturan ifadelerin çalışanların algılamış oldukları kurumsal itibara, kurumsal sosyal sorumluluğa, örgütsel özdeşleşmeye ve yöneticilerinin sergilemiş oldukları stratejik liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmıştır. Özellikle yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını ne ölçüde gösterdiklerini belirlerken çalışanların yöneticilerini değerlendirmelerinin daha objektif sonuçlar

vereceği düşünülmüştür. Bu amaçla yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerinin ortaya çıkarabileceği sorunlar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

Anketler uygulanmadan önce ve anketlerin uygulanması esnasında yöneticilere ve çalışanlara, anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, hiçbir şekilde kurum ve çalışan ismi açıklanmayacağı ve sonuçların hiçbir kişi ve/veya kuruma verilmeyeceği belirtilerek kaygılar giderilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle anketi doldurmayı kabul eden çalışanların anket formundaki ifadeleri doğru algılayıp yorumladıkları ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan veriler 2016 yılı itibariyle Trabzon'da faaliyet gösteren üç özel hastane çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Zaman ve mali kaynakların kısıtlı olması sebebiyle araştırma tek bir ilde yer alan hastanelerde yapılmış ve elde edilen bulgular bu gruptan alınan verilerle sınırlı kalmıştır. Bunun yanında araştırmanın kesitsel olması sebebiyle değişen koşullar bulguların değerlendirilmesi açısından çalışmada bazı sınırlılıkların olmasına neden olmuştur.

Araştırma; çalışanların algısına yönelik değerlendirmeler içerdiğinden, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve çalışmada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örneklemde yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırmanın evreni, Trabzon'da faaliyette bulunan üç özel hastanenin çalışanları olarak belirlenmiştir. Hastanelerden ikisi zincir

bir hastanenin Trabzon'da faaliyette bulunan iki şubesidir. Diğer özel hastane ise sadece Trabzon'da faaliyet göstermekte olup zincir bir hastane şubesi değildir.

Hastaneler; hastalara doğru teşhis konması ve uygun tedavi türlerinin uygulanması açısından insanların güvenmek istediği kurumlardır. Sağlığın söz konusu olduğu durumlarda insanların akıllarda hiçbir soru işaretine yer bırakmak istemeyecek olmaları hastaneler arasında bir seçim yaparak güvendikleri hastanelerin hizmetinden faydalanmak istemelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla insanlar tercih edecekleri hastaneyi belirlerken itibarının yüksek olmasına dikkat edebilirler. İtibarın bir seçim kriteri olması ise hastaneleri birbiriyle rekabet haline sokabilmektedir. Rekabet halinde olan hastanelerin ise verilen hizmetin önemi ve çalışma koşullarının zorluğu göz önünde bulundurulduğunda öncelikli olarak çalışanlarının itibar algısını etkileyebilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle hastaneyi temsil eden, hastane faaliyetleriyle ilgili hasta ve yakınlarını bilgilendiren çalışanların hastaneyi itibarlı algılama dereceleri diğer kişilerde de olumlu bir itibar algısı oluşturacağından hastane yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Çalışanların gözünde hastanelerin itibarının olumlu oluşabilmesi için hastane yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmaları, toplumun ve hastanenin karşılıklı fayda sağladığı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini üstlenmeleri ve çalışanların hastane ile özdeşleşebilmesini sağlayabilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla zincir olan ve olmayan hastaneler arasında farklı kişisel özelliklere ve eğitim seviyesine sahip çalışanların algısı açısından bir farklılığın ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle sınırları içerisinde zincir olan ve olmayan hastaneleri barından Trabzon ili; ulaşım kolaylığı, zaman ve maddi sıkıntılar da dikkate alındığında araştırmanın gerçekleştirilmesi için uygun görülmüştür.

Araştırmanın evrenini söz konusu zincir hastanenin şubelerinde çalışan 764 personel ve zincir olmayan hastane şubesinde çalışan 350 personel olmak üzere toplam 1114 personel oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü zincir hastane için 256, zincir olmayan hastane için 183 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Hazırlanan anket formları bizzat araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmış ve toplanmıştır. Örneğin seçiminde

evrendeki her çalışanın örneğe girme şansını eşit kılan, basit tesadüfî yöntem kullanılmıştır.

Anketlerin tarafsız, samimi ve amaca uygun bir şekilde cevaplandırılabilmesi için anket formları dağıtılmadan önce hastane yöneticileriyle görüşmeler yapılarak ankette yer alan sorular hakkında bilgi verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Anketler dağıtılırken çalışanlara çalışmanın amacı, anketlerin nasıl değerlendirileceği, elde edilen bulguların ilgili bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı ve gerekli analizler yapılırken hastane isimlerinin verilmeyeceği açıklanmıştır. Anketlerin araştırmacı tarafından çalışanlara bizzat dağıtılması ve anketin yapısı ve amacı hakkında gerekli açıklamaların yapılması, anketlerin geri dönüşünün yüksek orana ulaşılmasında etkili olmuştur. 299'u zincir hastaneden, 218'i zincir olmayan hastaneden olmak üzere toplanan 517 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırma ve ölçme yönteminin temelde nicel verilere dayalı olarak benimsenmiş olmasından dolayı araştırmada veriler anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Bunun için öncelikle araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmeye uygun bir ölçeğin hazırlanması gerekli görülmüştür. Bu nedenle stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme konularıyla ilgili olarak yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı geniş bir yayın taraması yapılmıştır. Anket formları hazırlanırken mümkün olduğunca konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılması uygun görülen ve orijinal dili İngilizce olan ölçeklerdeki ifadelerin dilimize uyarlanması açısından ifadeler önce tercüme (İngilizce'den Türkçe'ye) daha sonra geri tercüme (Türkçe'den İngilizce'ye) yöntemleri kullanılarak tercüme edilmiş, ifadelerin kültürel bağlamda farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Sonuçta hiçbir ifadenin dilbilimsel açıdan anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüş ve anket formu oluşturulmuştur (EK1).

Anket formunda ilk olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevinin olup olmadığı, yöneticilik görevi varsa süresini belirlemeye

yönelik olarak hazırlanan 7 soru ile çalışanların genel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sorularla tespit edilmeye çalışılan özellikler kontrol değişkeni olarak alınmış ve stratejik liderlik, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel özdeşleşme bu değişkenler bağlamında değerlendirilmiştir.

Anketin birinci bölümü yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılırken Florida Atlantic Üniversitesi'nde çalışan Profesör John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeği'ne (The Strategic Leadership Questionnaire) ulaşılmıştır. Araştırma amacına uygun olduğu görülen bu ölçeğin kullanılabilmesi için Pisapi ile iletişime geçilmiş ve 27.12.2014 tarihinde gerekli izin alınmıştır. Ölçek 25 ifade içeren yönetimsel, dönüşümsel, politik, iletişimsel ve etik liderlik davranışları şeklinde 5 boyuttan oluşmaktadır. Literatür incelendiğinde Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeği'ne (The Strategic Leadership Questionnaire) iletişimsel boyutu eklediği görülmektedir (Pisapia ve Lin, 2011: 361). Ölçekte 1-Hiç, 2-Nadiren, 3-Ara sıra, 4-Genellikle, 5-Her zaman olmak üzere 5'li likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümü çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmeye yönelik 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş olup tek boyutlu bir ölçektir. Ölçekteki bütün ifadeler 5'li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü Fombrun ve çalışma arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen çalışanların kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinali 20 sorudan ve duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Araştırma anketinde stratejik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili değerlendirmeler yapmak için farklı ölçeklerde yer alan ifadelerle yer verildiği için kurumsal itibar ölçeğinin vizyon ve liderlik ile sosyal ve çevresel sorumluluk ile ilgili ifadeleri kullanılmamıştır. Ayrıca kurumsal itibarın değerlendirilmesinde ifadelerin derecelendirilmesi çalışanlar tarafından yapıldığı için ölçeğin finansal performans ile ilgili ifadeleri çalışanların sağlıklı bir şekilde derecelendiremeyecekleri düşünüldüğünden bu ifadeler de yer verilmemiştir. Sonuç olarak kurumsal itibar ölçeğinin 10 sorudan oluşan ve duygusal çekicilik, ürün ve

hizmetler, çalışma ortamı olmak üzere 3 boyutlu hali kullanılmıştır. Ölçekteki bütün ifadeler 5’li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Son olarak anketin dördüncü bölümü çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek için hazırlanmıştır. Bunun için Maignan ve Ferrell (2001) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçek etik, gönüllü, ekonomik, yasal sorumluluk olmak üzere 4 boyuttan ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki bütün ifadeler 5’li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri araştırılmıştır. Güvenilirlik, aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Ayrıca ölçeğin kalıcılığını ve tutarlılığını ortaya koyan güvenilirlik, ölçek aracılığıyla yapılan ölçümlerin hatadan bağımsız kalma derecesini belirlemektedir. Değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla oluşturulan geçerlilik ise ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği ne ölçüde ölçebileceğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Baş, 2001: 185, Büyüköztürk, 2011: 169).

Çalışmamızda analizler için kullanılacak 517 anket formunun araştırma evrenini temsil etme gücüne sahip olduğu ve analizimiz için yeterli büyüklükte olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi ile hesaplanmış ve bu yöntemle hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik ölçütü ile değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Morgan vd., 2004: 122).

Araştırmamızda kullanılan anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacı ile sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Çok değişkenli bir analiz tekniği olan faktör analizi çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin

ortaya konulmasını kolaylaştırmak, bu değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler elde etmeyi amaçlayan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Faktör analizi açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi şeklinde ikiye ayrılır. Açımlayıcı faktör analizinde bir maddenin faktör yükünün belirli bir değerinin altında olması o maddenin faktörü yeterince açıklayamadığını ortaya koymaktadır. Faktör yükünün alt değerinin ne olacağına ise genellikle örneklem büyüklüğü etkilidir. Literatürde bir maddenin faktör yükünün en az 0,30 olarak alınması için örneklem büyüklüğünün 350; faktör yükünün 0,40 olarak alınması için ise örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır (Hair vd., 1998: 112; Çokluk vd., 2010: 194). Çalışmamızda ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri 0,40 olarak alınmış ve bu değerden düşük maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır. Faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizinden yararlanılmış ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek için varimax döndürme rotasyonu uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullardan ilki, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. Bir diğer koşul ise örneklem yeterlilik ölçütü (Kiaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması ölçüt olarak alınmıştır (Leech vd., 2005: 82; Lamm ve Lewis, 1999: 13).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının uyumluluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçek geliştirme sürecinde genellikle gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemesi yönünden açımlayıcı faktör analizine göre daha sağlıklı bir analiz yöntemi olarak görülmektedir (Şencan, 2005: 408). Bu analiz, korelasyon ve kovaryans matrislerinden yararlanarak değişkenlerin kaç bağımsız grup altında toplanabileceğini ve eldeki verilerin teoriyle uyumluluğunu da araştırmaktadır. Bu analizde araştırmacı hangi maddenin hangi faktöre ait olduğunu önceden bilmektedir (Şimşek, 2007: 7). Doğrulayıcı faktör

analizinde modelin uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri vardır. Çalışmamızda Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 32-36; Kline, 2000: 49-74; Iacobucci, 2010: 96). Modelin kabul edilebilmesi için gerekli olan uyum indeksi değer aralıkları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,95 \leq$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37; İlhan ve Çetin, 2014: 31.

2.5. ANALİZ ve BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde demografik özelliklere ilişkin bulgulara, araştırma ölçeklerine ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.2’de araştırmanın yapıldığı hastanelerdeki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan 299’u zincir bir hastanenin şubelerinde, 218’i zincir olmayan bir hastanede çalışmakta olup; katılanların çoğunluğu kadındır (%63,4). Katılımcıların %29,2’si 21-25 yaş aralığında iken %36,8’i 26-30 yaş aralığındadır. Bu durum araştırmaya katılan hastanelerdeki çalışanların genç kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Medeni durum açısından bir karşılaştırma yapıldığında katılımcıların

%43,5'inin evli, %51,5'inin bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim durumları açısından çalışanlar karşılaştırıldığında ise %51,6'sının lise, %28,8'inin yüksekokul mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında büyük bir kısmının (%46,4) 1 ile 5 yıl arasında hastanelerde istihdam edildikleri görülmektedir. Son olarak çalışanlar yöneticilik görevleri ve süreleri açısından karşılaştırılmıştır ve %8,7'si yöneticilik görevinin olduğunu ifade etmiştir. 45 yöneticinin 39'unun yöneticilik deneyimlerinin süresi ile ilgili verdikleri cevaplara bakıldığında ise 19'unun (%3,7) 1 ile 5 yıl arasında yöneticilik yaptıkları görülmektedir.

Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
Hastane	Zincir	299	57,9	Medeni Durum	Evli	225	43,5
	Zincir olmayan	218	42,2		Bekâr	266	51,5
Cinsiyet	Kadın	328	63,4	Eğitim Durumu	Diğer	26	5
	Erkek	189	36,6		İlköğretim	25	4,8
Yaş	20 ve altı	37	7,2	Yükseköğretim	Lise	267	51,6
	21-25	151	29,2		Yüksekokul	149	28,8
	26-30	190	36,8		Lisans	67	13
	31-35	96	18,6		Yüksek lisans	8	1,5
	36-40	27	5,2		Doktora	1	,2
	41 ve üstü	16	3,1	Yöneticilik Görevi	Evet	45	8,7
Çalışma Süresi	1'den az	164	31,7		Hayır	472	91,3
	1-5	240	46,4	Kaç Yıllık Yönetici	1'den az	6	1,2
	6 ve üstü	113	21,9		1-5	19	3,7
					6 ve üstü	14	2,7

2.5.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında stratejik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.2.1. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Stratejik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 25 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Stratejik liderlik ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 2.3'de stratejik liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla yönetimsel stratejik liderlik için YSL, dönüşümsel stratejik liderlik için DSL, politik stratejik liderlik için PSL, iletişimsel stratejik liderlik için ISL, etik stratejik liderlik için ESL kodu kullanılmıştır.

Stratejik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 2.3’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun, kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,957’dir. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 25 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
YSL1	4,26	,853	104,02	213,608	,532	,957
YSL2	4,30	,766	103,98	214,812	,544	,957
YSL3	4,41	,748	103,87	214,087	,592	,956
YSL4	4,39	,815	103,90	212,311	,616	,956
YSL5	4,37	,802	103,92	212,352	,625	,956
DSL6	4,24	,910	104,04	207,612	,730	,955
DSL7	4,29	,889	103,99	208,114	,729	,955
DSL8	4,28	,897	104,01	207,986	,727	,955
DSL9	4,33	,870	103,95	208,246	,740	,955
DSL10	4,32	,887	103,96	207,865	,740	,955
PSL11	4,24	,917	104,04	206,525	,767	,954
PSL12	4,33	,868	103,95	208,367	,737	,955
PSL13	4,30	,916	103,98	207,253	,739	,955
PSL14	4,18	1,087	104,10	204,842	,693	,955
PSL15	4,28	,963	104,00	207,246	,701	,955
ISL16	4,40	,797	103,88	212,467	,624	,956
ISL17	4,37	,847	103,92	210,363	,673	,955
ISL18	4,37	,787	103,92	212,266	,641	,956
ISL19	4,37	,803	103,91	211,719	,652	,956
ISL20	4,42	,729	103,86	215,141	,558	,956
ESL21	4,36	,888	103,92	208,575	,711	,955
ESL22	4,34	,868	103,94	209,797	,678	,955
ESL23	4,33	,892	103,95	208,628	,705	,955
ESL24	4,41	,759	103,87	212,293	,666	,955
ESL25	4,40	,852	103,88	210,769	,651	,956
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	108,28	15,086	227,598	25	,957	

2.5.2.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Stratejik liderlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, stratejik liderliğe ilişkin temel faktörleri belirlemek ve ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 25 maddelik ölçeğin 5. maddesinin (YSL5) “Emir-komuta zincirini izlememizi söylemektedir.” iki faktöre ve 15. maddesinin (PSL15) “İnsanlara eşit davranmaktadır.” üç faktöre birbirine yakın oranlarda yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle 5. ve 15. maddeler ölçekten çıkarılarak 23 madde için analiz tekrar edilmiştir.

Tekrar edilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 8. maddesinin (DSL8) “Fırsatların farkında olmamıza yardımcı olmaktadır.” ve 9. maddesinin (DSL9) “Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışmaktadır.” iki faktöre de benzer yüklerle yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle 8. ve 9. maddeler de ölçekten çıkartılmıştır.

Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkartılarak 21 madde için açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen 4 faktör toplam varyansın 70,402’sini açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (,941) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity=7602,759; $p=,000$) yeterli düzeydedir.

Tablo 2.4’de ölçeğin güvenirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,948 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen stratejik liderlik ile ilgili maddeler incelendiğinde toplam 21 maddenin faktör yüklerinin ,617 ile ,824 arasında olduğu görülmektedir. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen maddeler orijinal ölçekteki dönüşümsel ve politik stratejik liderlik (DPSL) ile ilgilidir. Toplam 7 maddenin faktör yükleri ,648 ile ,747 arasında değişmektedir. Bu liderlik faktörü 4,587’lik bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %21,841’ini açıklamaktadır.

Elde edilen ikinci faktör etik stratejik liderlikle ilgili 5 maddeyi nitelemektedir. Maddelerin faktör yükleri ,596 ile ,787 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %16,886'sını açıklamakta olup 3,546'lık bir özdeğere sahiptir.

Faktör yükleri ,617 ile ,816 arasında değişen üçüncü faktör iletişimsel stratejik liderlik ile ilgili 5 maddeyi nitelemektedir. Özdeğeri 3,498 olan iletişimsel stratejik liderlik faktörü toplam varyansın %16,659'unu açıklamaktadır.

Dördüncü faktör olan yönetsel stratejik liderlik faktör yükleri ,692 ile ,824 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. 3,153'lik bir özdeğere sahip olan yönetsel stratejik liderlik faktörü toplam varyansın %15,016'lık kısmını açıklamaktadır.

Tablo 2.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
1. Faktör: Dönüşümsel - Politik Stratejik Liderlik		4,587	21,841	21,841	,919
PSL11: İşlerin yerine getirilmesi için müzakerelerde bulunmaya isteklidir.	,747				
PSL12: Gerekğinde yardım almak için uzlaşmaya gitmeye hazırdır.	,747				
DSL7: Çalışanların kurumun uzun vadeli amaçlarını benimsemelerini teşvik etmektedir.	,737				
DSL10: Görüşmelerimizde ve karar verme sürecinde kurumumuzun temel değerlerini vurgulamaktadır.	,736				
PSL13: Çatışmaların çözümünde kazan-kazan (her iki tarafın kazançlı çıkacağı) çözümler bulmaya çalışmaktadır.	,682				
DSL6: Liderlik becerilerimizi geliştirmemizi teşvik etmektedir.	,659				
PSL14: Yapılan iyi işleri beğendiğinde küçük ödüller vermektedir.	,648				
2. Faktör: Etik Stratejik Liderlik		3,546	16,886	38,727	,895
ESL23: Görüşlerimize saygı duymakta ve görüşlerimizi dikkate almaktadır.	,787				
ESL22: Bizi doğru olanı yapmamız için teşvik etmektedir.	,786				
ESL24: İnsanların özel hayatlarına (mahremiyetlerine) saygı göstermektedir.	,774				
ESL21: İnsanlara karşı dürüst davranmaktadır.	,657				
ESL25: Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadır.	,596				
3. Faktör: İletişimsel Stratejik Liderlik		3,498	16,659	55,386	,877
ISL18: İşlerin yapılmasında etkisi olabilecek kişilerle yakınlık kurmaya çalışmaktadır.	,816				
ISL19: Etkili kişilerle yakın ilişkiler kurmaktadır.	,764				
ISL17: Kurum dışındaki kişilerle müşterek çalışmaktadır.	,759				
ISL16: Etkili (hatırı sayılır) kişilerle etkileşim içerisindeydir.	,667				
ISL20: İşlerin yapılması için bağlantılarını (tanıdığı kişiler gibi) ve iletişim ağlarını kullanmaktadır.	,617				
4. Faktör: Yönetsel Stratejik Liderlik		3,153	15,016	70,402	,874
YSL1: İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar vermektedir.	,824				
YSL2: Kural ve politikaları uygulamaktadır.	,822				
YSL3: Yükümlülüklerimizi yerine getirmemiz için bizi sorumlu tutmaktadır.	,819				
YSL4: Çalışmalarımızı denetlemektedir.	,692				
KMO= ,941 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 7602,759 p= ,000 Cronbach Alpha= ,948					

2.5.2.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

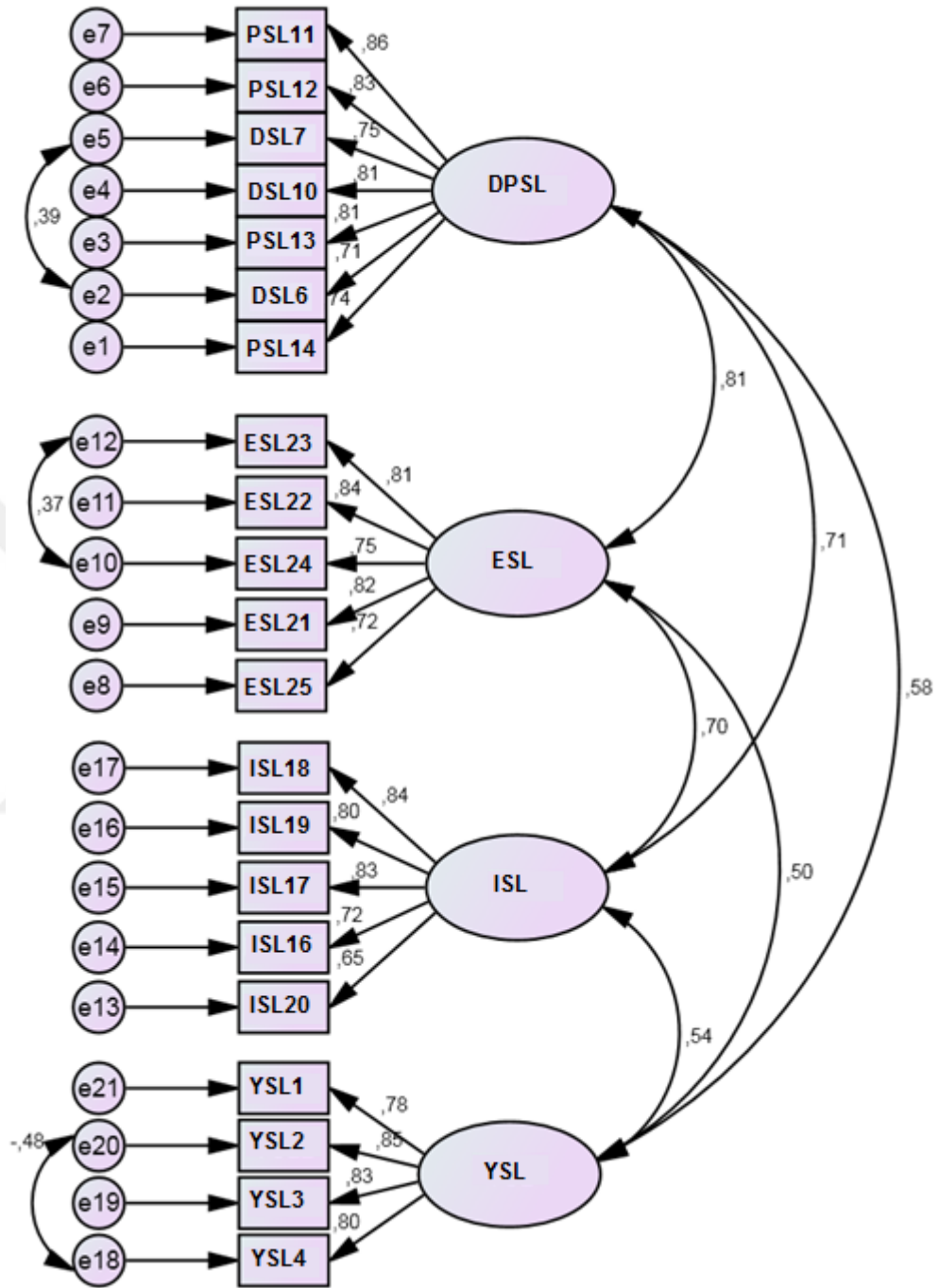
Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle stratejik liderlik ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50’den düşük olmadığı görülmüştür.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda DSL6 ile DSL7, ESL23 ile ESL24 ve YSL2 ile YSL4 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 2.5’de verilmiştir.

Tablo 2.5. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,349	Kabul edilebilir
GFI	,900	İyi
AGFI	,871	Kabul edilebilir
NFI	,922	Kabul edilebilir
IFI	,944	Kabul edilebilir
TLI	,934	Kabul edilebilir
CFI	,944	Kabul edilebilir
RMSEA	,067	Kabul edilebilir
RMR	,034	İyi

Uyum değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan stratejik liderliğe ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.3’de gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

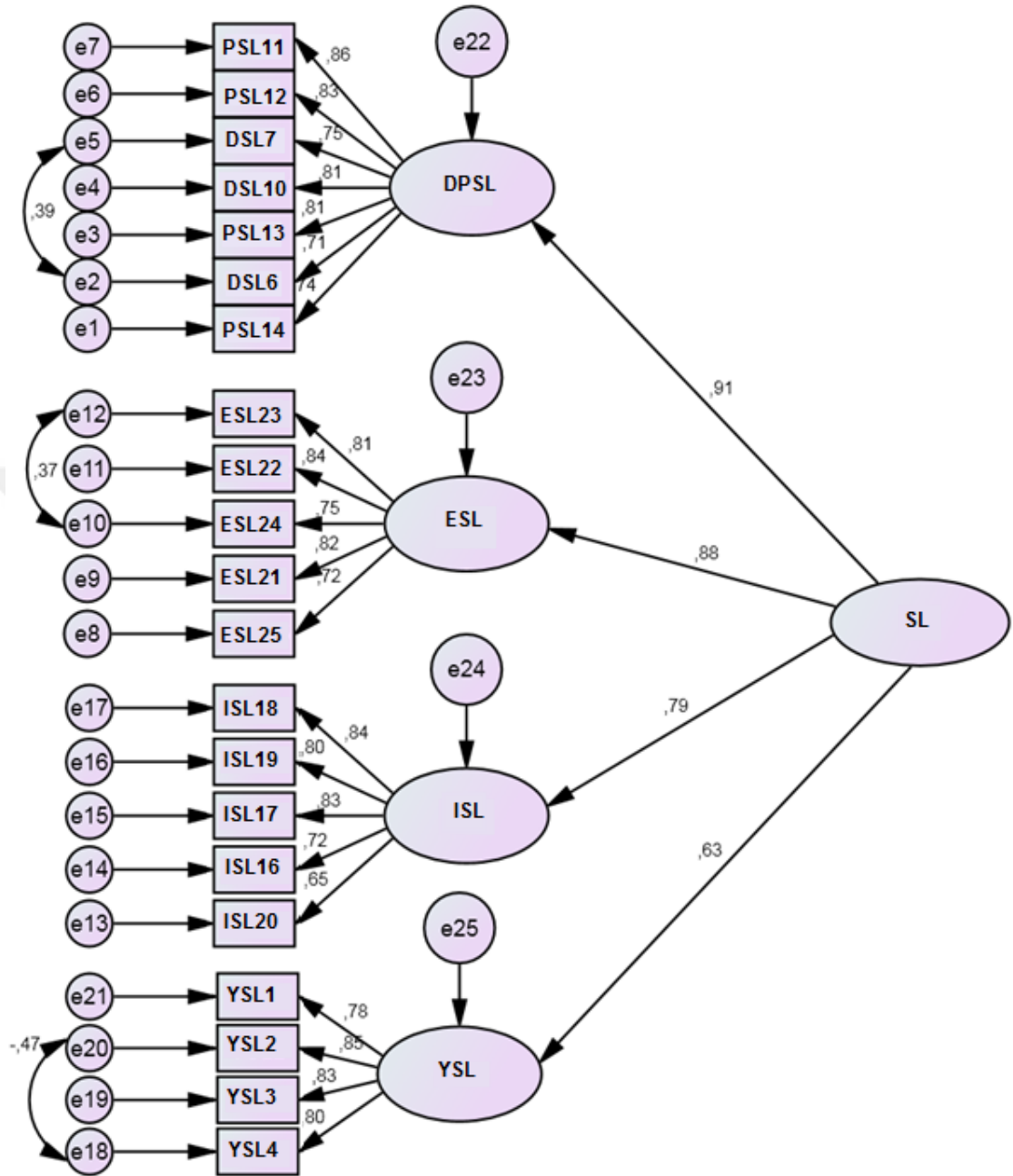
Araştırmada, stratejik liderlik bir bütün olarak ele alınacağı ve araştırmanın diğer değişkenleri üzerindeki etkisi araştırılacağı için stratejik liderlik ölçeğine ikinci kez doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetimsel stratejik liderlik faktörleri stratejik

liderlik olarak isimlendirilen tek bir faktöre bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,369	Kabul edilebilir
GFI	,900	İyi
AGFI	,871	Kabul edilebilir
NFI	,922	Kabul edilebilir
IFI	,943	Kabul edilebilir
TLI	,934	Kabul edilebilir
CFI	,943	Kabul edilebilir
RMSEA	,067	Kabul edilebilir
RMR	,034	İyi

Tek faktörlü yapı uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu ve dört faktörlü yapıdan önemli ölçüde farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırmada ele alınan tek faktörlü stratejik liderlik (SL) yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.4’de gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi

2.5.2.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada hastane yöneticilerinin ne ölçüde stratejik liderlik davranışı sergiledikleri cevap aranacak sorulardan birini oluşturmaktadır. Tablo 2.7’de stratejik

liderlik ölçeğine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 2.7 incelendiğinde araştırmaya katılanlar, yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına yönelik değerlendirdikleri ifadelerde “İşlerin yapılması için bağlantılarını (tanıdığı kişiler gibi) ve iletişim ağlarını kullanmak” ISL20, “İnsanların özel hayatlarına (mahremiyetlerine) saygı göstermek” ESL24 ve “Yükümlülüklerimizi yerine getirmemiz için bizi sorumlu tutmak” YSL3 şeklindeki davranışları çok daha sıklıkla sergilediklerini düşünürlerken, “Yapılan iyi işleri beğendiğinde küçük ödüller vermek” PSL14, “Liderlik becerilerimizi geliştirmemizi teşvik etmek” DSL6 ve “İşlerin yerine getirilmesi için müzakerelerde bulunmaya isteklidir” PSL11 şeklindeki davranışları nispeten az sıklıkla sergilediklerini düşünmektedirler. Ayrıca stratejik liderliğe ilişkin 21 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (4,18-4,42).

Tablo 2.7’den de anlaşılacağı üzere çalışanlar en fazla yöneticilerinin iletişimsel davranışlarda bulunduğunu ifade etmişlerdir (%4,39). Çalışanların diğer stratejik liderlik davranışlarına katılma düzeyleri ise çoktan aza doğru sırasıyla etik (%4,37), yönetimsel (%4,34) ve dönüşümsel-politiktir (%4,28).

Tablo 2.7’ye genel olarak bakıldığında tercih edilen 10857 seçeneğin %87,737’si “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken, %4,107’si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %8,142’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Stratejik liderliğe ilişkin 21 ifadenin genel ortalaması 4,33’tür. Bu sonuç çalışanların yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösterdiklerine inandıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 2.7. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Stratejik Liderlik Ölçeği		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	PSL11	4,24	,917	12	2,3	18	3,5	44	8,5	203	39,3	240	46,4
	PSL12	4,33	,868	9	1,7	15	2,9	38	7,4	187	36,2	268	51,8
	DSL7	4,29	,889	11	2,1	12	2,3	49	9,5	190	36,8	255	49,3
	DSL10	4,32	,887	8	1,5	19	3,7	42	8,1	179	34,6	269	52
	PSL13	4,30	,916	13	2,5	13	2,5	45	8,7	179	34,6	267	51,6
	DSL6	4,24	,910	11	2,1	18	3,5	47	9,1	202	39,1	239	46,2
	PSL14	4,18	1,087	29	5,6	19	3,7	36	7	180	34,8	253	48,9
	Toplam	4,28	,760	93	2,569	114	3,150	301	8,317	1320	36,474	1791	49,488
Etik Stratejik Liderlik	ESL23	4,33	,892	9	1,7	18	3,5	40	7,7	176	34	274	53
	ESL22	4,34	,868	10	1,9	11	2,1	43	8,3	181	35	272	52,6
	ESL24	4,41	,759	6	1,2	6	1,2	32	6,2	197	38,1	276	53,4
	ESL21	4,36	,888	10	1,9	12	2,3	48	9,3	159	30,8	288	55,7
	ESL25	4,40	,852	12	2,3	9	1,7	26	5	182	35,2	288	55,7
	Toplam	4,37	,715	47	1,818	56	2,166	189	7,311	895	34,622	1398	54,081
İletişimsel Stratejik Liderlik	ISL18	4,37	,787	5	1	8	1,5	46	8,9	192	37,1	266	51,5
	ISL19	4,37	,803	7	1,4	8	1,5	40	7,7	194	37,5	268	51,8
	ISL17	4,37	,847	6	1,2	11	2,1	56	10,8	159	30,8	285	55,1
	ISL16	4,40	,797	6	1,2	10	1,9	36	7	185	35,8	280	54,2
	ISL20	4,42	,729	3	,6	7	1,4	35	6,8	195	37,7	277	53,6
	Toplam	4,39	,649	27	1,044	44	1,702	213	8,239	925	35,783	1376	53,230
Yönetimsel Stratejik Liderlik	YSL1	4,26	,853	8	1,5	12	2,3	54	10,4	207	40	236	45,6
	YSL2	4,30	,766			16	3,1	49	9,5	216	41,8	236	45,6
	YSL3	4,41	,748	2	,4	12	2,3	34	6,6	194	37,5	275	53,2
	YSL4	4,39	,815	7	1,4	8	1,5	44	8,5	177	34,2	281	54,4
	Toplam	4,34	,678	17	,822	48	2,321	181	8,752	794	38,394	1028	49,709
Genel Toplam		4,33	,598	184	1,694	262	2,413	884	8,142	3934	36,234	5593	51,5

2.5.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında kurumsal itibar ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.3.1. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 10 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Kurumsal itibar ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 2.8’de kurumsal itibar ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla duygusal çekicilik ile ilgili kurumsal itibar ifadelerine DCKI, ürün ve hizmetler ile ilgili kurumsal itibar ifadelerine UHKİ ve çalışma ortamı ile ilgili kurumsal itibar ifadelerine COKİ kodu verilmiştir.

Kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 2.8’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun, kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,938’dir. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 10 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.8. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
DCKI1	4,34	,723	39,65	28,250	,681	,935
DCKI2	4,35	,679	39,64	28,491	,697	,934
DCKI3	4,42	,679	39,57	28,121	,753	,931
UHKI4	4,41	,677	39,58	28,333	,723	,933
UHKI5	4,44	,678	39,56	28,371	,716	,933
UHKI6	4,37	,763	39,62	27,217	,779	,930
UHKI7	4,41	,771	39,58	27,189	,773	,930
COKI8	4,39	,813	39,60	26,846	,771	,930
COKI9	4,42	,737	39,57	27,234	,809	,928
COKI10	4,45	,750	39,54	27,268	,788	,929
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	43,99	5,831	34,002	10	,938	

2.5.3.2. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsal İtibar ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, kurumsal itibara ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 10 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'dan düşük olmadığı ve maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2.9'da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktör toplam varyansın %79,052'sini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (,925) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity=3881,290; $p=,000$) yeterli düzeydedir.

Tablo 2.9'da ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,938 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen kurumsal itibar ile ilgili maddeler incelendiğinde toplam 10 maddenin faktör yükleri ,620 ile ,869 arasında yer almaktadır. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 4 maddeden 3'ü çalışma ortamı diğeri ürün ve hizmetlerle (UHKI7) ile ilgilidir. İfadelerin çoğunluğunu esas alarak çalışma ortamı (COKI) olarak nitelendirilen bu faktör 3,171'lik bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %31,715'ini açıklamaktadır.

Elde edilen ikinci faktör duygusal çekicilik ile ilgili 3 maddeyi nitelemektedir. Bu faktör toplam varyansın %25,511'ini açıklamakta olup 2,551'lik bir özdeğere sahiptir.

Üçüncü faktör olan ürün ve hizmetler ise 3 maddeden oluşmaktadır. 2,183'lik bir özdeğere sahip olan toplam varyansın %21,825'lik kısmını açıklamaktadır.

Tablo 2.9. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
1. Faktör: Çalışma Ortamı		3,171	31,715	31,715	,913
COKI8: Bu kurum, iyi yönetilmektedir.	,852				
COKI10: Bu kurum, nitelikli çalışanlara sahip bir kurum olarak tanınmaktadır.	,799				
COKI9: Bu kurum, çalışmak için iyi bir yerdir.	,781				
UHKI7: Bu kurumun sunduğu hizmetler, bunlara ödenen paranın değerini karşılamaktadır.	,678				
2. Faktör: Duygusal Çekicilik		2,551	25,511	57,226	,861
DCKI2: Bu kurumu beğeniyorum ve bu kuruma saygı duyuyorum.	,869				
DCKI1: Bu kuruma karşı iyi duygular besliyorum.	,823				
DCKI3: Bu kuruma güveniyorum.	,652				
3. Faktör: Ürün ve Hizmetler		2,183	21,825	79,052	,833
UHKI5: Bu kurum, yeni hizmetler geliştirmektedir.	,842				
UHKI4: Bu kurum, verdiği hizmetlerin arkasında durmaktadır (hizmetlerine güvenmektedir).	,639				
UHKI6: Bu kurum, yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.	,620				
KMO= ,925 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 3881,290 p= ,000 Cronbach Alpha= ,938					

2.5.3.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

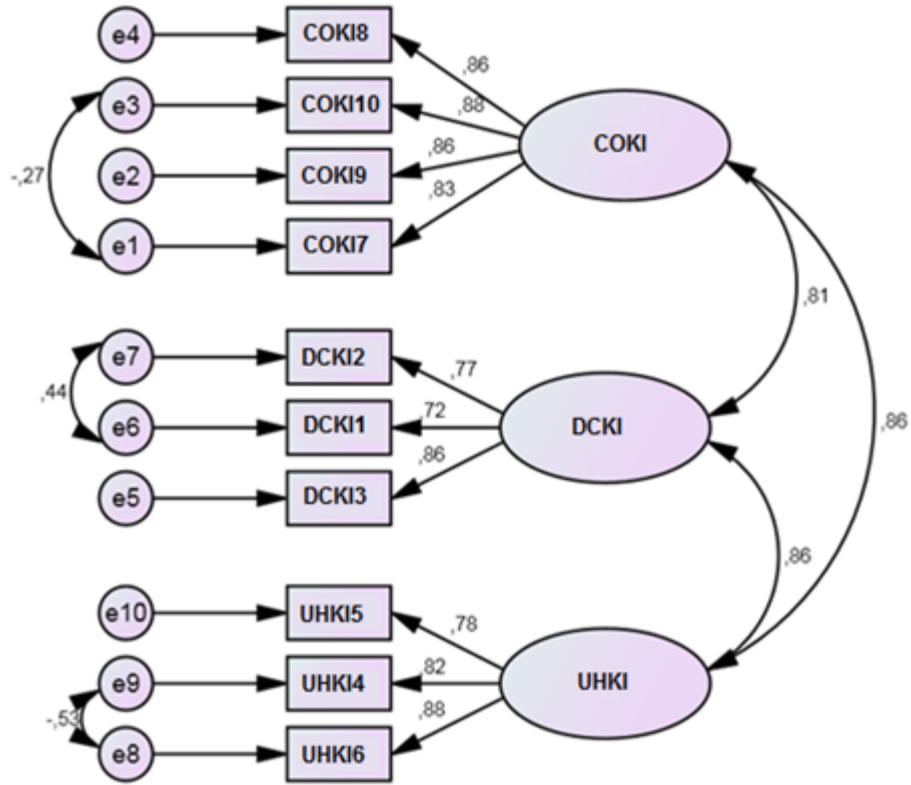
Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle kurumsal itibar ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda COKI10 ile UHKI7, DCKI2 ile DCKI1 ve UHKI4 ile UHKI6 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.10'da verilmiştir.

Tablo 2.10. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	4,292	Kabul edilebilir
GFI	,954	İyi
AGFI	,913	İyi
NFI	,968	İyi
IFI	,975	İyi
TLI	,962	İyi
CFI	,975	İyi
RMSEA	,080	Kabul edilebilir
RMR	,015	İyi

Bu araştırmada kullanılan kurumsal itibar ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil 2.5’de gösterilmiştir.

**Şekil 2.5.** Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

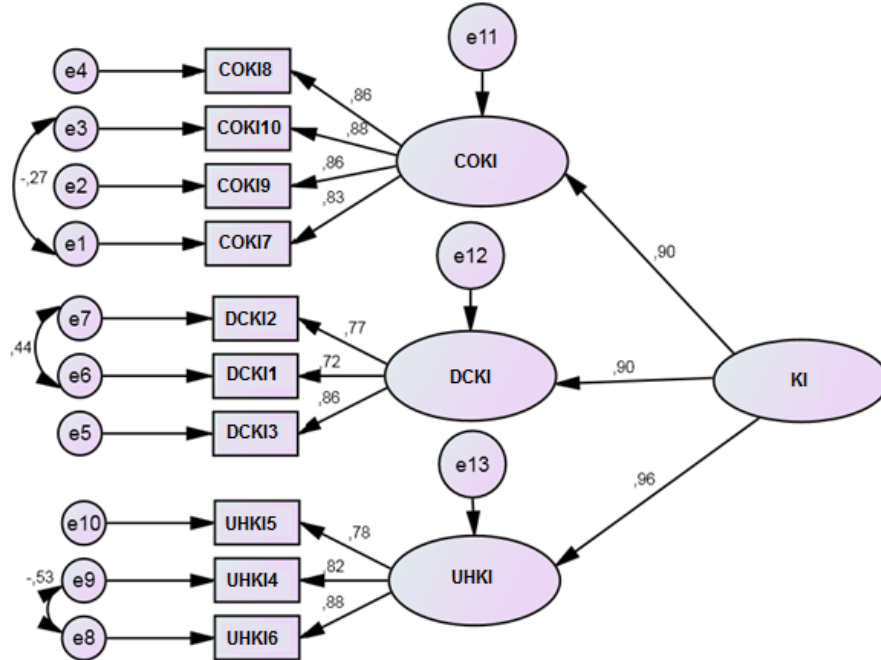
Araştırmada, kurumsal itibar bir bütün olarak ele alınacağı ve araştırmanın diğer değişkenleri ile arasındaki ilişki inceleneceği için kurumsal itibar ölçeğine ikinci kez doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda kurumsal itibar oluşturan çalışma ortamı, duygusal çekicilik ve ürün ve hizmetler faktörleri kurumsal itibar (KI)

olarak isimlendirilen tek bir faktöre bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 2.11’de gösterilmiştir.

Tablo 2.11. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	4,292	Kabul edilebilir
GFI	,954	İyi
AGFI	,913	İyi
NFI	,968	İyi
IFI	,975	İyi
TLI	,962	İyi
CFI	,975	İyi
RMSEA	,080	Kabul edilebilir
RMR	,015	İyi

Tek faktörlü yapı uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu ve üç faktörlü yapıdan önemli ölçüde farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırmada ele alınan tek faktörlü kurumsal itibar yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.6’da gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.3.4. Kurumsal İtibara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2.12’de kurumsal itibar ölçeğine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir. Tablo 2.12 incelendiği zaman çalışmaya katılanların çalıştıkları hastanelere ait kurumsal itibar algısına yönelik olan “kurum, nitelikli çalışanlara sahip bir kurum olarak tanınmaktadır” COKI10 ve “kurum, yeni hizmetler geliştirmektedir” UHKI5 ifadelerine yüksek oranda katıldıkları, “kuruma karşı iyi duygular besliyorum” DCKI1 ve “kurumu beğeniyorum ve bu kuruma saygı duyuyorum” DCKI2 ifadelerine daha az oranda katıldıkları görülmektedir. Ayrıca kurumsal itibara ait 10 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (4,34-4,45).

Tablo 2.12’den anlaşılacağı üzere çalışanların en fazla çalışma ortamına yönelik itibar algısıyla ilgili ifadelerle katılmaktadır (%4,417). Bu durum çalışanların bulundukları hastanelerin iyi bir çalışma ortamı sağladığını, çalışanlarına sahip çıktığını, iyi yönetildiğini ve sunduğu hizmetlerin bunlara ödenen paranın değerini karşıladığını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 2.12’ye genel olarak bakıldığında tercih edilen 5170 seçeneğin %92,573’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken, %1,933’ü “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %5,492’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Kurumsal itibara ilişkin 10 ifadenin genel ortalaması 4,397’dir. Bu sonuç çalışanların hastanelerin olumlu bir itibara sahip olduğunu algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 2.12. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal İtibar Ölçeği		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışma Ortamı	COKI8	4,39	,813	11	2,1	6	1,2	25	4,8	202	39,1	273	52,8
	COKI10	4,45	,750	6	1,2	8	1,5	21	4,1	195	37,7	287	55,5
	COKI9	4,42	,737	5	1	5	1	32	6,2	199	38,5	276	53,4
	UHKI7	4,41	,771	7	1,4	8	1,4	28	5,4	201	38,9	274	53
	Toplam	4,417	,684	29	1,401	27	1,304	106	5,123	797	38,521	1110	53,649
Duygusal Çekicilik	DCKI2	4,35	,679	4	,8	1	,2	33	6,4	250	48,4	229	44,3
	DCKI1	4,34	,723	7	1,4	2	,4	29	5,6	251	48,5	228	44,1
	DCKI3	4,42	,679	4	,8	2	,4	26	5	228	44,1	257	49,7
	Toplam	4,37	,613	15	,967	5	,322	88	5,673	729	47,001	714	46,034
Ürün ve Hizmetler	UHKI5	4,44	,678	4	,8	2	,4	25	4,8	220	42,6	266	51,5
	UHKI4	4,41	,677	2	,4	4	,8	32	6,2	223	43,1	256	49,5
	UHKI6	4,37	,763	7	1,4	5	1	33	6,4	216	41,8	256	49,5
	Toplam	4,406	,612	13	,838	11	,709	90	5,802	659	42,488	778	50,161
Genel Toplam		4,397	,583	57	1,102	43	,831	284	5,492	2185	42,254	2602	50,319

2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.4.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 6 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda tabloda görülmektedir. Tabloda örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla OO kodu kullanılmıştır.

Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 2.13’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Ayrıca ölçekten herhangi bir

madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,906'dır. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 6 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.13. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
OO1	4,31	,808	21,80	9,664	,721	,893
OO2	4,28	,783	21,83	9,856	,707	,895
OO3	4,39	,706	21,72	10,120	,740	,890
OO4	4,39	,713	21,73	9,842	,802	,881
OO5	4,37	,760	21,75	9,658	,785	,883
OO6	4,38	,749	21,74	10,042	,704	,895
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	26,11	3,734	13,942	6	,906	

2.5.4.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 6 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'dan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör, toplam varyansın %68,44'ünü açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (,883) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity= 1944,323; p=,000) yeterli düzeydedir.

Tablo 2.14'de ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,906 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen kurumsal itibar ile ilgili maddeler

incelendiğinde toplam 6 maddenin faktör yükleri ,794 ile ,875 arasında yer almaktadır. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.14. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
Faktör: Örgütsel Özdeşleşme		4,107	68,444	68,444	,906
OO4: Bu kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi kabul ederim.	,875				
OO5: Bu kurum hakkında övgü dolu sözler söylendiğinde şahsıma iltifat edilmiş gibi hissederim.	,861				
OO3: Bu kurum hakkında konuştuğumda genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.	,826				
OO1: Bu kurumla ilgili olarak biri olumsuz eleştiride bulunduğu kendi şahsıma hakaret edilmiş gibi hissederim.	,806				
OO6: Medyada bu kurumla ilgili olumsuz haberler yer aldığı kendimi mahcup hissederim.	,798				
OO2: Bu kurumla ilgili olarak başkalarının ne düşündüğüyle çok fazla ilgilenirim.	,794				
KMO= ,883 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1944,323 p= ,000 Cronbach Alpha= ,906					

2.5.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

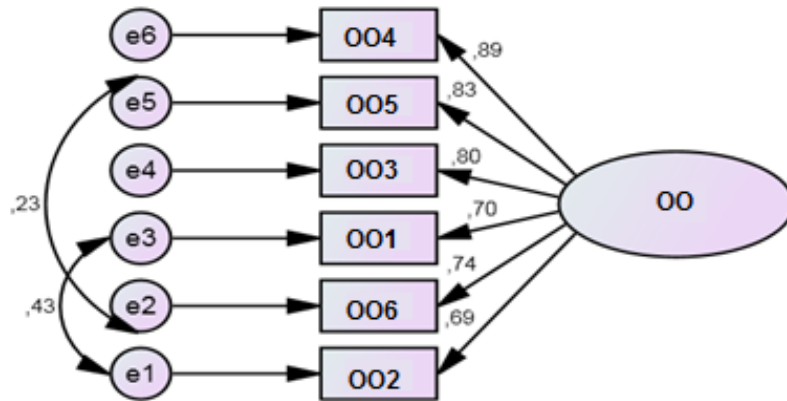
Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel özdeşleşme ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle örgütsel özdeşleşme ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda OO1 ile OO2 ve OO5 ve OO6 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.15'de verilmiştir.

Tablo 2.15. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,311	Kabul edilebilir
GFI	,986	İyi
AGFI	,957	İyi
NFI	,988	İyi
IFI	,992	İyi
TLI	,982	İyi
CFI	,992	İyi
RMSEA	,067	Kabul edilebilir
RMR	,011	İyi

Uyum değerlerine bakıldığında değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ele alınan örgütsel özdeşleşmeye ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.7’de gösterilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde hiçbir maddenin örgütsel özdeşleşme faktörüne ,50’lik değerden daha düşük bir değerde yüklenmediği görülmektedir.

**Şekil 2.7.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

2.5.4.4. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2.16’da örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin ifadelerle ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir. Tablo 2.16 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlar, örgütsel özdeşleşmelerine yönelik olarak değerlendirdikleri ifadelerde “kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi kabul ederim” OO4 ve “kurum hakkında konuştuğumda, genellikle ‘onlar’ yerine ‘biz’ ifadesini kullanırım” OO3 ifadelerine diğer ifadelerle göre çok daha fazla katıldıkları,

“kurumla ilgili olarak başkalarının ne düşündüğüyle çok fazla ilgilenirim” OO2 ve “kurumla ilgili olarak biri olumsuz eleştiride bulunduğu kendi şahsıma hakaret edilmiş gibi hissederim” OO1 ifadelerine daha az katıldıkları görülmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmeye ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirini yakın olduğu söylenebilir (4,31-4,39).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda tercih edilen 3012 seçeneğin çalışanlar tarafından %91,263’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %2,61’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %6,125’lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin 6 ifadenin genel ortalaması 4,353’tir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların yüksek oranda çalıştıkları hastanelerle özdeşleştiğini göstermektedir.

Tablo 2.16. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
OO4	4,39	,713	4	,8	3	,6	37	7,2	218	42,2	255	49,3
OO5	4,37	,760	6	1,2	9	1,7	26	5	225	43,5	251	48,5
OO3	4,39	,706	4	,8	4	,8	31	6	224	43,3	254	49,1
OO1	4,31	,808	8	1,5	13	2,5	26	5	232	44,9	238	46
OO6	4,38	,749	5	1	8	1,5	30	5,8	219	42,4	255	49,3
OO2	4,28	,783	5	1	12	2,3	40	7,7	236	45,6	224	43,3
Genel Toplam	4,35	,622	32	1,031	49	1,579	190	6,125	1354	43,649	1477	47,614

2.5.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 29 maddelik ölçeğin ilk aşamada içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tabloda kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla etik kurumsal sosyal sorumluluk için ETKSS, gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk için GKSS, ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk için EKKSS, yasal kurumsal sosyal sorumluluk için YKSS kodu kullanılmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 2.17’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun, kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,969’dur. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ölçekte yer alan 29 maddenin birbirleri ile uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
ETKSS1	4,37	,707	123,15	244,429	,619	,969
ETKSS2	4,28	,784	123,24	242,962	,616	,969
ETKSS3	4,36	,703	123,16	242,962	,691	,968
ETKSS4	4,44	,693	123,08	243,137	,694	,968
ETKSS5	4,34	,851	123,19	238,543	,736	,968
ETKSS6	4,38	,705	123,14	242,981	,689	,968
ETKSS7	4,43	,663	123,09	246,487	,561	,969
GKSS8	4,28	,974	123,24	236,177	,717	,968
GKSS9	4,38	,821	123,15	238,151	,781	,968
GKSS10	4,38	,821	123,15	238,326	,774	,968
GKSS11	4,35	,836	123,18	239,308	,719	,968
GKSS12	4,36	,768	123,17	240,038	,755	,968
GKSS13	4,41	,784	123,11	240,012	,741	,968
GKSS14	4,39	,788	123,14	239,121	,774	,968
GKSS15	4,48	,725	123,04	242,758	,679	,968
EKKSS16	4,44	,679	123,08	244,375	,649	,969
EKKSS17	4,40	,696	123,13	242,730	,710	,968
EKKSS18	4,49	,649	123,03	244,441	,678	,968
EKKSS19	4,44	,706	123,09	242,293	,720	,968
EKKSS20	4,42	,702	123,10	242,496	,715	,968
EKKSS21	4,41	,725	123,11	241,338	,744	,968
EKKSS22	4,43	,748	123,09	240,932	,737	,968
YKSS23	4,44	,722	123,09	241,804	,725	,968
YKSS24	4,44	,703	123,09	242,834	,697	,968
YKSS25	4,45	,696	123,08	243,016	,697	,968
YKSS26	4,44	,723	123,08	241,620	,733	,968
YKSS27	4,43	,719	123,09	241,788	,730	,968
YKSS28	4,35	,800	123,17	238,799	,775	,968
YKSS29	4,33	,945	123,19	235,231	,776	,968
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	127,52	16,081	258,610	29	,969	

2.5.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 29 maddelik ölçeğin 12. maddesinin (GKSS12) “Kurum, hayır işlerine yeterli katkıyı sağlamaktadır.”, 19. maddesinin (EKKSS19) “Kârımızın daima en üst düzeye çıkarılmasında başarılıyızdır.”, 28.

maddesinin (YKSS28) “Çalışan çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, vb.) teşvik edecek programlarımız vardır.” ve 29. maddesinin (YKSS29) “Çalışan ücreti ve terfisi konularında ayrımcılığı önleyen kurum politikalarımız vardır.” kesim noktasının altında bir değere sahip olduğu ve iki faktöre yüksek oranda yüklendiği görülmüştür. Dolayısıyla bu dört madde ölçekten çıkarılarak 25 madde için analiz tekrar edilmiştir.

Tekrar edilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 5. maddesinin (ETKSS5) “Çalışanlar değerlendirilirken, iş arkadaşlarına ve kurumun iş ortaklarına karşı adaletli davranması göz önünde bulundurulmaktadır.” iki faktöre de yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle 5. madde de ölçekten çıkartılmıştır.

Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkartılarak 24 madde için açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör toplam varyansın 64,682’sini açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (,962) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity=9302,252; $p=,000$) yeterli düzeydedir.

Tablo 2.18’de ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı ,961 olarak görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili maddeler incelendiğinde toplam 24 maddenin faktör yüklerinin ,549 ile ,830 arasında olduğu görülmektedir. Bu da maddelerin söz konusu faktörleri nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör ekonomik-yasal kurumsal sosyal sorumluluk (EYKSS) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla ekonomik ve yasal kurumsal sosyal sorumluluk maddeleri tek bir faktör altında toplanmıştır. Toplam 11 maddenin faktör yükleri ,549 ile ,744 arasına değişmektedir. Faktör 6,400’lük bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %26,667’sini açıklamaktadır.

Elde edilen ikinci faktör gönüllü kurumsal sorumluluk ile ilgili olup etik kurumsal sosyal sorumluluğun iki maddesiyle birleşmiştir. Toplam 9 maddenin faktör yükleri ,575 ile ,773 arasında değişmektedir. Özdeğeri 5,865 olan gönüllü kurumsal sorumluluk (GKSS) faktörü toplam varyansın %24,436’sını açıklamaktadır.

Faktör yükleri ,589 ile ,830 arasında değişen üçüncü faktör etik kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili 4 maddeyi nitelemektedir. 3,259'luk bir özdeğere sahip olan etik kurumsal sosyal sorumluluk (ETKSS) toplam varyansın %613,579'unu açıklamaktadır.

Tablo 2.18. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
1. Faktör: Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk		6,400	26,667	26,667	,937
YKSS25: Kurum, sözleşmeye dayalı yükümlülüklerine uygun hareket etmektedir.	,751				
YKSS24: Bütün hizmetlerimiz yasal standartlara uygundur.	,744				
EKKSS21: Bu kurumda çalışanların üretkenliği yakından izlenmektedir.	,743				
YKSS26: Bu kurumdaki yöneticiler yasalara tamamen uymaya çalışmaktadırlar.	,736				
YKSS23: Yöneticilerimiz çevresel yasalar hakkında bilgi sahibidir.	,717				
EKKSS22: Üst yönetim, kurumun uzun vadeli stratejilerini belirlemektedir.	,691				
EKKSS20: Kurum maliyetlerini asgari düzeyde tutmaya çalışmaktayız.	,675				
YKSS27: Bu kurum, çalışanları işe alma ve çalışan hakları ile ilgili tüm yasal düzenlemeleri yerine getirmeye çalışmaktadır.	,659				
EKKSS18: Müşteri tatmini, kurumun performans göstergelerinden biri olarak kullanılmaktadır.	,601				
EKKSS17: Hizmetlerimizin kalitesini sürekli iyileştirmekteyiz.	,600				
EKKSS16: Bu kurumda, müşterilerin her türlü şikâyetlerine cevap vermek üzere oluşturulmuş bir prosedür vardır.	,549				
2. Faktör: Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk		5,865	24,436	51,103	,926
GKSS10: Kurum, çalışanların toplumsal yararı olan sivil toplum örgütlerine katılmalarını teşvik etmektedir.	,773				
GKSS8: Kurumun çalışanlara verdiği ücretler endüstri ortalamalarının üzerindedir.	,757				
GKSS9: Kurum, ilave eğitim almak isteyen çalışanlara destek vermektedir.	,749				
GKSS13: Kurumda malzeme ve enerji israfını azaltmak için programlar vardır.	,737				
GKSS14: Kurum, yerel işletmeler ve okullarla birlikte çalışmayı teşvik etmektedir.	,701				
GKSS11: Kurumdaki esnek politikalar, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında daha iyi bir denge sağlanmasına imkân vermektedir.	,652				
ETKSS6: Kurumda, çalışanların kurum içindeki hatalı davranışları (hırsızlık, cinsel taciz, vb.) üst yönetime bildirmesi için gizlilik prosedürü bulunmaktadır.	,617				

Tablo 2.18. (Devamı)

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
ETKSS7: Çalışanlardan bütün müşterilere tam ve güvenilir bilgi vermesi beklenmektedir.	,610				
GKSS15: Kurum, yerel sportif ve kültürel etkinlikleri desteklemektedir.	,575				
3. Faktör: Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk		3,259	13,579	64,682	,876
ETKSS2: Kurumun çalışanları mesleki standartlara uymaktadır.	,830				
ETKSS1: Kurumun kapsamlı etik ilkeleri vardır.	,813				
ETKSS3: Üst yöneticiler, faaliyetlerimizin toplum üzerinde doğurabileceği olumsuz etkileri kontrol etmektedir.	,733				
ETKSS4: Güvenilir bir kurum olarak tanınmaktayız.	,589				
KMO= ,962 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 9302,252 p= ,000 Cronbach Alpha= ,961					

2.5.5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

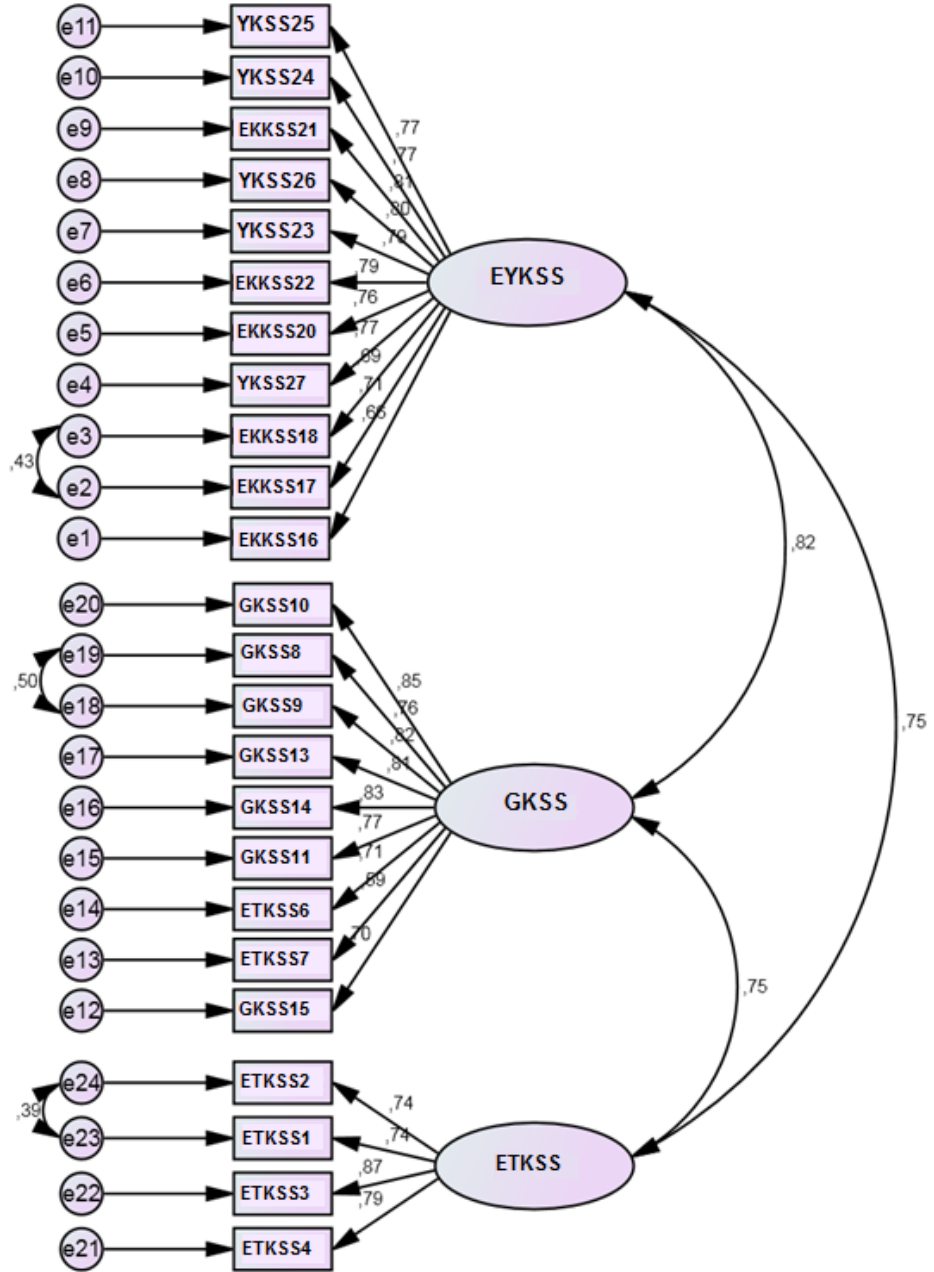
Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda EKKSS17 ile EKKSS18, GKSS8 ile GKSS9 ve ETKSS1 ile ETKSS2 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.19'da verilmiştir.

Tablo 2.19. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,648	Kabul edilebilir
GFI	,865	Kabul edilebilir
AGFI	,853	Kabul edilebilir
NFI	,905	Kabul edilebilir
IFI	,929	Kabul edilebilir
TLI	,920	Kabul edilebilir
CFI	,930	Kabul edilebilir
RMSEA	,072	Kabul edilebilir
RMR	,023	İyi

Uyum değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ele alınan kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.8’de gösterilmiştir.



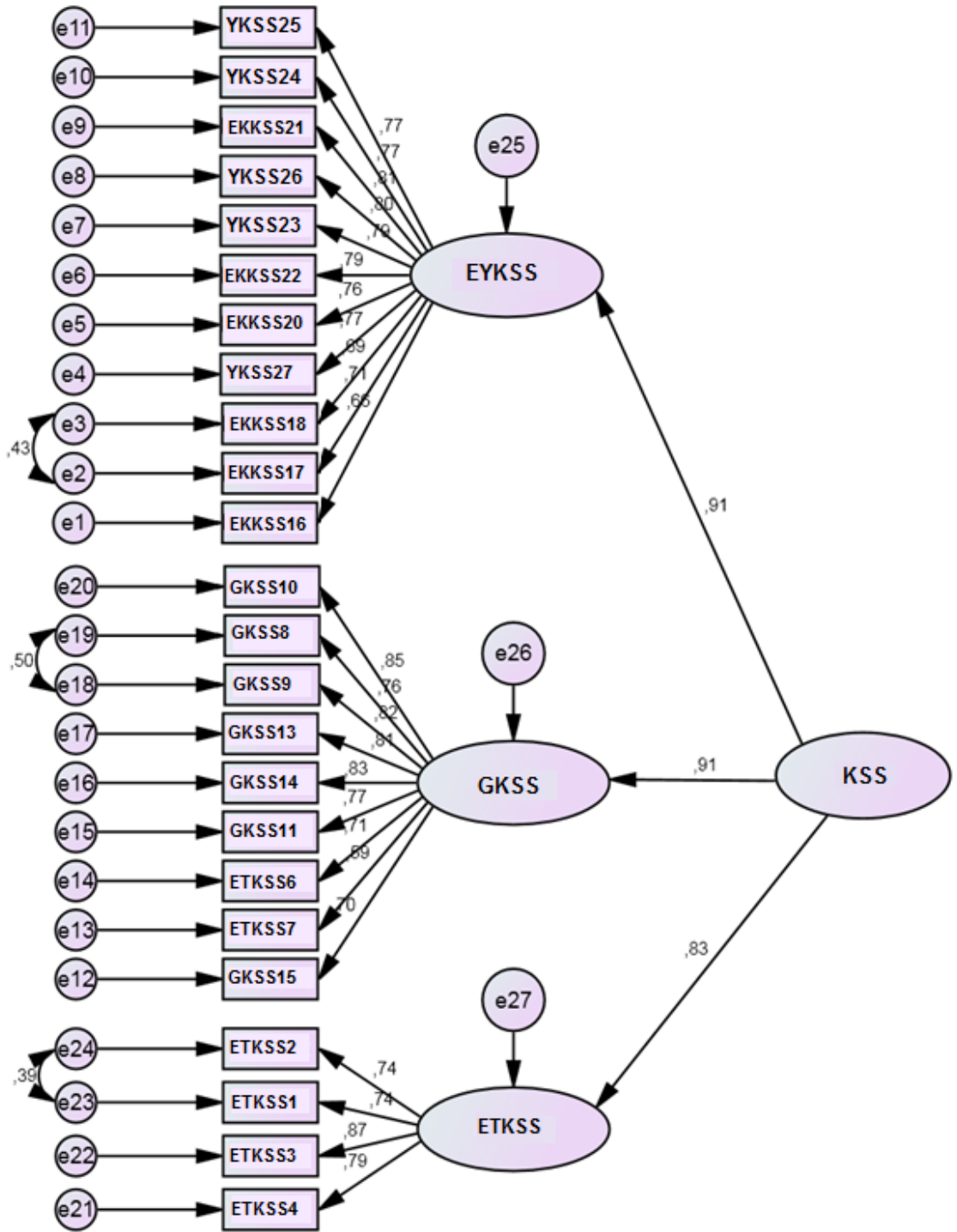
Şekil 2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk bir bütün olarak ele alınacağı için kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ikinci kez doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğu oluşturan ekonomik ve yasal, gönüllü ve etik kurumsal sosyal sorumluluk faktörleri kurumsal sosyal sorumluluk olarak isimlendirilen tek bir faktöre bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi değerleri Tablo 2.20’de gösterilmiştir.

Tablo 2.20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,648	Kabul edilebilir
GFI	,865	Kabul edilebilir
AGFI	,853	Kabul edilebilir
NFI	,905	Kabul edilebilir
IFI	,929	Kabul edilebilir
TLI	,920	Kabul edilebilir
CFI	,930	Kabul edilebilir
RMSEA	,072	Kabul edilebilir
RMR	,023	İyi

Tek faktörlü yapı uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu ve üç faktörlü yapıdan önemli ölçüde farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırmada ele alınan tek faktörlü kurumsal sosyal sorumluluk yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.9’da gösterilmiştir.



Şekil 2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.5.5.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2.21’de KSS ölçeğine ilişkin ifadelerle ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir. Tablo 2.21 incelendiği zaman araştırmaya katılan çalışanlar, hastanelerin KSS faaliyetlerine yönelik olan “Müşteri tatmini, kurumun performans göstergelerinden biri olarak kullanılmaktadır.” EKKSS18 ve “Kurum, yerel sportif ve kültürel etkinlikleri desteklemektedir.” GKSS15 ifadelerine yüksek oranda katıldıkları, “Kurumun çalışanlara verdiği ücretler endüstri ortalamalarının üzerindedir.” GKSS8 ve “Kurumun çalışanları mesleki standartlara uymaktadır.” ETKSS2 ifadelerine daha az oranda katıldıkları görülmektedir. Ayrıca KSS’ye ait 24 ifadenin birbirine yakın olduğu söylenebilir (4,28-4,49).

Tablo 2.21’den anlaşılacağı üzere çalışanlar hastanelerin sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgileri olarak en fazla gönüllü (%4,386) daha sonra etik (%4,362) en son da ekonomik ve yasal (%4,435) sorumlu olduğunu algılamaktadırlar.

Tablo 2.21’e genel olarak bakıldığında tercih edilen 12408 seçeneğin %91,673’ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken, %2,425’i “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %5,899’luk kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Kurumsal itibara ilişkin 24 ifadenin genel ortalaması 4,434’tür. Bu sonuç çalışanların hastanelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini üstlendiklerini algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 2.21. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KSS Ölçeği		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	YKSS25	4,45	,696	3	,6	5	1	28	5,4	203	39,3	278	53,8
	YKSS24	4,44	,703	3	,6	7	1,4	25	4,8	208	40,2	274	53
	EKKSS21	4,41	,725	2	,4	7	1,4	40	7,7	197	38,1	271	52,4
	YKSS26	4,44	,723	4	,8	5	1	32	6,2	193	37,3	283	54,7
	YKSS23	4,44	,722	2	,4	10	1,9	29	5,6	196	37,9	280	54,2
	EKKSS22	4,43	,748	4	,8	8	1,5	33	6,4	188	36,4	284	54,9
	EKKSS20	4,42	,702	2	,4	3	,6	43	8,3	195	37,7	274	53
	YKSS27	4,43	,719	3	,6	7	1,4	31	6	201	38,9	275	53,2
	EKKSS18	4,49	,649	2	,4	5	1	17	3,3	206	39,8	287	55,5
	EKKSS17	4,40	,696	4	,8	3	,6	30	5,8	227	43,9	253	48,9
	EKKSS16	4,44	,679	3	,6	4	,8	25	4,8	214	41,4	271	52,4
	Toplam	4,435	,553	32	,562	64	1,125	333	5,855	2228	39,177	3030	54,279
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	GKSS10	4,38	,821	4	,8	16	3,1	41	7,9	176	34	280	54,2
	GKSS8	4,28	,974	17	3,3	19	3,7	34	6,6	180	34,8	267	51,6
	GKSS9	4,38	,821	7	1,4	10	1,9	41	7,9	182	35,2	277	53,6
	GKSS13	4,41	,784	4	,8	13	2,5	33	6,4	185	35,8	282	54,5
	GKSS14	4,39	,788	3	,6	17	3,3	30	5,8	194	37,5	273	52,8
	GKSS11	4,35	,836	7	1,4	15	2,9	35	6,8	195	37,7	265	51,3
	ETKSS6	4,38	,705	4	,8	4	,8	31	6	229	44,3	249	48,2
	ETKSS7	4,43	,663	4	,8	2	,4	20	3,9	233	45,1	258	49,9
	GKSS15	4,48	,725	4	,8	9	1,7	20	3,9	184	35,6	300	58
	Toplam	4,386	,630	54	1,160	105	2,256	285	6,125	1758	37,782	2451	52,675
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	ETKSS2	4,28	,784	7	1,4	9	1,7	37	7,2	242	46,8	222	42,9
	ETKSS1	4,37	,707	4	,8	7	1,4	24	4,6	242	46,8	240	46,4
	ETKSS3	4,36	,703	4	,8	6	1,2	26	5	245	47,4	236	45,6
	ETKSS4	4,44	,693	2	,4	7	1,4	27	5,2	204	39,5	277	53,6
	Toplam	4,362	,617	17	,822	29	1,402	114	5,512	933	45,116	975	47,147
Genel Toplam		4,434	,54	103	,830	198	1,595	732	5,899	4919	39,643	6456	52,030

2.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve stratejik liderlik, kurumsal itibar algısı, KSS ve örgütsel özdeşleşme arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı; değişkenler arasında ilişki yoksa 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur (Köksal, 1994: 377).

Tablo 2.22’de stratejik liderlik, kurumsal itibar, KSS ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde stratejik liderlik ile kurumsal itibar, KSS ve örgütsel özdeşleşme arasında genel olarak %99 güven düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir

ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında stratejik liderlik ile KSS'nin ($r=,589$), kurumsal itibar ($r=,552$) ve örgütsel özdeşleşmeye ($r=,474$) kıyasla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Korelasyon katsayılarına göre KSS ile kurumsal itibar ve örgütsel özdeşleşme arasında genel olarak %99 güven düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında KSS ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin ($r=,719$), örgütsel özdeşleşmeye ($r=,602$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile kurumsal itibar arasında da genel olarak %99 güven düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin kuvveti açısından olguya bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibar ile arasındaki ilişkinin ($r=,564$) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 2.22 daha detaylı bir biçimde; stratejik liderlik, kurumsal itibar, KSS ve örgütsel özdeşleşme boyutları açısından değerlendirildiğinde stratejik liderliğe ait dönüşümsel-politik, etik ve iletişimsel faktörlerinin kurumsal itibara ait çalışma ortamı boyutu (sırasıyla $r=,551$; $r=,538$; $r=,363$) ile olan ilişkisinin diğer kurumsal itibar boyutlarına kıyasla daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejik liderliğe ait yönetimsel boyutunun kurumsal itibara ait duygusal çekicilik boyutu ($r=,366$) ile olan ilişkisinin diğer kurumsal itibar boyutlarına kıyasla daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Tablo 2.22'ye bakıldığında stratejik liderliğe ait dönüşümsel-politik, etik ve iletişimsel faktörlerinin KSS'ye ait gönüllü boyutuyla (sırasıyla $r=,550$; $r=,535$; $r=,444$) olan ilişkisinin diğer kurumsal itibar boyutlarına kıyasla daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejik liderliğe ait yönetimsel boyutunun KSS'ye ait etik boyutu ($r=,323$) ile olan ilişkisinin diğer kurumsal itibar boyutlarına kıyasla daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Kurumsal itibar ile stratejik liderlik boyutlarına arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ilişkinin kurumsal itibar ile etik boyutu arasında ($r=,534$), KSS ile stratejik liderlik boyutlarına arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ilişkinin KSS ile dönüşümsel-politik boyutu arasında ($r=,573$), örgütsel özdeşleşme ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ilişkinin örgütsel özdeşleşme ile dönüşümsel-politik boyutu ($r=,460$) arasında olduğu görülmektedir.

KSS'ye ait boyutlar ile kurumsal itibara ait boyutlar arasındaki ilişkiler açısından Tablo 2.22 incelendiğinde ekonomik-yasal boyutun çalışma ortamı boyutu ($r=,624$) ile, gönüllü boyutun duygusal çekicilik boyutu ($r=,638$) ile etik boyutun ürün ve hizmetler boyutu ($r=,669$) ile en yüksek ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca kurumsal itibar değişkeni ile en yüksek ilişkiye sahip ekonomik-yasal boyut ($r=,665$) iken, örgütsel özdeşleşme ile en yüksek ilişkiye sahip gönüllü boyutun ($r=,563$) olduğu görülmektedir.

Son olarak örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibarın boyutlarıyla olan ilişkisi incelenmiştir ve en yüksek ilişkinin örgütsel özdeşleşme ile ürün ve hizmetler boyutu ($r=,524$) arasında olduğu görülmüştür.



Tablo 2.22. Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	1													
2-Etik Stratejik Liderlik	,733**	1												
3-İletişimsel Stratejik Liderlik	,650**	,641**	1											
4-Yönetimsel Stratejik Liderlik	,550**	,464**	,494**	1										
5-Çalışma Ortamı	,551**	,538**	,363**	,301**	1									
6-Duygusal Çekicilik	,403**	,438**	,331**	,366**	,687**	1								
7-Ürün ve Hizmetler	,462**	,454**	,333**	,310**	,789**	,723**	1							
8-Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,506**	,507**	,398**	,295**	,624**	,583**	,597**	1						
9-Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,550**	,535**	,444**	,304**	,638**	,532**	,578**	,779**	1					
10-Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,501**	,471**	,332**	,323**	,580**	,618**	,564**	,669**	,678**	1				
11-Stratejik Liderlik	,919**	,861**	,823**	,709**	,545**	,460**	,478**	,525**	,566**	,502**	1			
12-Kurumsal İtibar	,531**	,534**	,380**	,355**	,935**	,866**	,914**	,665**	,649**	,645**	,552**	1		
13-Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,573**	,562**	,444**	,333**	,682**	,624**	,640**	,937**	,932**	,801**	,559**	,719**	1	
14-Örgütsel Özdeşleşme	,460**	,396**	,397**	,296**	,512**	,502**	,524**	,541**	,563**	,533**	,474**	,564**	,602**	1

**p<,01

Korelasyon analizi ile stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme ve bu değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra, bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme ve boyutlarına ait beta ve F değerleriyle, önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı regresyon analizleri sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

H1: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik liderliğin ve boyutlarının kurumsal itibara etkisini belirlemek için iki adımlı regresyon analizi yapılmıştır. İlk adımda, kurumsal itibar bağımlı değişken, bir bütün olarak (dört faktörün toplamı) stratejik liderlik bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörleri bağımsız kurumsal itibar ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm adımlarda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.23’de gösterilmektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, birinci adımda sadece bir bütün olarak stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisini belirlemek üzere yapılan analizde stratejik liderliğin tek başına kurumsal itibarın %30,5’ini açıkladığı ve stratejik liderliğin kurumsal itibarı etkileme düzeyinin ($\beta=,552$), $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,305$ ve $F=225,519$). Bu durum yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısını önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Bu verilere bakarak H1’in desteklendiği söylenebilir.

Analizin ikinci adımında ise stratejik liderliğe ait faktörler dikkate alınmış ve ilgili dört faktörün toplam varyansın yaklaşık %33,1’ini açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ($R^2=,331$ ve $F=63,445$). Model anlamlı sonuç vermesine rağmen, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin kurumsal itibar algısı üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır. Bu adımda etik stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,32$ ve $p<,001$), kurumsal itibarı açıklama gücünün dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörüne ($\beta=,289$ ve $p<,001$) oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriler özellikle etik ve

dönüşümsel-politik stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca tabloda regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF < 10$, Tolerans $> ,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,570; 1,554) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.23. Stratejik Liderliğin ve Faktörlerinin Kurumsal İtibara Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,552***	15,017	-	-
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	-	-	,289***	4,913
Etik Stratejik Liderlik	-	-	,320***	5,710
İletişimsel Stratejik Liderlik	-	-	-,048	-,947
Yönetimsel Stratejik Liderlik	-	-	,071	1,610
Durbin Watson	1,570		1,554	
Tolerance			DPSL: ,377 ESL: ,415; ISL: ,500 YSL: ,664	
VIF			DPSL: 2,652 ESL: 2,408 ISL: 2 YSL: 1,506	
R²	,305		,331	
Düzeltilmiş R²	,303		,326	
F	225,519***		63,445***	

***p<,001

Olguya daha derin açıdan bakabilmek için stratejik liderliğin ve faktörlerinin kurumsal itibar faktörleri üzerine etkisi de incelenmiştir. İlk olarak stratejik liderliğin kurumsal itibarı oluşturan çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler faktörleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.24'deki gibidir.

Tablo 2.24'de stratejik liderliğin çalışma ortamı faktörüne ait toplam varyansın %29,7'sini ($R^2 = ,297$ ve $F = 218,007$), duygusal çekicilik faktörüne ait toplam varyansın %21,2'sini ($R^2 = ,212$ ve $F = 138,345$), ürün ve hizmetler faktörüne ait toplam varyansın %22,9'unu ($R^2 = ,229$ ve $F = 152,853$) açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı

olduğu gösterilmiştir. Ayrıca tablo incelendiğinde stratejik liderliğin çalışma ortamı ($\beta=,545$ ve $p<,001$), duygusal çekicilik ($\beta=,460$ ve $p<,001$) ve ürün ve hizmetler ($\beta=,478$ ve $p<,001$) faktörleri üzerine önemli bir etkiye ve en fazla çalışma ortamı faktörünü açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca tabloda gösterilen Durbin-Watson değeri hiç bir aşamada (sırasıyla 1,722; 1,625) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.24. Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	Çalışma Ortamı		Duygusal Çekicilik		Ürün ve Hizmetler	
	β	t	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,545***	14,765	,460***	11,762	,478***	12,352
Durbin Watson	1,722		1,532		1,625	
R²	,297		,212		,229	
Düzeltilmiş R²	,296		,210		,227	
F	218,007***		138,345***		152,853***	

p<,001

İkinci olarak stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik boyutlarının kurumsal itibarı oluşturan çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler faktörleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.25’de gösterilmiştir.

Tablo 2.25 incelendiğinde stratejik liderliği meydana getiren tüm faktörlerin çalışma ortamı faktörüne ait toplam varyansın %34,6’sını açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,346$ ve $F=67,705$). Tabloya bakıldığında dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,375$ ve $p<,001$) ve etik stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,321$ ve $p<,001$) çalışma ortamı faktörü üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün çalışma ortamı faktörünü açıklama gücünün etik stratejik liderlik faktörüne oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin çalışma ortamı faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.25’de stratejik liderliği meydana getiren tüm faktörlerin duygusal çekicilik faktörüne ait toplam varyansın %23’ünü açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2=,230$ ve $F=38,142$). Tablo 2.25 incelendiğinde etik stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,287$ $p<,001$) ve yönetsel stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,183$

ve $p<,001$) duygusal çekicilik faktörü üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ve etik stratejik liderlik faktörünün duygusal çekicilik faktörünü açıklama gücünün yönetsel stratejik liderlik faktörüne oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderlik faktörlerinin duygusal çekicilik faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.25'e bakıldığında stratejik liderliği meydana getiren tüm faktörlerin ürün ve hizmetler faktörüne ait toplam varyansın %24,5'ini açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,245$ ve $F=41,598$). Tablo incelendiğinde dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,263$ ve $p<,001$) ve etik stratejik liderlik faktörünün ($\beta=,251$ ve $p<,001$) ürün ve hizmetler faktörü üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün ürün ve hizmetler faktörünü açıklama gücünün etik stratejik liderlik faktörüne oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin çalışma faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.25'de regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF<10$, Tolerans $>,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,741; 1,517; 1,632) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.25. Stratejik Liderlik Faktörlerinin Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	Çalışma Ortamı		Duygusal Çekicilik		Ürün ve Hizmetler	
	β	t	β	T	β	t
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	,375***	6,439	,096	1,523	,263***	4,206
Etik Stratejik Liderlik	,321***	5,785	,287***	4,761	,251***	4,216
İletişimsel Stratejik Liderlik	-,078	-1,552	-,006	-,108	-,031	-,566
Yönetimsel Stratejik Liderlik	-,015	-,344	,183***	3,850	,064	1,362
Durbin Watson	1,741		1,517		1,632	
Tolerance	DPSL: ,377 ESL: ,415 ISL: ,500 YSL: ,664					
VIF	DPSL: 2,652 ESL: 2,408 ISL: 2 YSL: 1,506					
R ²	,346		,230		,245	
Düzeltilmiş R ²	,341		,224		,239	
F	67,705***		38,142***		41,598***	

*** $p<,001$

H2: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları örgütlerin KSS faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik liderliğin ve boyutlarının KSS'ye etkisini belirlemek için iki adımlı regresyon analizi yapılmıştır. İlk adımda KSS bağımlı değişken, bir bütün olarak (dört faktörün toplamı) stratejik liderlik bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik boyutları bağımsız kurumsal itibar ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm adımlarda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.26'da gösterilmektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, birinci adımda toplam olarak stratejik liderliğin toplam varyansın yaklaşık %34,7'sini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,347$ ve $F = 274,196$). Bu durum yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının KSS faaliyetlerinin önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Bu verilere bakarak H2'nin desteklendiği söylenebilir.

Analizin ikinci adımında ise stratejik liderliğe ait faktörler dikkate alınmış ve ilgili üç faktörün toplam varyansın yaklaşık %37,3'ünü açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ($R^2 = ,373$ ve $F = 76,098$). Model anlamlı sonuç vermesine rağmen, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin KSS üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır. Bu adımda dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün ($\beta = ,336$ ve $p < ,001$), KSS'yi açıklama gücünün etik stratejik liderliğe ($\beta = ,292$ ve $p < ,001$) oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriler özellikle dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderliğin KSS üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.26'da regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF < 10$, Tolerans $> ,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,447; 1,526) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.26. Stratejik Liderliğin ve Faktörlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Kurumsal Sosyal Sorumluluk			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,589***	16,559	-	-
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	-	-	,336***	5,895
Etik Stratejik Liderlik	-	-	,292***	5,379
İletişimsel Stratejik Liderlik	-	-	,042	,858
Yönetimsel Stratejik Liderlik	-	-	-,008	,849
Durbin Watson	1,447		1,526	
Tolerance			DPSL: ,377 ESL: ,415 ISL: ,500 YSL: ,664	
VIF			DPSL: 2,652 ESL: 2,408 ISL: 2 YSL: 1,506	
R ²	,347		,373	
Düzeltilmiş R ²	,346		,368	
F	274,196***		76,098***	

***p<,001

Olguya daha derin açıdan bakabilmek için stratejik liderliğin ve faktörlerinin KSS faktörleri üzerine etkisi de incelenmiştir. İlk olarak stratejik liderliğin KSS'yi oluşturan ekonomik-yasal, gönüllü, etik faktörleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.27'deki gibidir.

Tablo 2.27'ye bakıldığında stratejik liderliğin ekonomik-yasal faktöre ait toplam varyansın %27,6'sını ($R^2=,276$ ve $F=196,187$), gönüllü faktörüne ait toplam varyansın %32'sini ($R^2=,320$ ve $F=242,438$), etik faktörüne ait toplam varyansın %25,2'sini ($R^2=,252$ ve $F=173,381$) açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu adımda stratejik liderliğin ekonomik-yasal ($\beta=,525$ ve $p<,001$), gönüllü ($\beta=,566$ ve $p<,001$) ve etik faktörler ($\beta=,502$ ve $p<,001$) üzerine önemli bir etkiye ve en fazla gönüllü faktörü açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,532; 1,491; 1,695) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.27. Stratejik Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk		Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk		Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	
	β	t	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,525***	14,007	,566***	15,570	,502***	13,167
Durbin Watson	1,532		1,491		1,695	
R²	,276		,320		,252	
Düzeltilmiş R²	,274		,319		,250	
F	196,187***		242,438***		173,381***	

***p<,001

İkinci olarak stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik boyutlarının KSS'yi oluşturan ekonomik-yasal, gönüllü ve etik faktörleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.28'de gösterilmiştir.

Tablo 2.28 incelendiğinde stratejik liderliği meydana getiren tüm faktörlerin ekonomik-yasal faktörüne ait toplam varyansın %29,7'sini açıkladığı ve p<,001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R^2 =,297 ve F =54,043). Tabloya bakıldığında dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün (β =,278 ve p<,001) ve etik stratejik liderlik faktörünün (β =,281 ve p<,001) ekonomik-yasal faktör üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ve etik stratejik liderlik faktörünün ekonomik-yasal faktörü açıklama gücünün dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörüne oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin ekonomik-yasal faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.28'de stratejik liderliği meydana getiren tüm faktörlerin gönüllü faktörüne ait toplam varyansın %34,4'ünü açıkladığı ve p<,001 önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (R^2 =,344 ve F =67,150). Tablo 2.28 incelendiğinde dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün (β =,324 ve p<,001) ve etik stratejik liderlik faktörünün (β =,261 ve p<,001) gönüllü faktörü üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün gönüllü faktörünü açıklama gücünün yönetsel stratejik liderlik faktörüne oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin gönüllü faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.28'e bakıldığında stratejik liderliği meydana getiren tüm faktörlerin etik faktörüne ait toplam varyansın %27,8'ini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,278$ ve $F = 49,401$). Tablo incelendiğinde dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün ($\beta = ,336$ ve $p < ,001$) ve etik stratejik liderlik faktörünün ($\beta = ,243$ ve $p < ,001$) etik faktörü üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün etik faktörünü açıklama gücünün etik stratejik liderlik faktörüne oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik faktörlerinin çalışma faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.28'de regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF < 10$, Tolerans $> ,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,603; 1,609; 1,675) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.28. Stratejik Liderlik Faktörlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk		Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk		Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	
	β	t	β	t	β	t
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	,278***	4,604	,324***	5,557	,336***	5,498
Etik Stratejik Liderlik	,281***	4,879	,261***	4,704	,243***	4,169
İletişimsel Stratejik Liderlik	-,041	,789	,084	1,657	-,071	-1,347
Yönetimsel Stratejik Liderlik	-,008	-,176	-,036	-,830	,060	1,309
Durbin Watson	1,603		1,609		1,675	
Tolerance	DPSL: ,377 ESL: ,415 ISL: ,500 YSL: ,664					
VIF	DPSL: 2,652 ESL: 2,408 ISL: 2 YSL: 1,506					
R ²	,297		,344		,278	
Düzeltilmiş R ²	,291		,339		,273	
F	54,043***		67,150***		49,401***	

*** $p < ,001$

H3: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik liderliğin ve boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek için iki adımlı regresyon analizi yapılmıştır. İlk adımda, örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken, bir bütün olarak (dört faktörün toplamı) stratejik liderlik bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetimsel stratejik liderlik boyutları bağımsız örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm adımlarda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.29’da gösterilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 2.29’da görüldüğü gibi, birinci adımda toplam olarak stratejik liderliğin toplam varyansın yaklaşık %22,5’ini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,225$ ve $F = 149,459$). Bu durum yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların örgütüyle özdeşleşmesini önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Bu verilere bakarak H3’ün desteklendiği söylenebilir.

Analizin ikinci adımında ise stratejik liderliğe ait faktörler dikkate alınmış ve ilgili üç faktörün toplam varyansın yaklaşık %23,1’ini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ($R^2 = ,231$ ve $F = 38,525$). Model anlamlı sonuç vermesine rağmen, etik ve yönetimsel stratejik liderlik faktörlerinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır. Bu adımda dönüşümsel-politik stratejik liderlik faktörünün ($\beta = ,300$ ve $p < ,001$) örgütsel özdeşleşmeyi açıklama gücünün iletişimsel stratejik liderlik faktörüne ($\beta = ,143$ ve $p < ,05$) oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriler özellikle dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.29’da regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF < 10$, Tolerans $> ,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,755; 1,767) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.29. Stratejik Liderliğin ve Faktörlerinin Örgütsel Özdeşlemeye Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,474***	12,225	-	-
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	-	-	,300***	4,755
Etik Stratejik Liderlik	-	-	,071	1,189
İletişimsel Stratejik Liderlik	-	-	,143**	2,615
Yönetimsel Stratejik Liderlik	-	-	,027	,567
Durbin Watson	1,755		1,767	
Tolerance			DPSL: ,377 ESL: ,415 ISL: ,500 YSL: ,664	
VIF			DPSL: 2,652 ESL: 2,408 ISL: 2 YSL: 1,506	
R ²	,225		,231	
Düzeltilmiş R ²	,223		,225	
F	149,459***		38,525*	

** p<,05; *** p<,001

H4: Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

KSS'nin ve boyutlarının kurumsal itibara etkisini belirlemek için iki adımlı regresyon analizi yapılmıştır. İlk adımda, kurumsal itibar bağımlı değişken, bir bütün olarak (üç faktörün toplamı) KSS bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, KSS'yi oluşturan ekonomik-yasal, gönüllü ve etik boyutları bağımsız kurumsal itibar ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm adımlarda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.30'da gösterilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 2.30'da görüldüğü gibi, birinci adımda toplam olarak KSS'nin toplam varyansın yaklaşık %51,7'sini açıkladığı ve p<,001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²=,517 ve F=551,350). Bu durum KSS'nin çalışanların kurumsal itibar algısını önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Bu verilere bakarak H4'ün desteklendiği söylenebilir.

Analizin ikinci adımında ise KSS'ye ait faktörler dikkate alınmış ve ilgili üç faktörün toplam varyansın yaklaşık %53,1'ini açıkladığı ve p<,001 önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir (R²=,531 ve F=193,559). Tablo 2.30 incelendiğinde

etik faktörünün ($\beta=,302$ ve $p<,001$), kurumsal itibarı açıklama gücünün ekonomik-yasal ($\beta=,298$ ve $p<,001$) ve gönüllü ($\beta=,213$ ve $p<,001$) faktörlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu veriler kurumsal itibarı açıklama gücü en az olan faktörün gönüllü faktörü olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.30’da regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF<10$, Tolerans $>,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,821; 1,778) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.30. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun ve Faktörlerinin Kurumsal İtibara Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	t
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,719***	23,481	-	-
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	,298***	5,881
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	,213***	4,149
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	,302***	6,984
Durbin Watson	1,821		1,778	
Tolerance			EYKSS: ,356 GKSS: ,348 ETKSS: ,490	
VIF			EYKSS: 2,807 GKSS: 2,873 ETKSS: 2,040	
R ²	,517		,531	
Düzeltilmiş R ²	,516		,528	
F	551,350***		193,559***	

***p<,001

Olguya daha derin açıdan bakabilmek için KSS’nin ve faktörlerinin kurumsal itibar faktörleri üzerine etkisi de incelenmiştir. İlk olarak KSS’nin kurumsal itibarı oluşturan çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler faktörleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.31’deki gibidir.

Tablo 2.31’e bakıldığında KSS’nin çalışma ortamı faktörüne ait toplam varyansın %46,6’sını ($R^2=,466$ ve $F=448,677$), duygusal çekicilik faktörüne ait toplam varyansın

%39'unu ($R^2=,390$ ve $F=328,713$), ürün ve hizmetler faktörüne ait toplam varyansın %41'ini ($R^2=,410$ ve $F=357,980$) açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu adımda KSS'nin çalışma ortamı faktörünü açıklama gücünün ($\beta=,682$ ve $p<,001$) duygusal çekicilik ($\beta=,624$ ve $p<,001$) ile ürün ve hizmetler ($\beta=,640$ ve $p<,001$) faktörlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,976; 1,674; 1,803) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.31. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	Çalışma Ortamı		Duygusal Çekicilik		Ürün ve Hizmetler	
	β	t	β	t	β	t
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,682***	21,182	,624***	18,130	,640***	18,920
Durbin Watson	1,976		1,674		1,803	
R^2	,466		,390		,410	
Düzeltilmiş R^2	,465		,388		,409	
F	448,677***		328,713***		357,980***	

*** $p<,001$

İkinci olarak KSS'yi oluşturan ekonomik-yasal, gönüllü ve etik boyutlarının kurumsal itibarı oluşturan çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler faktörleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.32'de gösterilmiştir.

Tablo 2.32 incelendiğinde KSS'yi meydana getiren tüm faktörlerin çalışma ortamı faktörüne ait toplam varyansın %46,9'unu açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,469$ ve $F=151,217$). Tabloya bakıldığında gönüllü faktörünün çalışma ortamı faktörünü açıklama gücünün ($\beta=,301$ ve $p<,001$), ekonomik-yasal ($\beta=,250$ ve $p<,001$) ve etik ($\beta=,208$ ve $p<,001$) faktörlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2.32'de KSS'yi meydana getiren tüm faktörlerin duygusal çekicilik faktörüne ait toplam varyansın %43,5'ini açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2=,435$ ve $F=131,578$). Tablo 2.32 incelendiğinde etik faktörün

duygusal çekicilik faktörünü açıklama gücünün ($\beta=,402$ ve $p<,001$) ekonomik-yasal ($\beta=,285$ ve $p<,001$) faktöre kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca gönüllü faktörünün duygusal çekicilik faktörü üzerine etkisi istatistiksel önem düzeylerinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.32'ye bakıldığında KSS'yi meydana getiren tüm faktörlerin ürün ve hizmetler faktörüne ait toplam varyansın %41,8'ini açıkladığı ve $p<,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,418$ ve $F=122,862$). Tablo incelendiğinde ekonomik-yasal faktörün ürün ve hizmetler faktörünü açıklama gücünün ($\beta=,287$ ve $p<,001$) etik ($\beta=,244$ ve $p<,001$) ve gönüllü ($\beta=,189$ ve $p<,01$) faktörlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2.32'de regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF<10$, Tolerans $>,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,963; 1,651; 1,785) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.32. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faktörlerinin Kurumsal İtibar Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler					
	Çalışma Ortamı		Duygusal Çekicilik		Ürün ve Hizmetler	
	β	t	β	t	β	t
Ekonomik-Yasal KSS	,250 ^{***}	4,645	,285 ^{***}	5,130	,287 ^{***}	5,083
Gönüllü KSS	,301 ^{***}	5,526	,037	,662	,189 ^{**}	3,309
Etik KSS	,208 ^{***}	4,536	,402 ^{***}	8,483	,244 ^{***}	5,072
Durbin Watson	1,963		1,651		1,785	
Tolerance	EYKSS: ,356 GKSS: ,348 ETKSS: ,490					
VIF	EYKSS: 2,807 GKSS: 2,873 ETKSS: 2,040					
R ²	,469		,435		,418	
Düzeltilmiş R ²	,466		,432		,415	
F	151,217 ^{***}		131,578 ^{***}		122,862 ^{***}	

** $p<,01$; *** $p<,001$

H5: Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibara ve boyutlarına etkisini gösteren Tablo 2.33’de örgütsel özdeşleşme bağımsız ve sırasıyla kurumsal itibar ile kurumsal itibarı meydana getiren çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler boyutları bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tüm adımlarda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir.

Tablo 2.33’de görüldüğü gibi, örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibara ait toplam varyansın yaklaşık %31,8’ini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,318$ ve $F = 240,137$). Bu durum çalışanların örgütüyle özdeşleşmesinin kurumsal itibar algılarını önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Bu verilere bakarak H5’in desteklendiği söylenebilir.

Ayrıca Tablo 2.33 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin çalışma ortamı faktörüne ait toplam varyansın %26,2’sini ($R^2 = ,262$ ve $F = 182,946$), duygusal çekicilik faktörüne ait toplam varyansın %25,2’sini ($R^2 = ,252$ ve $F = 173,365$) ile ürün ve hizmetler faktörüne ait toplam varyansın %27,5’ini ($R^2 = ,275$ ve $F = 195,251$) açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tablo incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin çalışma ortamı ($\beta = ,512$ ve $p < ,001$), duygusal çekicilik ($\beta = ,502$ $p < ,001$) ve ürün ve hizmetler ($\beta = ,524$ ve $p < ,001$) faktörleri üzerine önemli bir etkiye ve en fazla ürün ve hizmetler faktörünü açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür.

Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,576; 1,660; 1,623; 1,630) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.33. Örgütsel Özdeşleşmenin Kurumsal İtibar ve Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler							
	Kurumsal İtibar		Çalışma Ortamı		Duygusal Çekicilik		Ürün ve Hizmetler	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Örgütsel Özdeşleşme	,564***	15,496	,512***	13,526	,502***	13,167	,524***	13,973
Durbin Watson	1,576		1,660		1,623		1,630	
R^2	,318		,262		,252		,275	
Düzeltilmiş R^2	,317		,261		,250		,273	
F	240,137***		182,946***		173,365***		195,251***	

*** $p < ,001$

H6: Örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların örgütle özdeşleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

KSS'nin ve boyutlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemek için iki adımlı regresyon analizi yapılmıştır. İlk adımda, örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken, bir bütün olarak (üç faktörün toplamı) KSS bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, KSS'yi oluşturan çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler faktörleri bağımsız örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm adımlarda yapılan F testleri anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.34'de gösterilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 2.34'de görüldüğü gibi, birinci adımda toplam olarak KSS'nin toplam varyansın yaklaşık %36,2'sini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,362$ ve $F = 292,402$). Bu durum örgütün KSS faaliyetlerinin çalışanların örgütle özdeşleşmelerini önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Bu verilere bakarak H6'nın desteklendiği söylenebilir.

Analizin ikinci adımında ise KSS'ye ait faktörler dikkate alınmış ve ilgili üç faktörün toplam varyansın yaklaşık %37,1'ini açıkladığı ve $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ($R^2 = ,371$ ve $F = 100,747$). Bu adımda gönüllü faktörün örgütsel özdeşleşmeyi açıklama gücünün ($\beta = ,265$ ve $p < ,001$), etik ($\beta = ,235$ ve $p < ,001$) ve ekonomik-yasal ($\beta = ,178$ ve $p < ,01$) faktörlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2.34'de regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için bağımsız değişkene ait VIF ve tolerans değerleri gösterilmiş ve bu değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını gösterdiği ortaya konmuştur ($VIF < 10$, Tolerans $> ,2$). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,827; 1,832) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.34. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	t
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,602***	17,100	-	-
Ekonomik Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	,178**	3,030
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	,265***	4,466
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	,235***	4,694
Durbin Watson	1,827		1,832	
Tolerance			EYKSS: ,356 GKSS: ,348 ETKSS: ,490	
VIF			EYKSS: ,2,807 GKSS: 2,873 ETKSS: 2,040	
R²	,362		,371	
Düzeltilmiş R²	,361		,367	
F	292,402***		100,747***	

p<,01; *p<,001

Araştırma modelinde aracı değişken olarak ifade edilen KSS ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin aracılık etkisinin olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağıda sıralanan Baron ve Kenny'nin (1986) adımları olarak da anılan bazı koşulların sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177):

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
4. Aracı değişken, bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ortaya çıkan ilişki anlamlı değilse tam aracılık etkisinden (full mediation); bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilmektedir (Howell, 2013: 547; McKinnon vd., 2010: 594; Burmaoğlu vd., 2013).

Aracılık etkisinden söz edebilmek için ayrıca bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını da saptamak gerekmektedir.

Bu ölçümü yapmak için literatürde sıklıkla kullanılan ve güvenilen Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmaktadır. Bu testte, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon

katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplama yapılmaktadır.

H7: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracı rol oynar.

Tablo 2.35’de görüldüğü gibi, Baron ve Kenny’in şartları sağlanmıştır. İlk şarta göre bağımsız değişkenin (stratejik liderlik) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı etkisi ($\beta=,552$; $p<,001$) olduğu görülmektedir. İkinci şarta göre bağımsız değişkenin (stratejik liderlik) aracı değişken (KSS) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,589$; $p<,001$) bulunmaktadır. Üçüncü şarta göre aracı değişkenin (KSS) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,719$; $p<,001$) vardır. Son olarak, bağımsız değişken (stratejik liderlik) ile aracı değişken (KSS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (kurumsal itibar) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı ($\beta=,196$; $p<,001$) ve KSS’nin de kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,603$; $p<,001$) görülmektedir. Bu bulgu stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisinde KSS’nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Ancak aracı etkinin varlığından emin olmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu anlamlılık düzeyi tespit etmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Sobel Testi sonuçları $z=13,574$; $p<,001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Bu bulgu ile hipotez 7 kısmen destek bulmuştur.

Son olarak, üçüncü aşamada iki farklı değişken, bağımsız değişken olarak modele dahil edildiği için çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığı tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için bakılması gerekenler Tolerance ve VIF değerleridir. Elde edilen VIF (1,532) ve Tolerance (,653) değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir ($VIF<10$, $Tolerance>,2$). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,570; 1,447; 1,821; 1,839) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.35. Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Kurumsal İtibar		2. Aşama: Kurumsal Sosyal Sorumluluk		3. Aşama: Kurumsal İtibar		4. Aşama: Kurumsal İtibar	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,552***	15,017	,589***	16,559	-	-	,196***	5,31
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	-	-	,719***	23,481	,603***	16,333
R²	,305		,347		,517		,542	
DR²	,303		,346		,516		,540	
F	225,519***		274,196***		551,350***		304,327***	
Durbin-Watson	1,570		1,447		1,821		1,839	
Tolerance	-		-		-		,653	
VIF	-		-		-		1,532	
Sobel Test							13,574***	

***p<,001

Araştırmada aracı etkiye faktör bazında da bakılmıştır. Bu amaçla bağımsız değişken olan stratejik liderliğin faktörlerinin kurumsal itibar üzerine etkisinde KSS'nin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. H1 hipotezinin desteklenip desteklenmediğini araştırmak için yapılan regresyon analizi sonucunda stratejik liderlik boyutlarından dönüşümsel-politik ve etik boyutlarının kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; diğer stratejik liderlik faktörleri olan iletişimsel ve yönetsel stratejik liderliğin kurumsal itibar üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle iletişimsel ve yönetsel stratejik liderliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin aracılık etkisini test etmek için gerekli olan 'bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır' şartı sağlanamamıştır. Dolayısıyla dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bu boyutların kurumsal itibar üzerine etkisinde KSS'nin aracılık etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 2.36'da görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin (dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı etkisi (sırasıyla $\beta=,303$; $p<,001$ ve $\beta=,312$; $p<,001$) olduğu görülmektedir. İkinci şarta göre bağımsız değişkenin (dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik) aracı değişken (KSS) üzerinde anlamlı bir etkisi (sırasıyla $\beta=,349$; $p<,001$ ve $\beta=,306$; $p<,001$) bulunmaktadır. Üçüncü şarta göre aracı değişkenin (KSS) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,719$; $p<,001$) vardır. Son olarak, bağımsız değişken (dönüşümsel-politik

ve etik stratejik liderlik) ile aracı değişken (KSS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (kurumsal itibar) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı (sırasıyla $\beta=,097$, $p<,05$; $\beta=,132$, $p<,01$) ve KSS'nin de kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,589$; $p<,001$) görülmektedir. Bu bulgu dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisinde KSS'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Ancak aracı etkinin varlığından emin olmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit etmek için kullanılan Sobel Testi sonuçları dönüşümsel-politik stratejik liderlik için $z=6,611$; $p<,001$ ve etik stratejik liderlik için $z=5,743$; $p<,001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır.

Son olarak, Tablo 2.36 incelendiğinde her aşamada birden fazla değişkenin bağımsız değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için bakılması gereken VIF ve Tolerance değerleri tabloda da gösterildiği gibi değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını göstermektedir ($VIF<10$, $Tolerans>,2$). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,579; 1,516; 1,821; 1,824) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.36. Dönüşümsel-Politik ve Etik Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumlulukğun Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Kurumsal İtibar		2. Aşama: Kurumsal Sosyal Sorumluluk		3. Aşama: Kurumsal İtibar		4. Aşama: Kurumsal İtibar	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	,303***	5,693	,349***	6,791	-	-	,097*	2,124
Etik Stratejik Liderlik	,312***	5,876	,306***	5,962	-	-	,132**	2,915
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	-	-	,719***	23,481	,589***	15,699
R ²	,328		,372		,517		,546	
Düzeltilmiş R ²	,325		,370		,516		,543	
F	125,158***		152,200***		551,350***		205,430***	
Durbin-Watson	1,579		1,516		1,821		1,824	
Tolerance	,463		,463		-		DPSL: ,425 ESL: ,433 KSS: ,628	
VIF	2,159		2,159		-		DPSL: 2,352 ESL: 2,308 KSS: 1,592	
Sobel							DPSL: 6,611*** ESL: 5,743***	

*** p<,001

H8: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracı rol oynar.

Tablo 2.37’de Baron ve Kenny’in şartlarının sağlanmış olduğu görülmektedir. İlk şarta göre bağımsız değişkenin (stratejik liderlik) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,474$, $p<,001$) bulunmaktadır. İkinci şarta göre bağımsız değişkenin (stratejik liderlik) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı etkisi ($\beta=,552$; $p<,001$) olduğu görülmektedir. Son olarak, bağımsız değişken (stratejik liderlik) ile aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (kurumsal itibar) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığını görülmektedir ($\beta=,367$; $p<,001$). Bu bulgu stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesinde kullanılan Sobel Testi sonuçları $z=9,654$; $p<,001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Bu bulgu ile aracılık hipotezi olan hipotez 8 kısmen destek bulmuştur.

Son olarak üçüncü aşamada iki farklı değişken, bağımsız değişken olarak modele dahi edildiği için bakılması gereken VIF (1,290) ve Tolerance (,775) değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (VIF<10, Tolerans >,2). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,570; 1,755; 1,576; 1,669) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.37. Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Kurumsal İtibar		2. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme		3. Aşama: Kurumsal İtibar		4. Aşama: Kurumsal İtibar	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Stratejik Liderlik	,552***	15,017	,474***	12,225	-	-	,367***	9,636
Örgütsel Özdeşleşme	-	-	-	-	,564***	15,496	,390***	10,239
R ²	,305		,225		,318		,422	
Düzeltilmiş R ²	,303		,223		,317		,420	
F	225,519***		149,459***		240,137***		187,916***	
Durbin-Watson	1,570		1,755		1,576		1,669	
Tolerance	-		-		-		,775	
VIF	-		-		-		1,290	
Sobel							9,654***	

*p<,05 **p<,01 ***p<,001

Araştırmada stratejik liderliğin faktörlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin olup olmadığını da bakılmıştır. Bu nedenle kurumsal itibar üzerinde etkisi olan dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 2.38’de görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin (dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı etkisi (sırasıyla β =,303; p<,001 ve β =,312; p<,001) olduğu görülmektedir. İkinci şarta göre bağımsız değişkenin (dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı bir etkisi (sırasıyla β =,368; p<,001 ve β =,126; p<,05) bulunmaktadır. Üçüncü şarta göre aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı bir etkisi (β =,564; p<,001) vardır. Son olarak, bağımsız değişken (dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik) ile aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (kurumsal itibar) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı (sırasıyla β =,161, p<,01; β =,264, p<,001) ve

örgütsel özdeşleşmenin de kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=.589$; $p<.001$) görülmektedir. Bu bulgu dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderliğin kurumsal itibara etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Ancak aracı etkinin varlığından emin olmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit etmek için kullanılan Sobel Testi sonuçları dönüşümsel-politik stratejik liderlik için $z=5,920$; $p<.001$ ve etik stratejik liderlik için $z=2,178$; $p<.05$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır.

Son olarak, Tablo 2.38 incelendiğinde her aşamada birden fazla değişkenin bağımsız değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için bakılması gereken Tolerance ve VIF değerleri tabloda da gösterildiği gibi değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını göstermektedir ($VIF<10$, Tolerans $>.2$). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,579; 1,740; 1,740; 1,693) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.38. Dönüşümsel-Politik ve Etik Stratejik Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Kurumsal İtibar		2. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme		3. Aşama: Kurumsal İtibar		4. Aşama: Kurumsal İtibar	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	,303***	5,693	,368***	6,425	-	-	,161**	3,194
Etik Stratejik Liderlik	,312***	5,876	,126*	2,203	-	-	,264***	5,423
Örgütsel Özdeşleşme	-	-	-	-	,564***	15,496	,386***	10,346
R ²	,328		,219		,318		,444	
Düzeltilmiş R ²	,325		,216		,317		,440	
F	125,158***		72,190***		240,137***		136,334	
Durbin-Watson	1,579		1,740		1,740		1,693	
Tolerance	,463		,463		-		DPSL: ,429 ESL: ,459 OO: ,781	
VIF	2,159		2,159		-		DPSL: 2,332 ESL: 2,179 OO: 1,281	
Sobel							DPSL: 5,920*** ESL: 2,178*	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

H9: Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların örgütle özdeşleşmesi üzerindeki etkisinde KSS aracı rol oynar.

Tablo 2.39’da görüldüğü gibi, Baron ve Kenny’in şartları sağlanmıştır. İlk şarta göre şarta göre bağımsız değişkenin (stratejik liderlik) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı etkisi ($\beta=,474$; $p<,001$) olduğu görülmektedir. İkinci şarta göre bağımsız değişkenin (stratejik liderlik) aracı değişken (KSS) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,589$; $p<,001$) bulunmaktadır. Üçüncü şarta göre aracı değişkenin (KSS) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,602$; $p<,001$) vardır. Son olarak, bağımsız değişken (stratejik liderlik) ile aracı değişken (KSS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı ($\beta=,183$; $p<,001$) ve KSS’nin de örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,494$; $p<,001$) görülmektedir. Bu bulgu stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde KSS’nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Ancak aracı etkinin varlığından emin olmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığını tespit etmek için kullanılan Sobel Testi sonuçları $z=11,852$; $p<,001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Bu bulgu ile aracılık hipotezi olan hipotez 9 kısmen destek bulunmuştur.

Son olarak, üçüncü adımda iki farklı değişken, bağımsız değişken olarak modele dâhil edildiği için çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığı tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için bakılması gerekenler Tolerance ve VIF değerleridir. Elde edilen VIF (1,532) ve Tolerance (,653) değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir ($VIF<10$, $Tolerance>,2$). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,755; 1,447; 1,827; 1,882) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.39. Stratejik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme		2. Aşama: Kurumsal Sosyal Sorumluluk		3. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme		4. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme	
	β	t	β	t	β	t	β	T
Stratejik Liderlik	,474***	12,225	,589***	16,559	-	-	,183***	4,275
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	-	-	,602***	17,100	,494***	11,523
R²	,225		,347		,362		,384	
Düzeltilmiş R²	,223		,346		,361		,382	
F	149,459***		274,196***		292,402***		160,245***	
Durbin-Watson	1,755		1,447		1,827		1,882	
Tolerance	-		-		-		,653	
VIF	-		-		-		1,532	
Sobel							11,852***	

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırmada aracı etkiye faktör bazında da bakılmıştır. Bu amaçla bağımsız değişken olan stratejik liderliğin faktörlerinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde KSS'nin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. H3 hipotezinin desteklenip desteklenmediğini araştırmak için yapılan regresyon analizi sonucunda stratejik liderlik boyutlarından dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderlik boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; diğer stratejik liderlik faktörleri olan etik ve yönetimsel stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle etik ve yönetimsel stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde KSS'nin aracılık etkisini test etmek için gerekli olan 'bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır' şartı sağlanamamıştır. Dolayısıyla dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderlik boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bu boyutların örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde KSS'nin aracılık etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 2.40'da görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin (dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderlik) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı etkisi (sırasıyla $\beta=,360$; $p<,001$ ve $\beta=,170$; $p<,001$) olduğu görülmektedir. İkinci şarta göre bağımsız değişkenin (dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderlik) aracı değişken (KSS) üzerinde anlamlı bir etkisi (sırasıyla $\beta=,493$; $p<,001$ ve $\beta=,124$; $p<,001$) bulunmaktadır. Üçüncü şarta göre aracı değişkenin (KSS) bağımlı değişken

(örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=,602$; $p<,001$) vardır. Son olarak, bağımsız değişken (dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderlik) ile aracı değişken (KSS) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) açıklanmaya çalışılmıştır. Son adım incelendiğinde, dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide bir anlamsızlaşma olmadığı ancak etki düzeyinin azaldığı (sırasıyla $\beta=,108$, $p<,05$; $\beta=,109$, $p<,05$) ve KSS'nin de örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,492$; $p<,001$) görülmektedir. Bu bulgu dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde KSS'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Ancak aracı etkinin varlığından emin olmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit etmek için kullanılan Sobel Testi sonuçları dönüşümsel-politik stratejik liderlik için $z=8,791$; $p<,001$ ve iletişimsel stratejik liderlik için $z=2,609$; $p<,01$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır.

Son olarak, Tablo 2.40 incelendiğinde her aşamada birden fazla değişkenin bağımsız değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle çoklu doğrusallık (multicollinearity) olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için bakılması gereken Tolerance ve VIF değerleri tabloda da gösterildiği gibi değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını göstermektedir ($VIF<10$, Tolerans $>,2$). Ayrıca modelde otokorelasyon olup olmadığına da bakılmıştır. Bunun için yapılan Durbin-Watson testi sonuçları hiç bir aşamada (sırasıyla 1,766; 1,522; 1,827; 1,879) otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.40. Dönüşümsel-Politik ve Etik Stratejik Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişkenler							
	1. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme		2. Aşama: Kurumsal Sosyal Sorumluluk		3. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme		4. Aşama: Örgütsel Özdeşleşme	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	,350***	6,867	,493***	10,432	-	-	,108*	2,155
İletişimsel Stratejik Liderlik	,170***	3,339	,124***	2,627	-	-	,109*	2,388
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	-	-	-	-	,602***	17,100	,492***	11,593
R ²	,229		,337		,362		,389	
Düzeltilmiş R ²	,226		,335		,631		,385	
F	76,183***		130,867***		292,402***		108,773***	
Durbin-Watson	1,766		1,522		1,827		1,879	
Tolerance	,578		,578		-		DPSL: ,477 ISL: ,570 KSS: ,663	
VIF	1,730		1,730		-		DPSL: 2,096 ISL: 1,753 KSS: 1,509	
Sobel							DPSL: 8,791*** ISL: 2,609**	

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırmanın hipotezlerinin testi için yapılan regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuçlara dair özet sunuma Tablo 2.41’de yer verilmiştir.

Tablo 2.41. Hipotez Testleri

No	Hipotez	p	Sonuç
H1	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	p<,001	Desteklendi
H2	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları örgütlerin KSS faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	p<,001	Desteklendi
H3	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	p<,001	Desteklendi
H4	Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	p<,001	Desteklendi
H5	Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri kurumsal itibar algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	p<,001	Desteklendi
H6	Örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların örgütle özdeşleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	p<,001	Desteklendi
H7	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütün KSS faaliyetleri aracı rol oynar.	p<,001	Desteklendi (Kısmi Aracılık)
H8	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme aracı rol oynar.	p<,001	Desteklendi (Kısmi Aracılık)
H9	Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi üzerindeki etkisinde KSS aracı rol oynar.	p<,001	Desteklendi (Kısmi Aracılık)

2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilik görevi olup olmadığı, yöneticilik görevi varsa yöneticilik süresi ve hastane türü kapsamında demografik farklılıkların stratejik liderlik davranışları, çalışanların kurumsal itibar algısı, KSS ve örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığı test edilmiştir. Bunun için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği göz önünde bulundurularak iki farklı grup altında toplanan demografik değişkenler için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup altında toplanan demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

2.7.1. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Yaş değişkeninin stratejik liderlik davranışları açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2.42’de gösterilmiştir. Tablo 2.42’de yaş değişkeninin sadece

yöneticilerin yönetimsel stratejik liderlik davranışları göstermeleri açısından anlamlı ($p<,01$) bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 2.42. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel- Politik Stratejik Liderlik	20 ve altı	37	4,324	,604	,306	,910
	21-25	151	4,279	,813		
	26-30	190	4,303	,671		
	31-35	96	4,209	,862		
	36-40	27	4,195	,761		
	41 ve üstü	16	4,205	,984		
Etik Stratejik Liderlik	20 ve altı	37	4,448	,703	,999	,417
	21-25	151	4,446	,675		
	26-30	190	4,345	,654		
	31-35	96	4,327	,828		
	36-40	27	4,163	,864		
	41 ve üstü	16	4,362	,813		
İletişimsel Stratejik Liderlik	20 ve altı	37	4,427	,663	1,667	,141
	21-25	151	4,446	,652		
	26-30	190	4,341	,601		
	31-35	96	4,452	,587		
	36-40	27	4,133	,843		
	41 ve üstü	16	4,237	,988		
Yönetimsel Stratejik Liderlik	20 ve altı	37	4,520	,607	3,686	,003
	21-25	151	4,466	,629		
	26-30	190	4,269	,663		
	31-35	96	4,247	,749		
	36-40	27	4,055	,800		
	41 ve üstü	16	4,546	,467		
Stratejik Liderlik	20 ve altı	37	4,415	,528	1,069	,377
	21-25	151	4,394	,580		
	26-30	190	4,315	,562		
	31-35	96	4,302	,656		
	36-40	27	4,146	,721		
	41 ve üstü	16	4,315	,728		

** $p<,01$

Yaş değişkeni açısından yönetimsel stratejik liderlik faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.43’de gösterilen çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; yönetimsel stratejik liderlik değişkeninde 20 yaş ve altı gruba ait ortalama 26-30, 31-35 ve 36-40 yaş grubu ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmıştır. Buna göre 20 yaş ve altındaki çalışanlar ($\bar{X} = 4,52, \pm ,60$); 26-30 ($\bar{X} = 4,26, \pm ,66$), 31-35 ($\bar{X} = 4,24, \pm ,74$), ve 36-40 ($\bar{X} = 4,05, \pm ,80$) yaş aralığındaki çalışanlardan yöneticilerin yönetimsel stratejik

liderlik davranışı gösterdiğini daha fazla algılamaktadırlar. Buna ek olarak 21-25 yaş aralığı ile 26-30, 31-35, 36-40 yaş aralığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 21-25 yaş aralığındaki çalışanlar ($\bar{X} = 4,46, \pm ,62$), 26-30 ($\bar{X} = 4,26, \pm ,66$), 31-35 ($\bar{X} = 4,24, \pm ,74$), 36-40 ($\bar{X} = 4,05 \pm ,80$) yaş aralığındaki çalışanlardan yöneticilerin yönetsel stratejik liderlik davranışı gösterdiğini daha fazla algılamaktadırlar. Son olarak 36-40 yaş aralığı ile 41 ve üstü yaş aralığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 36-40 yaş aralığındaki çalışanlar ($\bar{X} = 4,05 \pm ,80$), 41 yaş ve üstündeki ($\bar{X} = 4,54, \pm ,46$) çalışanlardan daha düşük düzeyde yöneticilerin yönetsel stratejik liderlik davranışı gösterdiğini algılamaktadır.

Tablo 2.43. Yaş Değişkeni Açısından Yönetimsel Stratejik Liderlik Faktörüne Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma			Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Yönetimsel Stratejik Liderlik	20 ve altı	21 – 25	,053	,664
		26 – 30	,250	,038*
		31 – 35	,272	,036*
		36 – 40	,464	,006**
		41 ve üstü	-,026	,894
	21 - 25	26 – 30	,197	,007**
		31 – 35	,219	,012*
		36 – 40	,411	,003**
		41 ve üstü	-,079	,650
	26 – 30	31 – 35	,022	,790
		36 – 40	,214	,121
		41 ve üstü	-,277	,112
	31 – 35	36 – 40	,191	,189
		41 ve üstü	-,299	,098
	36 – 40	41 ve üstü	-,491	,020*

*p<,05; **p<,01

Tablo 2.44’de yaş değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yaş değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.44. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Örgütsel Özdeşleşme	20 ve altı	37	4,369	,599	,484	,789
	21-25	151	4,343	,654		
	26-30	190	4,365	,558		
	31-35	96	4,388	,593		
	36-40	27	4,265	,867		
	41 ve üstü	16	4,166	,800		

Tablo 2.45’de yaş değişkeninin kurumsal itibar algısı ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yaş değişkeninin kurumsal itibar algısı açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.45. Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Çalışma Ortamı	20 ve altı	37	4,412	,672	,373	,867
	21-25	151	4,387	,786		
	26-30	190	4,456	,590		
	31-35	96	4,411	,685		
	36-40	27	4,305	,818		
	41 ve üstü	16	4,500	,491		
Duygusal Çekicilik	20 ve altı	37	4,369	,823	,385	,859
	21-25	151	4,313	,713		
	26-30	190	4,382	,531		
	31-35	96	4,402	,563		
	36-40	27	4,432	,460		
	41 ve üstü	16	4,395	,505		
Ürün ve Hizmetler	20 ve altı	37	4,315	,804	,354	,880
	21-25	151	4,373	,680		
	26-30	190	4,429	,548		
	31-35	96	4,434	,588		
	36-40	27	4,395	,506		
	41 ve üstü	16	4,437	,497		
Kurumsal İtibar	20 ve altı	37	4,370	,696	,281	,923
	21-25	151	4,360	,685		
	26-30	190	4,426	,491		
	31-35	96	4,415	,570		
	36-40	27	4,370	,536		
	41 ve üstü	16	4,450	,441		

Tablo 2.46’da yaş değişkeninin KSS ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yaş değişkeninin KSS ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.46. Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20 ve altı	37	4,405	,637	,239	,945
	21-25	151	4,407	,596		
	26-30	190	4,437	,502		
	31-35	96	4,455	,564		
	36-40	27	4,501	,553		
	41 ve üstü	16	4,494	,506		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20 ve altı	37	4,330	,761	,117	,989
	21-25	151	4,370	,657		
	26-30	190	4,405	,548		
	31-35	96	4,384	,648		
	36-40	27	4,390	,788		
	41 ve üstü	16	4,409	,642		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20 ve altı	37	4,391	,767	1,338	,247
	21-25	151	4,317	,660		
	26-30	190	4,325	,565		
	31-35	96	4,442	,638		
	36-40	27	4,583	,421		
	41 ve üstü	16	4,343	,490		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20 ve altı	37	4,375	,659	,223	,952
	21-25	151	4,378	,578		
	26-30	190	4,407	,479		
	31-35	96	4,426	,546		
	36-40	27	4,473	,577		
	41 ve üstü	16	4,435	,518		

2.7.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Cinsiyet değişkeninin stratejik liderlik davranışları, çalışanların kurumsal itibar algısı, KSS ve örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız t-testinin sonuçları Tablo 2.47’de gösterilmiştir. Cinsiyet değişkeninin yöneticilerinin yönetimsel stratejik liderlik davranışı göstermeleri ($p<,001$) ekonomik-yasal KSS ($p<,05$), gönüllü KSS ($p<,01$) ve KSS ($p<,01$) açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Buna göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre yöneticilerinin yönetimsel stratejik davranış gösterdiğini daha fazla algılamak; erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre hastaneleri ekonomik-yasal ve gönüllü KSS faaliyetleriyle ve genel anlamda KSS faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmektedir.

Tablo 2.47. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel- Politik Stratejik Liderlik	Kadın	328	4,245	,811	2,375	,124
	Erkek	189	4,316	,664		
Etik Stratejik Liderlik	Kadın	328	4,359	,725	,009	,924
	Erkek	189	4,388	,700		
İletişimsel Stratejik Liderlik	Kadın	328	4,390	,627	2,356	,125
	Erkek	189	4,373	,687		
Yönetimsel Stratejik Liderlik	Kadın	328	4,372	,638	8,147	,004**
	Erkek	189	4,279	,739		
Stratejik Liderlik	Kadın	328	4,331	,600	,053	,814
	Erkek	189	4,340	,596		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	328	4,327	,645	,691	,406
	Erkek	189	4,395	,578		
Çalışma Ortamı	Kadın	328	4,372	,725	1,951	,163
	Erkek	189	4,497	,599		
Duygusal Çekicilik	Kadın	328	4,327	,636	,033	,856
	Erkek	189	4,439	,566		
Ürün ve Hizmetler	Kadın	328	4,364	,644	1,394	,238
	Erkek	189	4,472	,547		
Kurumsal İtibar	Kadın	328	4,356	,616	2,191	,139
	Erkek	189	4,472	,513		
Ekonomik- Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kadın	328	4,401	,591	4,128	,043*
	Erkek	189	4,493	,475		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kadın	328	4,327	,671	8,632	,003**
	Erkek	189	4,486	,537		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kadın	328	4,329	,648	,767	,381
	Erkek	189	4,423	,554		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kadın	328	4,361	,583	8,134	,005**
	Erkek	189	4,479	,448		

*p<,05; **p<,01

2.7.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Medeni durum değişkeninin stratejik liderlik davranışları, çalışanların kurumsal itibar algısı, KSS ve örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2.48’de gösterilmiştir. Medeni durum değişkeninin çalışanların

hastanelerinin duygusal çekicilik ile ilgili kurumsal itibar algısı açısından anlamlı ($p<,05$) bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 2.48. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	Evli	225	4,254	,789	1,624	,198
	Bekar	266	4,261	,755		
	Diğer	26	4,533	,482		
Etik Stratejik Liderlik	Evli	225	4,342	,738	,500	,607
	Bekar	266	4,382	,712		
	Diğer	26	4,476	,533		
İletişimsel Stratejik Liderlik	Evli	225	4,370	,711	,643	,526
	Bekar	266	4,382	,603		
	Diğer	26	4,523	,530		
Yönetimsel Stratejik Liderlik	Evli	225	4,311	,747	,489	,613
	Bekar	266	4,352	,631		
	Diğer	26	4,432	,492		
Stratejik Liderlik	Evli	225	4,313	,641	1,110	,330
	Bekar	266	4,336	,576		
	Diğer	26	4,498	,397		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	225	4,318	,660	1,778	,170
	Bekar	266	4,360	,598		
	Diğer	26	4,557	,489		
Çalışma Ortamı	Evli	225	4,433	,700	1,192	,304
	Bekar	266	4,388	,688		
	Diğer	26	4,596	,442		
Duygusal Çekicilik	Evli	225	4,441	,581	3,071	,047*
	Bekar	266	4,304	,645		
	Diğer	26	4,384	,477		
Ürün ve Hizmetler	Evli	225	4,443	,592	1,527	,218
	Bekar	266	4,360	,639		
	Diğer	26	4,512	,464		
Kurumsal İtibar	Evli	225	4,438	,564	1,738	,177
	Bekar	266	4,354	,611		
	Diğer	26	4,507	,381		
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evli	225	4,430	,549	1,049	,351
	Bekar	266	4,423	,567		
	Diğer	26	4,587	,421		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evli	225	4,347	,646	2,316	,100
	Bekar	266	4,394	,630		
	Diğer	26	4,623	,409		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evli	225	4,375	,614	2,837	,060
	Bekar	266	4,328	,625		
	Diğer	26	4,625	,496		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evli	225	4,390	,539	1,946	,144
	Bekar	266	4,396	,551		
	Diğer	26	4,607	,383		

* $p<,05$

Medeni durum değişkeni açısından çalışanların duygusal çekicilik ile ilgili kurumsal itibar algısına ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden,

bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.49’de gösterilen çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; duygusal çekicilik değişkeninde evli grubuna ait ortalama bekâr grubunun ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmıştır. Buna göre evli çalışanlar ($\bar{X} = 4,44, \pm ,581$), bekâr çalışanlardan ($\bar{X} = 4,30, \pm ,64$) hastanelerin duygusal çekicilik ile ilgili kurumsal itibarını daha fazla algılamaktadırlar.

Tablo 2.49. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Duygusal Çekicilik Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma			Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Duygusal Çekicilik	Evli	Bekar	,136	,014*
		Diğer	,056	,653
	Bekar	Diğer	-,080	,524

*p<,05

2.7.4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Tablo 2.50’de eğitim durumunun stratejik liderlik açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Eğitim durumu değişkeninin stratejik liderlik açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.50. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel- Politik Stratejik Liderlik	İlköğretim	25	4,400	,539	,257	,936
	Lise	267	4,273	,786		
	Yüksekokul	149	4,254	,774		
	Lisans	67	4,234	,705		
	Yüksek Lisans	8	4,428	,822		
	Doktora	1	4,285			
Etik Stratejik Liderlik	İlköğretim	25	4,312	,645	,711	,615
	Lise	267	4,404	,716		
	Yüksekokul	149	4,359	,694		
	Lisans	67	4,325	,784		
	Yüksek Lisans	8	3,975	,744		
	Doktora	1	4,200			
İletişimsel Stratejik Liderlik	İlköğretim	25	4,464	,442	,512	,768
	Lise	267	4,391	,671		
	Yüksekokul	149	4,328	,700		
	Lisans	67	4,447	,526		
	Yüksek Lisans	8	4,350	,350		
	Doktora	1	4,800			
Yönetimsel Stratejik Liderlik	İlköğretim	25	4,370	,746	1,170	,323
	Lise	267	4,388	,712		
	Yüksekokul	149	4,234	,649		
	Lisans	67	4,380	,581		
	Yüksek Lisans	8	4,156	,461		
	Doktora	1	4,250			
Stratejik Liderlik	İlköğretim	25	4,388	,495	,275	,927
	Lise	267	4,354	,624		
	Yüksekokul	149	4,293	,598		
	Lisans	67	4,334	,552		
	Yüksek Lisans	8	4,250	,491		
	Doktora	1	4,381			

Tablo 2.51’de eğitim durumu değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Eğitim durumu değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.51. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	25	4,313	4,468	,564	,728
	Lise	267	4,347	4,422		
	Yüksekokul	149	4,409	4,502		
	Lisans	67	4,276	4,459		
	Yüksek Lisans	8	4,270	5,022		
	Doktora	1	4			

Tablo 2.52’de eğitim durumunun kurumsal itibar algısı açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Eğitim durumu değişkeninin kurumsal itibar algısı açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.52. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Çalışma Ortamı	İlköğretim	25	4,455	,539	,257	,936
	Lise	267	4,415	,786		
	Yüksekokul	149	4,432	,774		
	Lisans	67	4,347	,705		
	Yüksek Lisans	8	4,343	,822		
	Doktora	1	5			
Duygusal Çekicilik	İlköğretim	25	4,346	,645	,711	,615
	Lise	267	4,393	,716		
	Yüksekokul	149	4,369	,694		
	Lisans	67	4,313	,784		
	Yüksek Lisans	8	4,615	,744		
	Doktora	1				
Ürün ve Hizmetler	İlköğretim	25	4,756	,442	,512	,768
	Lise	267	4,484	,671		
	Yüksekokul	149	4,503	,700		
	Lisans	67	4,510	,526		
	Yüksek Lisans	8	4,738	,350		
	Doktora	1				
Kurumsal İtibar	İlköğretim	25	4,648	,746	1,170	,323
	Lise	267	4,478	,712		
	Yüksekokul	149	4,492	,649		
	Lisans	67	4,511	,581		
	Yüksek Lisans	8	4,770	,461		
	Doktora	1				

Tablo 2.53’de eğitim durumu değişkeninin KSS ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Eğitim durumu değişkeninin KSS ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.53. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	İlköğretim	25	4,538	,390	,922	,466
	Lise	267	4,422	,588		
	Yüksekokul	149	4,484	,448		
	Lisans	67	4,359	,660		
	Yüksek Lisans	8	4,227	,558		
	Doktora	1	4,545			
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	İlköğretim	25	4,644	,262	1,493	,190
	Lise	267	4,372	,621		
	Yüksekokul	149	4,419	,606		
	Lisans	67	4,278	,775		
	Yüksek Lisans	8	4,222	,700		
	Doktora	1	4,666			
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	İlköğretim	25	4,430	,492	,670	,647
	Lise	267	4,378	,622		
	Yüksekokul	149	4,382	,527		
	Lisans	67	4,246	,812		
	Yüksek Lisans	8	4,343	,480		
	Doktora	1	4			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	İlköğretim	25	4,560	,262	1,133	,342
	Lise	267	4,396	,562		
	Yüksekokul	149	4,443	,455		
	Lisans	67	4,310	,680		
	Yüksek Lisans	8	4,244	,548		
	Doktora	1	4,500			

2.7.5. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Tablo 2.54’de çalışma süresi değişkeninin stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Çalışma süresi değişkeninin yönetsel stratejik liderlik faktörü ($p<,01$) ve stratejik liderlik değişkeni ($p<,05$) açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 2.54. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel- Politik Stratejik Liderlik	1'den az	164	4,362	,758	2,075	,127
	1-5	240	4,206	,791		
	6 ve üstü	113	4,279	,684		
Etik Stratejik Liderlik	1'den az	164	4,479	,677	2,871	,058
	1-5	240	4,326	,708		
	6 ve üstü	113	4,302	,770		
İletişimsel Stratejik Liderlik	1'den az	164	4,459	,642	2,122	,121
	1-5	240	4,325	,667		
	6 ve üstü	113	4,400	,611		
Yönetimsel Stratejik Liderlik	1'den az	164	4,500	,550	7,233	,001**
	1-5	240	4,245	,732		
	6 ve üstü	113	4,300	,689		
Stratejik Liderlik	1'den az	164	4,439	,550	3,976	,019*
	1-5	240	4,270	,633		
	6 ve üstü	113	4,317	,573		

*p<,05; **p<,01

Çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların yöneticilerinin yönetimsel stratejik liderlik ve stratejik liderlik davranışı göstermesini algılamalarına ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.55’de gösterilen çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; yönetimsel stratejik liderlik değişkeninde 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar grubuna ait ortalama 1-5 ve 6 ve üstü yıl çalışıyor olanlar grubunun ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmıştır. Buna göre 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar ($\bar{X} = 4,500, \pm ,550$), 1-5 yıl arası çalışıyor olanlara ($\bar{X} = 4,245, \pm ,732$) ve 6 ve üstü yıl çalışıyor olanlara ($\bar{X} = 4,300, \pm ,689$) göre yöneticilerinin yönetimsel stratejik liderlik davranışı gösterdiğini daha fazla algılamaktadırlar. Benzer şekilde stratejik liderlik değişkeninde de 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar grubuna ait ortalama 1-5 yıl çalışıyor olanlar grubunun ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmıştır. Buna göre 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlar ($\bar{X} = 4,439, \pm ,550$), 1-5 yıl arası çalışıyor olanlara ($\bar{X} = 4,270, \pm ,633$) göre yöneticilerinin stratejik liderlik davranışı gösterdiğini daha fazla algılamaktadırlar.

Tablo 2.55. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Yönetimsel Stratejik Liderlik ve Stratejik Liderliğe Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma			Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Yönetimsel Stratejik Liderlik	1'den az	1 – 5	,254	,000***
		6 ve üstü	,199	,015*
	1 - 5	6 ve üstü	-,055	,472
Stratejik Liderlik	1'den az	1 – 5	,168	,005**
		6 ve üstü	,121	,095
	1 - 5	6 ve üstü	-,046	,490

*p<,05; **p<,01; ***p<,001

Tablo 2.56’da çalışma süresi değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Çalışma süresi değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.56. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Örgütsel Özdeşleşme	1'den az	164	4,418	,564	1,849	,158
	1-5	240	4,343	,607		
	6 ve üstü	113	4,274	,722		

Tablo 2.57’de çalışma süresi değişkeninin kurumsal itibar algısı ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Çalışma süresi değişkeninin kurumsal itibar algısı ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.57. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Çalışma Ortamı	1'den az	164	4,466	,627	,599	,550
	1-5	240	4,393	,725		
	6 ve üstü	113	4,400	,675		
Duygusal Çekicilik	1'den az	164	4,426	,589	1,560	,211
	1-5	240	4,319	,658		
	6 ve üstü	113	4,386	,542		
Ürün ve Hizmetler	1'den az	164	4,422	,613	,870	,419
	1-5	240	4,368	,630		
	6 ve üstü	113	4,454	,570		
Kurumsal İtibar	1'den az	164	4,441	,552	,903	,406
	1-5	240	4,363	,622		
	6 ve üstü	113	4,412	,538		

Tablo 2.58'de çalışma süresi değişkeninin KSS ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Çalışma süresi değişkeninin KSS ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.58. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	164	4,507	,514	2,162	,116
	1-5	240	4,410	,576		
	6 ve üstü	113	4,382	,552		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	164	4,447	,603	1,719	,180
	1-5	240	4,381	,633		
	6 ve üstü	113	4,304	,656		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	164	4,432	,591	1,522	,219
	1-5	240	4,329	,614		
	6 ve üstü	113	4,336	,654		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	164	4,472	,504	2,115	,122
	1-5	240	4,385	,561		
	6 ve üstü	113	4,345	,539		

2.7.6. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Yöneticilik görevi değişkeninin stratejik liderlik davranışları, çalışanların kurumsal itibar algısı, KSS ve örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp

yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız t-testi analizi sonuçları Tablo 2.59’da gösterilmiştir. Yöneticilik görevi değişkeninin çalışanların yöneticilerinin dönüşümsel-politik ve yönetsel stratejik liderlik davranışı göstermelerini algılamaları açısından anlamlı ($p<,05$) bir farklılık yarattığı görülmektedir. Buna göre yöneticilik görevi olanlar, yöneticilik görevi olmayanlara göre yöneticilerinin dönüşümsel-politik ve yönetsel stratejik liderlik davranışı gösterdiğini daha fazla algılamaktadırlar.

Tablo 2.59. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Görevi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	Evet	45	4,701	,565	5,106	,024*
	Hayır	472	4,230	,764		
Etik Stratejik Liderlik	Evet	45	4,648	,670	1,040	,308
	Hayır	472	4,343	,715		
İletişimsel Stratejik Liderlik	Evet	45	4,640	,587	,694	,405
	Hayır	472	4,360	,650		
Yönetsel Stratejik Liderlik	Evet	45	4,700	,451	5,280	,022*
	Hayır	472	4,304	,6865		
Stratejik Liderlik	Evet	45	4,674	,4944	1,947	,164
	Hayır	472	4,302	,597		
Örgütsel Özdeşleşme	Evet	45	4,655	,5555	,027	,870
	Hayır	472	4,323	,6211		
Çalışma Ortamı	Evet	45	4,633	,6475	,241	,624
	Hayır	472	4,397	,6846		
Duygusal Çekicilik	Evet	45	4,585	,5512	,175	,676
	Hayır	472	4,347	,6157		
Ürün ve Hizmetler	Evet	45	4,600	,6096	,528	,468
	Hayır	472	4,385	,6102		
Kurumsal İtibar	Evet	45	4,608	,5632	,023	,880
	Hayır	472	4,379	,5816		
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evet	45	4,680	,5004	,373	,542
	Hayır	472	4,411	,5528		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evet	45	4,674	,5165	,842	,354
	Hayır	472	4,358	,6338		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evet	45	4,733	,4566	2,220	,137
	Hayır	472	4,328	,6192		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Evet	45	4,687	,4595	,477	,490
	Hayır	472	4,377	,5402		

* $p<,05$

2.7.7. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Tablo 2.60’da yöneticilik süresinin stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yöneticilik süresinin stratejik liderlik ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.60. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel- Politik Stratejik Liderlik	1’den az	6	5	0	1,608	,214
	1-5	19	4,759	,401		
	6 ve üstü	14	4,530	,799		
Etik Stratejik Liderlik	1’den az	6	5	0	1,769	,185
	1-5	19	4,736	,411		
	6 ve üstü	14	4,614	,505		
İletişimsel Stratejik Liderlik	1’den az	6	5	0	1,251	,298
	1-5	19	4,578	,520		
	6 ve üstü	14	4,614	,750		
Yönetimsel Stratejik Liderlik	1’den az	6	5	0	1,715	,194
	1-5	19	4,657	,480		
	6 ve üstü	14	4,642	,424		
Stratejik Liderlik	1’den az	6	5	0	1,892	,165
	1-5	19	4,691	,374		
	6 ve üstü	14	4,703	,567		

Tablo 2.61’de yöneticilik süresi değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yöneticilik süresi değişkeninin örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.61. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Örgütsel Özdeşleşme	1’den az	6	4,861	,340	,434	,651
	1-5	19	4,649	,642		
	6 ve üstü	14	4,619	,473		

Tablo 2.62’de yöneticilik süresi değişkeninin kurumsal itibar algısı ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için

gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yöneticilik süresi değişkeninin kurumsal itibar algısı ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.62. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal İtibar ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Çalışma Ortamı	1'den az	6	4,833	,408	,200	,820
	1-5	19	4,684	,600		
	6 ve üstü	14	4,714	,377		
Duygusal Çekicilik	1'den az	6	4,833	,408	,698	,504
	1-5	19	4,578	,606		
	6 ve üstü	14	4,523	,501		
Ürün ve Hizmetler	1'den az	6	4,833	,408	,661	,523
	1-5	19	4,543	,659		
	6 ve üstü	14	4,666	,433		
Kurumsal İtibar	1'den az	6	4,833	,408	,466	,631
	1-5	19	4,610	,597		
	6 ve üstü	14	4,642	,356		

Tablo 2.63'de yöneticilik süresi değişkeninin KSS ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Yöneticilik süresi değişkeninin KSS ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 2.63. Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	6	4,833	,408	,263	,770
	1-5	19	4,693	,467		
	6 ve üstü	14	4,733	,319		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	6	4,833	,408	,457	,637
	1-5	19	4,748	,524		
	6 ve üstü	14	4,634	,375		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	6	4,833	,408	,231	,809
	1-5	19	4,710	,535		
	6 ve üstü	14	4,678	,453		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1'den az	6	4,833	,408	,277	,760
	1-5	19	4,717	,461		
	6 ve üstü	14	4,687	,312		

2.7.8. Hastane Türü Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Özdeşleşme

Tablo 2.64’de hastane türünün araştırmanın değişkenleri olan stratejik liderlik, kurumsal itibar, KSS, örgütsel özdeşleşme ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız t-testi analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde hastane türünün tüm değişkenler ve faktörleri açısından anlamlı ($p < ,01$ ve $p < ,001$) bir farklılık yarattığı görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde zincir bir hastanenin şubelerinde çalışanlar zincir olmayan bir hastanenin çalışanlarına göre yöneticilerinin dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel, yönetsel ve genel anlamda stratejik liderlik davranışları gösterdiğini daha fazla algılamaktadır. Hastane türleri kendi içinde değerlendirildiğinde zincir olan hastane çalışanları yöneticilerini en yüksek etik ve iletişimsel stratejik lider olarak değerlendirirken; zincir olmayan hastane yöneticileri yöneticilerini en yüksek iletişimsel stratejik lider olarak değerlendirmektedir. Sonuçlar örgütsel özdeşleşme açısından değerlendirildiğinde zincir hastane çalışanlarının hastaneleriyle özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Tabloya kurumsal itibar açısından bakıldığında zincir hastane çalışanlarının örgütlerinin çalışma ortamı, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler ve genel anlamda kurumsal itibarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Hastane türleri kendi içinde değerlendirildiğinde zincir olan hastane çalışanları hastanelerini en yüksek çalışma ortamı açısından itibarlı algılarken; zincir olmayan hastane çalışanları hastanelerini en yüksek ürün ve hizmetler açısından itibarlı algılamaktadırlar. Son olarak tabloda zincir hastane çalışanlarının hastanelerin ekonomik-yasal, etik, gönüllü ve genel anlamda KSS faaliyetleriyle ilgilendiğine daha yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Hastane türleri kendi içinde değerlendirildiğinde zincir hastane çalışanları hastanelerin ekonomik-yasal ve gönüllü KSS faaliyetleriyle, zincir olmayan hastane çalışanları ise hastanelerin ekonomik-yasal KSS faaliyetleriyle ilgilendiğine daha yüksek düzeyde katılım göstermektedirler.

Tablo 2.64. Hastane Türü Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Faktörleri ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Değişken	Hastane Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Dönüşümsel-Politik Stratejik Liderlik	Zincir	299	4,644	,318	131,964	,000***
	Zincir olmayan	218	3,760	,884		
Etik Stratejik Liderlik	Zincir	299	4,689	,351	86,466	,000***
	Zincir olmayan	218	3,932	,846		
İletişimsel Stratejik Liderlik	Zincir	299	4,689	,322	80,747	,000***
	Zincir olmayan	218	3,967	,746		
Yönetimsel Stratejik Liderlik	Zincir	299	4,612	,401	55,239	,000***
	Zincir olmayan	218	3,962	,791		
Stratejik Liderlik	Zincir	299	4,659	,258	122,420	,000***
	Zincir olmayan	218	3,888	,644		
Örgütsel Özdeşleşme	Zincir	299	4,601	,407	13,707	,000***
	Zincir olmayan	218	4,010	,699		
Çalışma Ortamı	Zincir	299	4,715	,376	32,793	,000***
	Zincir olmayan	218	4,010	,792		
Duygusal Çekicilik	Zincir	299	4,603	,422	4,168	,042**
	Zincir olmayan	218	4,045	,685		
Ürün ve Hizmetler	Zincir	299	4,647	,390	27,815	,000***
	Zincir olmayan	218	4,070	,699		
Kurumsal İtibar	Zincir	299	4,661	,323	34,422	,000***
	Zincir olmayan	218	4,039	,663		
Ekonomik-Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Zincir	299	4,678	,292	60,547	,000***
	Zincir olmayan	218	4,100	,645		
Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Zincir	299	4,678	,308	98,069	,000***
	Zincir olmayan	218	3,983	,730		
Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Zincir	299	4,609	,391	15,866	,000***
	Zincir olmayan	218	4,026	,705		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Zincir	299	4,667	,246	78,345	,000***
	Zincir olmayan	218	4,044	,620		

** p<,01; *** p<,001

SONUÇ

Bu çalışma, stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür araştırması sonucu stratejik liderliğin; kurumsal itibarı, kurumsal sosyal sorumluluğu ve örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada seçilen örneklem üzerinde, yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerine etkisinin olup olmadığını ve böyle bir etki varsa bu etki üzerinde örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve çalışanların örgütle özdeşleşmesinin bir rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Belirlenen amaç ve cevapları aranan araştırma soruları doğrultusunda öncelikli olarak araştırmanın değişkenleri olan stratejik liderlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme ile ilgili bilgilere tezin kuramsal açıklamalar kısmında yer verilmiştir. Çalışmanın kuramsal açıklamalar kısmında ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Örgütler hangi amaçla kurulursa kurulsun faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla etkinliğini ve verimliliğini arttırmak isteyen örgütlerin çalışanlarına önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarında örgütsel konularla ilgili olumlu algılar oluşturması beklenmektedir. Oluşturulan bu olumlu algılarla, bir yandan çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek daha yüksek performans gösterebilmekte bir yandan da örgütler amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir. Örgütün hedeflerinin stratejik ve böylece üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olması durumunda stratejik liderlerin varlığını hissettirmesi ve çalışanları yönlendirmesi gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları göstermeleri sonucunda örgütle ilgili olumlu algılar geliştirebilmektedirler.

Günümüzde örgütler, fırsat ve tehditlerle dolu dinamik bir çevrede birbirleriyle rekabet halinde hayatlarına devam etmeye çalışmaktadır. Böyle bir iş ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve ekonomik değerini artırabilmesi için stratejik liderlik davranışları gösterebilen kişi veya kişilerin varlığına ihtiyacı vardır. Stratejik liderlik literatürü incelendiğinde üst düzey yöneticilerden

özellikle CEO'lardan stratejik lider gibi davranmaları beklenmektedir. Çünkü stratejik liderler örgütün stratejik yönetiminden sorumlu kişilerdir ve bu sorumluluk ancak üst düzey yöneticiler tarafından üstlenilmelidir. Stratejik liderler; birçok liderlik davranışı gösterebilmektedirler. Burada önemli olan, stratejik liderlerin doğru zaman ve koşullarda doğru liderlik davranışlarını seçebilmeleridir. Stratejik liderler; yeni fırsatlar keşfedebilen, geleceği görebilen, vizyon belirleyebilen, değişime uyum sağlayabilen, esnek, belirsizliklerle baş edebilen, insan kaynaklarını etkili yönetebilen kişilerdir. Gerçekleştirilebilir hedefler oluşturarak örgüte stratejik bir yön belirleyen stratejik liderler, bu yön doğrultusunda kendinden emin bir şekilde ilerlemektedirler.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi noktasında sadece stratejik liderlerin varlığı yeterli olmayabilir. Dolayısıyla örgütlerin stratejik liderlik yanında başka örgütsel konularla ilgili çalışanlarda olumlu bir algının oluşmasına ihtiyacı vardır. Bu örgütsel konular; kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme olarak değerlendirilebilir.

Örgütün tek sorumluluğun kâr elde etmek olduğu ve sosyal sorumluluklarla ilgilendiği takdirde kârının düşeceğini savunan klasik görüş artık önemini yitirmiştir. Günümüzde örgütler sadece yatırımcılarına karşı değil, tüm sosyal paydaşlarına karşı sorumludur. Örgütlerin sadece kâr elde etmesi yeterli görülmemekte bunun ötesinde bir takım sorumlulukları üstlenmesi beklenmektedir. Çünkü örgütlerin içinde bulundukları sürekli değişen çevrede toplum da bilinçlenmiş ve ihtiyaçları değişmiştir. Bu durum örgütleri karar verirken farklı çıkar gruplarının görüşlerini dikkate almak zorunda bırakmaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi açısından da KSS faaliyetleriyle ilgilenmesi gerekli ve önemli görülmektedir. KSS ile örgütler; topluma hizmet etmekte, yaşam kalitesini arttırmakta, ekonomik-yasal-etik-gönüllü faaliyetlerini toplumun beklentisi doğrultusunda yönetmekte, sosyal sorunlara çözümler bulmaya çalışmaktadır. Örgütler, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin olumlu etkilerini topluma yansıtarak diğer bir ifadeyle KSS faaliyetleriyle ilgilenerken güven duyulan, ürünleri alınmak istenen, saygınlığı artan, çalışılmak istenilen, toplum tarafından benimsenen örgütler haline gelmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ise çalışanın kendini örgütünün bir parçası olarak hissetmesi ve örgütün bir üyesi olmaktan büyük bir onur ve gurur duyması anlamına gelmektedir. Özdeşleşme beraberinde birlik kavramını getirmektedir. Yani çalışanlar özdeşleştiğinde

örgütle kendini ‘bir’ hissetmekte, örgütün amaçlarıyla kendi amaçları bir bütün haline gelmektedir. Çalışan örgütle güçlü bir bağ kurduğunda özdeşleşme gerçekleşmektedir. Özdeşleşme gerçekleştiğinde ise çalışanın performansı artmakta, daha fazla motive olmakta ve örgüt çıkarları için çaba sarf etmektedir. Çünkü çalışanlar örgütün kaderiyle aynı kaderi paylaştığına inanmakta ve dolayısıyla olumlu tutum ve davranışlar göstermektedirler. Böylece hem çalışan hem de örgüt fayda sağlamaktadır.

Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlar gösteriyor olmaları, örgütün KSS faaliyetlerini yerine getirmesi ve çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi örgütün bir bütün olarak olumlu algılanmasına zemin oluşturmaktadır.

Kurumsal itibar; örgütlerin mali tablolarında görülmeyen ancak finansal başarıyı da beraberinde getiren stratejik öneme sahip soyut bir varlıktır. Kurumsal itibar; paydaşların örgütün geçmiş faaliyetlerine bakarak genel bir yargıya ulaşması ve böylece gelecek için de bir takım beklentiler içinde bulunması sonucunda oluşmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal itibar; tüm paydaşların karar verirken göz önünde bulundurduğu genel değerlendirmelerdir ve örgütün beklentilere cevap verebilme yeteneğini göstermektedir. Zorlu ve zaman alıcı bir süreç olan kurumsal itibarın oluşmasıyla örgütler güven kazanmakta, saygınlığını arttırmakta, farkındalık oluşturmaktadır. Ayrıca örgütler kurumsal itibarla taklit edilmesi zor bir kaynağa sahip olurken, mal ve hizmetin daha yüksek fiyattan satılması, olası bir kriz anında paydaşları tarafından yalnız bırakılmama, en iyi çalışanı, müşteriye, yatırımcıyı çekme fırsatı elde etmektedir.

Çalışmanın son bölümünde Trabzon ilinde bulunan üç özel hastaneden 517 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Böylece oluşturulan araştırma sorularına cevaplar aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk soruyu ‘Yöneticiler ne ölçüde stratejik liderlik davranışları sergilemektedirler?’ oluşturmaktadır. Bu soruya cevap vermek amacı ile stratejik liderlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve stratejik liderliği ölçen 21 ifadenin genel ortalaması 4,33 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan hastanelerdeki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. Stratejik liderliğin alt boyutları açısından da çalışanların ifadeleri ayrı ayrı incelenip değerlendirilmiştir. Buna göre dönüşümsel-

politik stratejik liderliği ölçen 7 ifadenin genel ortalaması 4,28, etik stratejik liderliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 4,37, iletişimsel stratejik liderliği ölçen 5 ifadenin genel ortalaması 4,39 ve yönetsel stratejik liderliği ölçen 4 ifadenin genel ortalaması 4,34'tür. Elde edilen bu veriler; araştırma örneğini oluşturan hastanelerdeki çalışanların yöneticilerinin dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetsel stratejik liderlik davranışları gösterdiklerini ve bununla birlikte en fazla iletişimsel stratejik liderlik davranışı gösterdiklerini kabul ettiklerini ortaya koymaktadır.

Lider; örgütlenme, yöneltme, güç kullanma ve karar alma gibi faaliyetleri yerine getirerek örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir (Akman vd., 2015: 131). En genel ifadesiyle stratejik lider amaç, kültür, strateji, kimlik ve bir takım kritik süreçler gibi örgüte anlam kazandıran faaliyetleri en iyi şekilde ele alarak yönetmekte ve denetlemektedir (Besler, 2004: 18). Literatür incelendiğinde stratejik liderlerin stratejik karar verme, gelecekle ilgili bir vizyon belirleyip bunu izleyenlerine bildirme, temel yetenekleri geliştirme, örgütsel yapıları, süreçleri ve kontrolleri geliştirme, etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve etik değer sistemlerini örgüt kültürünün içerisine yerleştirme gibi faaliyetlerde bulunması (Boal ve Hooijberg, 2001: 516) örgütler açısından stratejik liderliğin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca stratejik liderliğin örgütün en üst düzeyindeki insanların çalışmalarıyla ilgili olması ve yönetici işlerine odaklanması (Vera ve Crossan, 2004: 223) örgütlerde yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarında bulunması gerektiğini göstermektedir. Stratejik liderliğin örgütlerdeki önemine vurgu yapan çalışmalar incelendiğinde yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri göstermelerinin önemli olduğunu belirtildiği görülmektedir (Ülker, 2009: 127); Uğurluoğlu, 2009: 152; Ergen, 2011: 83, Altınkurt: 2007: 120).

Hastaneler, istihdam edilen çalışanlar açısından uzmanlaşmanın yüksek olduğu ve etkileşimde bulunduğu çevrenin yüksek oranda çeşitlilik gösterdiği hizmet sektöründe yer alan karmaşık yapıya sahip kuruluşlardır. Çeşitli hastalıklara sahip hastaların hastanelerin verdiği hizmete ne zaman ihtiyaç duyacağı belirsizlik gösterdiğinden ya da gelen hastalara acil müdahale edilmesi gerektiğinden hastanelerin tüm imkânlarıyla 24 saat hizmet vermeye hazır halde bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla sunulan hizmetin eksiksiz, herhangi bir hataya yol açmadan, belirsizlikten uzak olması gerekmektedir. Bu nedenle hastanelerin en iyi şekilde yönetilmesi ve yöneticilik ile liderliğin birleştirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle hastane yöneticilerinin

stratejik liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Özellikle özel hastaneler teknolojik ve insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde daha fazla stratejik liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Araştırma sonuçları bu açıdan ele alındığında araştırma örneklemini oluşturan hastanelerde çalışanların yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarda bulunduklarını ifade etmiş olmaları yukarıdaki ifadeleri destekler niteliktedir.

Ayrıca literatür incelendiğinde bünyesinde diğer liderlik türlerini barındırdığı görülen stratejik liderlerin doğru zaman ve koşullar altına uygun olan liderlik davranışlarını gösterebildiği görülmektedir (Thompson ve Strickland, 2001'den aktaran Kılınçkaya, 2013: 34; Davies ve Davies, 2006: 122; Pisapia, 2006: 14). Bu ifadeye paralellik gösterecek şekilde araştırmamıza konu olan hastane çalışanları; yöneticilerinin dönüşümsel-politik, etik, iletişimsel ve yönetsel davranışlar gösterdiğine katılmaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların en yüksek düzeyde yöneticilerinin iletişimsel özellikler gösterdiğine katıldıkları görülmektedir. Dengiz'in (2000: 215) ifade ettiği gibi açık iletişim; etkili bir şekilde sorunların çözümlenmesine ve karar alma sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine imkan verdiği için örgütlerde özendirilmelidir. Ayrıca bireyler arasında sağlanan iletişim; bireylerin birbirlerini daha iyi anlamalarını, dayanışma içerisinde olmalarını, işbirliği yapmalarını sağlamanın yanında bilgi paylaşımını da içermektedir. Bu nedenle örgütlerde ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim oldukça önemli görülmektedir. Davranışsal yaklaşıma göre liderler davranışlarıyla etkin ve başarılı olmaktadır. Bu nedenle astlarıyla olan iletişim şekli liderlerin etkinliğini belirlemektedir (Eren, 2003: 64). Dolayısıyla; etkin bir liderlik için liderlerin insanları harekete geçirme, psikolojik beceriler ve insanlar arası iletişim gibi bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir (Konter, 1996:26-36).

Araştırmanın ikinci sorusunu 'Çalışanların örgütlerini itibarlı algılama düzeyleri ne ölçüdedir?' oluşturmaktadır. Bu soruya cevap vermek amacı ile kurumsal itibar ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve kurumsal itibar algısını ölçen 10 ifadenin genel ortalaması 4,39 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan çalışanların bulundukları hastaneleri olumlu itibar sahibi hastaneler olarak nitelendirdikleri söylenebilir. Kurumsal itibarın alt boyutları açısından da çalışanların ifadeleri ayrı ayrı incelenip değerlendirilmiştir. Buna

göre çalışma ortamı ile ilgili itibar algısını ölçen 4 ifadenin genel ortalaması 4,41, duygusal çekicilik ile ilgili itibar algısını ölçen 3 ifadenin genel ortalaması 4,37 ve ürün ve hizmetler ile ilgili itibar algısını ölçen 3 ifadenin genel ortalaması 4,40'dır.

Kurumsal itibar, paydaşların zaman içerisinde örgütle ilgili olarak ulaştığı genel değerlendirmeleri ifade etmektedir (Gotsi ve Wilson 2001: 29). Dolayısıyla paydaşların örgüt hakkında iyi hissetmeleri açısından itibar oldukça önemli bir yere sahiptir (Doorley ve Garcia, 2007: 4). Paydaşların zihinlerinde oluşan, kalplere ve gönüllere hitap eden itibara; olumlu veya olumsuz mutlaka her örgütün sahip olduğu görülmektedir (Karaköse, 2012: 2-3). Ancak olumlu bir itibara sahip olmak isteyen örgütlerin, itibar yönetilirken çalışanlarının da beklentilerini değerlendirmesi ve itibarının onların gözünde geliştirilmesini öncelikli hedef haline getirmesi gerekmektedir (Theaker, 2006: 227; Şatır ve Sümer, 2008: 22). İtibarlı örgütlerin nitelikli çalışanları çekmede ve örgütte tutulmasında daha avantajlı olduğu görülmektedir (Lemmink vd., 2003: 13). Dolayısıyla çalışanların algıladıkları olumlu itibar, örgütü diğer örgütlere göre daha tercih edilebilir hale getirmekte (Chauvin ve Guthrie, 1994: 551), çalışanların performansının artmasını, işe devamsızlık oranlarının düşmesini ve örgütün genel verimliliğinin artırılmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 76). Bu nedenle örgütler faydalı sonuçlar elde edebilmesi açısından çalışanların olumlu itibar algısına sahip olmaları oldukça önemli görülmekte ve örgütler tarafından arzu edilir bir durum olmaktadır.

Diğer sektörlerdeki örgütlerde olduğu gibi özel hastaneler de yoğun rekabet koşulları altında kendisini rakiplerine göre daha iyi bir konumda tutacak olumlu bir itibara ihtiyaç duymaktadır. Herhangi bir sağlık hizmetinden faydalanmak isteyenlerin karşısında gerek doktorlar gerek hastaneler açısından çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Bu nedenle hastanelerin tercih edilebilir olma adına itibarını arttıracak faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Hastanelerin varlıklarını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının olumlu kurumsal itibar algısına sahip olması önemlidir. Çalışanların hastanelere yönelik olumlu itibar algılarının getireceği olumlu tutum ve davranışlar; sağlık hizmetini nereden sağlayacağı noktasında bir tercih yapması gereken müşterilerin, bu hastaneleri olumlu değerlendirmelerine ve en iyi hizmeti bu hastanelerden sağlayacağına inanmalarına yol açabilmektedir. Ayrıca hastalar ve yakınları itibarlı hastanelerden iyi bir hizmet almak adına daha fazla maddi kayıplara

katlanabilmekte hatta bulundukları yerden daha uzağa gitmeyi göze alabilmektedirler. Bu ifadeler doğrultusunda araştırmaya konu olan hastaneleri çalışanlarının itibarlı algılaması beklenen bir sonuçtur.

Araştırmanın üçüncü sorusunu ‘Çalışanlar örgütleriyle ne ölçüde özdeşleşmektedirler?’ oluşturmaktadır. Bu soruya cevap vermek amacı ile örgütsel özdeşleşme ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve örgütsel özdeşleşmeyi ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 4,35 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan çalışanların bulundukları hastaneler ile özdeşleştiği söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın kendisini örgütüyle bir bütün olarak algılaması ve örgütün başarı veya başarısızlıklarını kendisine mal etmesi olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Örgütsel özdeşleşmenin düşük seviyede işten ayrılma isteği, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan memnuniyeti ve performans artışı gibi çalışanlar ve örgütler açısından olumlu çıktılara yol açtığı varsayılmaktadır (He ve Brown, 2013: 14). Ayrıca örgütsel özdeşleşme; bireyin deneyimlerinden ders çıkarmasında, düşüncelerinin düzenlemesinde, karara ulaşmasında ve kişiliğinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Chan, 2006: 251). Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgütün dışındaki insanlarla etkileşiminde kendilerini örgütün temsilcileri olarak görme eğilimindedirler ve bu çalışanlar stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda örgütün çıkarını öncelikli görmektedirler (Miller vd., 2000: 629). Dolayısıyla örgütlere kazandırdığı olumlu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda özdeşleşmiş çalışanların varlığının örgütlerini daha güçlü hale getirebileceği ifade edilebilir.

Hastaneler, hastaların her an gelebileceği ve sunulan hizmetten faydalanmak isteyebilecekleri kuruluşlardır. Bu nedenle hastanelerin yatarak veya ayaktan her türlü tedaviyi gerçekleştirebilecek, 24 saat acil hizmet verebilecek şekilde çalışanlarıyla birlikte hazır bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla bu yoğun iş ortamının çalışanların stresten uzaklaştırılması, motivasyonun sağlanması, memnuniyetlerinin artırılması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet yoğun bir çalışma ortamı sunan hastanelerin çalışanlarıyla arasında kurulan bağa işaret eden örgütsel özdeşleşmeyi sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Araştırma sonuçları bu açıdan ele alındığında araştırma

örneklemini oluşturan çalışanların hastaneleriyle özdeşleştiğini gösterecek şekilde değerlendirmede bulunmaları yukarıdaki ifadeleri destekler niteliktedir.

Araştırmanın dördüncü sorusunu ‘Çalışmada örgütler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ne ölçüde yerine getirmektedir?’ oluşturmaktadır. Bu soruya cevap vermek amacı ile KSS ölçeğindeki ifadelere ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiş ve KSS algısını ölçen 24 ifadenin genel ortalaması 4,43 olarak bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda araştırmaya konu olan hastanelerin KSS faaliyetlerinde bulunduğu söylenebilir. KSS’nin alt boyutları açısından da çalışanların ifadeleri ayrı ayrı incelenip değerlendirilmiştir. Buna göre ekonomik-yasal KSS algısını ölçen 11 ifadenin genel ortalaması 4,43, gönüllü KSS algısını ölçen 9 ifadenin genel ortalaması 4,38 ve etik KSS algısını ölçen 4 ifadenin genel ortalaması 4,36’dır. Elde edilen bu veriler; araştırmaya konu olan hastanelerin en yüksek düzeyde ekonomik-yasal sosyal sorumlu faaliyetlerde bulunduğunu ortaya koymaktadır.

KSS; örgütün paydaşları tarafından kendilerine dayatılan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü bir takım sorumlulukları yerine getirmesi olarak tanımlanmakta olup (Maignan ve Ferrell, 2000: 284) insanların yaşadıkları sosyal, kültürel ve siyasi çevreye saygı gösterdikleri gibi örgütlerin de aynı şekilde saygı göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Özkol vd., 2005: 138). Literatür incelendiğinde KSS’nin hem genel anlamda örgüte hem de müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler gibi örgütün paydaşlarına olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Werther ve Chandler 2006: 19; Top ve Öner 2008: 98; Kotler ve Lee, 2013: 10-11; Carroll ve Shabana, 2010: 92; Lembet, 2007: 9; Roy ve Alam, 2007: 75-77; Bowd vd., 2006: 152; Şimşek vd., 2003: 394). Dolayısıyla KSS’nin bir yandan olumlu örgütsel çıktılar sağlaması bir yandan da örgütlerin paydaşlarıyla etkin ilişkiler kurabilmesi açısından gerekli olduğu ifade edilebilir.

Hastaneler toplum yararına hizmet eden, insan sağlığının ve hayatının iyileştirilmesi, yaşam kalitesinin artırılması için faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır. Hastanelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulunduracak ve beklentilerini karşılayacak şekilde sosyal sorumluluklar üstlenmesi gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla insanı temel odak noktası yapan hastanelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir. Araştırma sonuçları

da örnekleme oluşturan çalışanların hastanelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini ifade ettiklerini göstermektedir.

Araştırmada 5., 6., 7., 8., 9., 10. sorulara cevap vermek ve araştırmaya temel oluşturan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi ile stratejik liderlik, kurumsal itibar, KSS, örgütsel özdeşleşme ve bu değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkilerin varlığı %99 güven düzeyinde olumlu yönde ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda ifade edilmiştir.

Stratejik liderlik ve faktörleri ile kurumsal itibar algısı ve faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinde stratejik liderliğin kurumsal itibar algısının ve faktörlerinin, dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderliğin kurumsal itibar algısı ve faktörleri çalışma ortamı ve ürün ve hizmetlerle ilgili kurumsal itibar algısının, etik ve yönetsel stratejik liderliğin duygusal çekicilik ile ilgili kurumsal itibarın önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Olumlu itibar elde edebilmek için örgütlerin sahip olduğu tüm fonksiyonlarının üst yönetim tarafından bu hedef doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir (Argüden, 2003: 5). Başka bir ifadeyle itibarın bilinçli ellerde yönetilmesi (Çöklü, 2004: 266) ve örgütün yarınının gündemini yönetecek yetkinlikte, vizyon sahibi yöneticiler tarafından ele alınması gerekmektedir (Kadıbeşgil, 2013: 89-221). Stratejik liderliğin örgütün, üst düzey yöneticilerinin bir yansıması olduğu (Ireland ve Hitt, 2005: 65) göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin diğer bir ifadeyle stratejik liderlik davranışlarında bulunan liderlerin itibarı yükselten kişiler olarak örgütte yer aldıkları ifade edilebilir (Argüden, 2003: 12). Literatür incelendiğinde yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının kurumsal itibar algısını etkileyebildiği görülmektedir (Davies ve Chun, 2009: 311; Bromley, 2001: 331; Cravens vd., 2003: 207; Grup ve Gainess-Ross, 2002: 20; Hall, 1993: 607; Zhu, 2014: 936; Men ve Stacks, 2013: 172; Men, 2012: 171-172; Men, 2014: 254). Bu doğrultuda araştırmaya konu olan hastanelerdeki yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerinde etkili olduğu sonucunun yukarıda ifade edilen araştırmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Stratejik liderlik ve faktörleri ile KSS ve faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinde stratejik liderliğin KSS'nin ve faktörlerinin, dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderliğin KSS'nin ve faktörlerinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Günümüzde paydaşlar, örgütün faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerin ve karar alma sorumluluğundaki yöneticilerin genel sosyal refahın sorumluluğunu üstlenmelerini istemektedir (Halıcı, 2001: 15). Bu nedenle örgütler daha sürdürülebilir ve sorumlu bir dünya yaratma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır (Pearce ve Stahl, 2015: 84). Bu zorunluluğun, iş adamları tarafından toplumun sahip olduğu değer ve amaçlarla ilişkili olarak sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleriyle yerine getirilmesi gerekmektedir (Sanduk, 2015: 3). Dolayısıyla toplumun farklı kesimlerinden gelen çok çeşitli KSS talepleriyle karşı karşıya olan örgütlerin üst yönetimlerinde bulunan, sosyal sorumluluk bilincine sahip yöneticilerin toplumun değer yargılarına göre hareket etmesi ve sosyal ihtiyaçların farkında olarak örgütü yönetmesi gerektirmektedir (Husted, 2003: 481; Ural ve Yılmaz, 2005: 248). Bu bağlamda, CEO'lar ve diğer kurumsal liderlerin örgütün KSS stratejilerini formüle etmede ve yerine getirmede çok önemli bir rol oynadığı (Benn vd., 2010: 404), KSS bilincine sahip örgütlerin en üst düzey yönetiminin bu konuda liderlik göstermesi gerektiği (Lembet, 2013: 8) ve stratejik açıdan KSS faaliyetlerini kurumsal kültür yapısına dahil etmek için üst düzey liderlerin örgütün benimsediği her türlü KSS girişimine olan bağlılığını açıkça ve sürekli olarak ifade etmesi gerektiği (Heslin ve Ochoa, 2008: 141) ifade edilebilir. Özellikle stratejik liderliğin bir alt boyutu olan dönüşümsel liderliğin örgütlerin KSS faaliyetleriyle ilgilenmesinde etkin olduğu ve stratejik olarak KSS faaliyetlerinde özellikle görevlendirildikleri ifade edilmektedir (McWilliams vd., 2006: 3). Etik liderlik ise sahip olduğu karakter, hesap verebilirlik başkalarını dikkate alma ve onlara saygı gösterme, örgüt ve toplum açısından uyum sağlama gibi sahip olduğu etik değerleri göstermek (Wu vd., 2015: 820) için örgütün temel faaliyetlerine KSS'yi dahil ederek tüm paydaşların beklentilerine hitap edebilirler (Zhu, 2014: 930). Ayrıca literatür incelendiğinde yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının örgütün KSS faaliyetlerini etkileyebildiği görülmektedir (Shahin ve Zairi, 2007: 753; Szekely ve Knirsch, 2005: 629; Trong Tuan, 2012: 347; Hansen vd., 2015: 654-658; Tian vd.,

2015: 388; Du vd., 2012: 155; Choi vd., 2015: 353; Groves ve LaRocca, 2011: 511; Groves ve LaRocca, 2012: 8; Waldman vd., 2006: 1704; Wu vd., 2015: 819; Glamuzina, 2014: 494-508). Bu doğrultuda araştırmaya konu olan hastanelerdeki yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının örgütlerin KSS faaliyetleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan sonuç, yukarıda ifade edilen konu ile ilgili yazındaki çalışmaları destekler niteliktedir.

Stratejik liderlik ve faktörleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinde stratejik liderliğin ve faktörleri olan dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Örgütlerin uzun vadeli başarılar kazanmasında örgütsel özdeşleşmenin önemli olduğu görülmektedir (İşcan, 2006: 161). Bu nedenle liderler tarafından izleyenlerin; değer, tutum ve hedefleri sahiplenmesinin ve bunlar peşinde çaba sarf etmesinin sağlanması gerekmektedir (Hogg vd., 2005: 991). Dolayısıyla liderlerin izleyenleriyle güven temelli iyi ilişkiler kurarak, onlara destek ve ilgi göstererek örgüte daha fazla olumlu tutum ve davranışlar göstermelerini sağlamaktadırlar (Katrinli vd., 2008: 355-356; Van Dick, 2007: 134-137). Böylece liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında ortaya çıkan dinamik yapıda lider emir vererek izleyenlerini etkilemekte, izleyenler de etkilendikleri ölçüde liderlik sürecine razı olmakta ve örgütle özdeşleşmektedirler (Davel ve Machado, 2001: 7-10). Stratejik liderliğin boyutlarından dönüşümsel liderliğin; izleyenlerini motive ederek, bireysel gelişim, öğrenim, başarı ihtiyaçlarına dikkat ederek, güven ortamı oluşturarak, ilham vererek, vizyon belirleyerek örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005: 572-573). Ayrıca çalışanların örgütsel özdeşleşmesi, iletişimde bulunma sıklığına ve etkileşimin içeriğine göre şekillendiğinden (Kuhn ve Nelson, 2002: 9) örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında iletişimin rolünün oldukça önemli olduğu görülmektedir (Smidts vd., 2001: 1051; Cheney, 1983: 145). Dolayısıyla stratejik liderlerin iletişim becerilerine de sahip olması beklenmektedir. İletişim sayesinde liderler; çalışanların örgütsel konularla ilgili yeterli derecede bilgiyi elde etmesini sağlayarak örgütü farklılaştıran özellikleri daha iyi anlamalarını ve bunun sonucunda özdeşleşme düzeylerinin artmasını sağlayabilirler (Dutton vd., 1994: 244). Literatür incelendiğinde

yöneticilerin stratejik liderlik davranışları gösteriyor olmalarının çalışanların örgütüyle özdeşleşmesini etkileyebildiği görülmektedir (Asforth ve Mael, 1989: 20-39; Epitropaki ve Martin, 2005: 569; Walumba vd., 2011: 207-209; Moriano vd., 2014: 114; Behery, 2016: 70; Zhu vd., 2012: 186-203; Zhang vd., 2012: 757; Chughtai, 2016: 873; Chunxu ve Yanlin, 2011: 396; García-Guiu vd., 2015: 65-70; Valsani vd., 2016: 144; Epitropaki ve Martin, 2005: 569). Bu doğrultuda araştırmaya konu olan hastanelerdeki yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların özdeşleşmesi üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan sonuç, yukarıda ifade edilen konu ile ilgili yazındaki çalışmaları destekler niteliktedir.

KSS ve faktörleri ile kurumsal itibar ve faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinde KSS'nin ve ekonomik-yasal ve etik KSS faktörlerinin kurumsal itibar ve faktörlerinin, KSS'nin diğer bir faktörü olan gönüllü KSS'nin ise kurumsal itibar ve çalışma ortamı ve ürün ve hizmetler faktörlerinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Paydaşların KSS ile ilgili konulara daha duyarlı hale gelmeleri (Carlisle ve Faulkner, 2005: 413) örgütlerin faaliyet ve politikalarının önceden belirlenmiş çeşitli sosyal ve etik kriterleri karşılamasını gerekli hale getirmektedir (Fombrun, 2005: 7). Dolayısıyla örgütlerin kalite, iyi bir hizmet ve yenilik sağlayarak müşteriler ve tedarikçiler arasında güvenilir bir konuma gelmesi, toplum ve kamu arasında örgütsel, sosyal ve doğal varlıklara sağ görülü davranarak sorumluluk alması, hükümetler ve rakipler arasında düzenlemelere uygun davranarak ve rekabet için bir oyun alanı geliştirerek hesap verebilir duruma gelmesi gerekmektedir (Nakra, 2000: 40). Böylece üstlenilen KSS faaliyetleri ile örgütler itibarlarını koruma altına alabilmektedir (Hartman vd., 2007: 377). Bu bağlamda KSS'nin örgütün itibarını oluşturan önemli bir boyut olduğu söylenebilir (Aqueveque, 2005: 71). Yapılan çalışmalar KSS faaliyetlerinde bulunan örgütlerin iyi bir itibara sahip olduğunu göstermektedir (Cretu ve Brodie, 2007: 232; Gaultier-Gaillard vd., 2009: 162; Kuyucu, 2003: 16; Nakra, 2000: 40; Carlisle ve Faulkner, 2005: 413; Özkol vd., 2005: 138; Atakan ve İşçioğlu, 2009: 126; Pruzan, 2001: 50; Acquaah, 2003: 388-390; Kadıbeşegil, 2013: 135-136; Bronn ve Vrioni, 2001: 209; Aqueveque, 2005: 71; Hartman vd, 2007: 377; Carlise ve Faulkner, 2005: 417; Karaköse, 2013: 43; Brammer ve Millington, 2005: 30; Gümüş ve Öksüz,

2009: 2144; Fernández Sánchez vd., 2015: 563; Su vd., 2014: 511; Lizarزابuru ve Del Brio, 2016: 42; Taghian vd., 2015: 340; Arikan vd., 2016: 136-139; Zhu vd., 2014: 932-936; Melo ve Garrido-Morgado, 2012: 11). Bu doğrultuda araştırmaya konu olan hastanelerin KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar algısı üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan sonuç, yukarıda ifade edilen konu ile ilgili yazındaki çalışmaları destekler niteliktedir.

Örgütsel özdeşleşme ile kurumsal itibar ve faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinde örgütsel özdeşleşmenin kurumsal itibarın ve faktörlerinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Örgüt için hayati bir öneme sahip kurumsal itibarın yönetilmesinde çalışanlar önemli bir yere sahipken (Cravens ve Oliver, 2006: 293) örgüt adına mükemmel bir kaynak olarak hizmet eden çalışanlar açısından da örgütün itibarı oldukça önemli bir yere sahiptir (Şatır ve Sümer, 2008: 16). İtibar; örgütlerde ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanmakta ve paydaşların deneyimleri doğrultusunda sahip olduğu algıya göre şekillenmektedir (Bennet ve Kottasz, 2000: 227). Dolayısıyla iç paydaş olarak nitelendirilen çalışanların örgütün itibarını algıladıklarında daha yüksek performans gösterebilecekleri ve böylece örgütsel çıktıları etkileyebilecekleri göz önünde bulundurulduğunda (<http://www.harrisinteractive.com>) örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesi gerekli görülebilmektedir. Fombrun'a göre özdeşleşen çalışanlar fırsat bulduklarında dış dünyaya örgütün bir elçisiymiş gibi davranarak örgüt içinde neler olduğunu dışarıya yansıtabilmektedirler. Bu nedenle çalışanları tarafından destekleniyor olması örgütün itibarını güçlü bir şekilde devam ettirebilmesi açısından oldukça önemlidir (Sakman, 2003: 142). Dolayısıyla araştırmaya konu olan hastanelerdeki çalışanların özdeşleşmesinin kurumsal itibar algıları etkili olduğunu ortaya koyan sonuç, konu ile ilgili yazındaki çalışmaları destekler niteliktedir (Sakman, 2003: 142; Cravens ve Oliver, 2006: 297; Miller vd., 2000: 629; Cravens ve Oliver, 2006: 293; Cüce, 2012: 81; Mael ve Ashforth, 2001: 199; Kadıbeşegil, 2013: 289; Karaköse, 2012: 54; Gotsi ve Wilson, 2001: 99; Theaker, 2006: 227; Dörtok, 2003: 79; Yi ve Uen, 2006: 370; Zavyalova vd, 2016: 253; Thomaz, 2010: 187; Turgut vd., 2012: 249).

KSS ve faktörleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere bakıldığında değişkenler arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinde KSS'nin ve faktörlerinin örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Rekabet avantajı elde etmede sosyal sorumluluk faaliyetlerini önemli bir yere koyan örgütler; her geçen gün insan odaklı yatırımlarını artırmaya başlamıştır. Bu nedenle örgütlerin KSS faaliyetlerinin çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların örgüte yönelik tutumlarını etkileyebildiği düşünülmektedir (Kaplan, 2013: 79). Literatür incelendiğinde örgütlerin KSS faaliyetlerinin yönetilmesinde çıkar gruplarının örgüt ile özdeşleşmesinin hayati bir önem taşıdığı görülmektedir (Vos, 2003: 141). Dolayısıyla örgütlerin içsel çıkar grupları arasında yer alan çalışanların (Özgener, 2009: 196) örgütün KSS faaliyetleri ile ilgilenmesi sonucunda örgütsel özdeşleşme düzeylerinin etkilendiği ifade edilebilir (Kaplan, 2013: 77; Jones, 2010: 858; Rupp vd., 2006: 539; Peterson, 2004: 296; Hickman vd., 2005; Bhattacharya vd., 2008: 38; Turban ve Greening, 1996: 658; Berger vd., 2006: 128; Collier ve Esteban, 2007: 30; Glavas ve Piderit, 2009; Sen vd., 2006: 164; Coşkun, 2007: 97-105; Mustafayeva, 2007: 105; Sanduk, 2015: 85-87; Jones, 2010: 870; Rodrigo ve Arenas, 2008: 265; Mozes vd., 2015: 310; De Roeck vd., 2013: 91; Zhou, 2014: 683-694). Bu doğrultuda araştırmaya konu olan hastanelerin KSS faaliyetlerinin çalışanların özdeşleşmesi üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan sonuç, yukarıda ifade edilen konu ile ilgili yazındaki çalışmaları destekler niteliktedir.

Araştırmanın 11., 12. ve 13. soruları stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasında KSS ve örgütsel özdeşleşmenin; stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında KSS'nin rolünü belirlemeye yöneliktir.

Yapılan analizler sonucunda; kurumsal itibar üzerinde etkisi olduğu görülen stratejik liderlik ve faktörleri olan dönüşümsel-politik ve etik stratejik liderliğin kurumsal itibar üzerine etkisinde KSS'nin ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu sonuca göre; stratejik liderlik, kurumsal itibar algısını hem doğrudan hem de KSS'yi veya örgütsel özdeşleşmeyi etkileyerek arttırmaktadır. Bu bakımdan araştırmaya konu olan hastane yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösterirken, hastanenin KSS faaliyetlerinde bulunmasının ya da çalışanların hastanelerle

özdeşleşebilmesinin çalışanların kurumsal itibarı algılama düzeylerini daha da yükselteceği ifade edilebilir.

Tüm paydaşların örgütle ilgili toplam algısı örgütün sahip olduğu itibarın iyi ya da kötü nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle örgütlerin paydaşlarda oluşan algıyı yönetebilmek için uygun strateji ya da stratejiler belirlemeleri gerekmektedir (Dörtok, 2003: 61). Bu bağlamda sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde anahtar bir rol oynadığı ifade edilebilir (Morsing vd., 2008: 99). Ayrıca itibarlı örgütler, bir yandan müşterilerin, sektörel ve doğal çevrenin, rakiplerin beklentilerini karşılarken bir yandan da bu beklentileri karşılayabilmek için gerekli olan stratejik, yapısal unsurlar ile iş ve yönetsel süreçleri organize edebilmelidir (Dowling, 2001: 90-101). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin sağlanması da örgütün itibarını etkileme noktasında önemli bir değişken olarak ele alınabilir. Konu bu açıdan ele alındığında özen gösterilerek yönetilmesi gereken önemli bir rekabet unsuru olan itibarın stratejik liderler tarafından ele alınması ve itibar üzerinde etkili olduğu düşünülen KSS ve örgütsel özdeşleşme konularıyla da ayrıca ilgilenilmesi gerekebilir.

Yapılan analizler sonucunda; örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu görülen stratejik liderlik ve faktörleri olan dönüşümsel-politik ve iletişimsel stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde KSS'nin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu sonuca göre; stratejik liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi hem doğrudan hem de KSS'yi etkileyerek artırmaktadır. Bu bakımdan araştırmaya konu olan hastane yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları gösterirken, hastanenin KSS faaliyetlerinde bulunuyor olması çalışanların örgütle özdeşleşmesini daha da yükselteceği ifade edilebilir.

Örgütle özdeşleşen çalışanların; ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için çaba sarf ettiği (Barutcu, 2015: 7), çalışma hayatlarının daha anlamlı hale geldiği, potansiyellerinin arttığı ve daha fazla motive oldukları görüldüğünden (Mael ve Ashforth, 2001: 200-202) örgütler üyelerinin akıllarına ve kalplerine yerleşmek zorunda kalmayı daha da fazla gerekli görür hale gelmektedir (Albert vd., 2000: 13). Dolayısıyla stratejik liderler çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayabilmelidirler ve bunun için örgütün KSS faaliyetlerinden faydalanabilirler. Çünkü stratejik liderlerin varlığının

yanında örgütün KSS faaliyetlerinde bulunuyor olmasının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırabileceği düşünülmektedir.

Sonuçlar yaş değişkeni açısından incelendiğinde yaş değişkeninin sadece yöneticilerin yönetsel stratejik liderlik davranışları göstermeleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde tüm yaş aralıklarındaki çalışanların yöneticilerinin yönetsel stratejik liderlik davranışlarda bulunduklarını birbirine yakın olacak şekilde algıladıkları belirlenmiştir. Ancak örnekleme oluşturan hastane çalışanlarının 21-35 yaş aralıklarında yoğunlaştığı, 20 ve altı ile 41 ve üstü çalışanların az sayıda olduğu görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde 41 ve üstü çalışanlar ile 20 ve altı çalışanların diğer yaş aralıklarındaki çalışanlara oranla yöneticilerinin yönetsel stratejik liderlik davranışlarında bulunduklarını yüksek düzeyde katılıyor olmaları dikkat çekicidir. Bu sonuca göre yaşı büyük olan çalışanların işin nasıl yapılacağı konusundaki bilgileri ve daha deneyimli olabilmeleri sebebiyle yöneticilerinin yönetsel davranışlarını daha net algılayabildiği, genç çalışanların ise iş hayatındaki tecrübe eksikliği, yöneticilerinin kendilerinden yaşça ve mevkie daha yüksek olabilmesi, yöneticileriyle aralarındaki mesafe ve hiyerarşinin hissettirilmesi gibi sebeplerle yöneticilerinin yönetsel davranışlarda bulunduğunu algıladıkları söylenebilir.

Sonuçlar cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde her iki grubun ortalamaları arasındaki fark yönetsel stratejik liderlik, genel KSS algısı, ekonomik-yasal KSS algısı ve gönüllü KSS algısı açısından anlamlıdır. Yönetsel stratejik liderlik davranışlarında kadın grubuna ait ortalama erkek grubuna ilişkin ortalama büyüktür. Bu sonuca göre yöneticiler; kadınların daha duygusal olmaları, evlilik ve çocuk gibi değişkenler sebebiyle sosyal hayatlarında daha fazla sorumluluk almaları ve ailesel rollere daha fazla önem vermeleri gibi sebeplerden dolayı iş ortamında hata yapılmaması ve işlerin aksamaması adına yönetsel özelliklerini kadın çalışanları üzerinde daha fazla hissettirmiş olabilir. Genel KSS algısı, ekonomik-yasal KSS algısı ve gönüllü KSS algısında ise erkek çalışanların ortalaması kadın çalışanların ortalamasından yüksektir ve erkekler en yüksek düzeyde ekonomik-yasal KSS'yi algılamaktadır. Bu sonuca göre erkeklerin hastanelerin sosyal sorumluluklarıyla daha fazla ilgilendiği söylenebilir. Toplumumuzda genellikle ailenin geçimini sağlamaya odaklanan ve maddi konularla daha fazla ilgilendiği düşünülen erkeklerin çalışma

ortamında örgütün geleceğini kadın çalışanlara oranla daha fazla düşündüğü söylenebilir. Dolayısıyla erkek çalışanlar örgütün gelecekte de var olabilmemesinin garantisi olarak gösterilebilecek kâr elde etmesiyle ve yasal düzenlemelere uygun davranmasıyla daha yakından ilgilenebilir ve bu yöndeki sorumluluklarını daha fazla gözlemlediği ve algıladığı ifade edilebilir.

Medeni durum açısından araştırmanın değişkenlerine bakıldığında, sadece kurumsal itibar faktörlerinden duygusal çekiciliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde evli çalışanlar, bekâr ve diğer grubunda yer alan çalışanlara oranla hastanelerinin daha yüksek düzeyde duygusal çekiciliğe sahip olduğunu düşünmektedir. Bunun nedeni olarak evliliğin getirmiş olduğu bir takım sorumluluklar öne sürülebilir. Ekonomik sıkıntılardan kurtulmak adına iş sahibi olmak isteyenlerin bu isteğini hemen gerçekleştirmediği düşünüldüğünde, işsizliğin getireceği maddi ve psikolojik maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, son olarak eşlerinin çalışmadığı ve çocuk sahibi oldukları varsayıldığında iş sahibi olan evli çalışanlar bulundukları hastanelere karşı olumlu değerlendirmelerde bulunabilirler. Ayrıca bu gibi nedenlerden dolayı evli çalışanların hastanelerine güven duydukları, saygı gösterdikleri ve genel olarak hastanelerini beğendikleri söylenebilir.

Eğitim değişkeni açısından araştırmanın temel değişkenlerine ait ortalamalarda anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını incelemek için yapılan analizler sonucunda hiçbir temel değişkende anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların eğitim durumunun araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir.

Sonuçlar çalışma süresi değişkeni açısından değerlendirildiğinde, sadece genel stratejik liderlik ve yönetsel stratejik liderliğe ait ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Ortalamalar değerlendirildiğinde 1 yıldan az süredir çalışıyor olanların yöneticilerinin genel anlamda stratejik liderlik ve alt boyutu olan yönetsel stratejik liderlik davranışlarında bulunduklarını daha fazla algılamaktadırlar. Bu sonuca göre hastanelerde çalışma süreleri kısa olan, yeni işlerine adapte olmaya çalışan, işi öğrenmeye çalışan bireyler üzerinde yöneticiler daha hissedilebilir bir etki bırakarak işe bağlanmalarını ve motivasyonları sağlayabilirler.

Ortalamalar değerlendirildiğinde 1 yıldan az süredir çalışıyor olanlardan sonra en yüksek ortalamaya 6 yıl ve üstü çalışanların sahip olması dikkat çekicidir. Bu sonuca göre çalışma süreleri uzun olan çalışanların iş deneyiminin yüksek olması örgütler açısından stratejik liderliğin öneminin farkında olduklarını gösterebilir. Böylece yöneticilerinin davranışlarını daha iyi analiz edebilir ve stratejik liderlik davranışlarında bulunduklarını yüksek düzeyde algılayabilirler.

Yöneticilik görevi açısından araştırmanın değişkenlerine bakıldığında, sadece dönüşümsel-politik stratejik liderliğe ve yönetsel stratejik liderliğe ilişkin ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde yöneticilik görevi olan çalışanlar yöneticilik görevi olmayan çalışanlara göre yöneticilerinin daha yüksek dönüşümsel-politik ve yönetsel stratejik liderlik davranışlar gösterdiğini ifade etmiştir. Yöneticilik görevi olan çalışanların diğer çalışanlara göre üstleriyle daha yakın olduğu ve sürekli iletişimde bulundukları düşünüldüğünde üstlerinin dönüşümsel-politik ve yönetsel stratejik liderlik davranışlarında bulunduklarını daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Yöneticilik süresi açısından araştırmanın temel değişkenlerine ait ortalamalarda anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını incelemek için yapılan analizler sonucunda hiçbir temel değişkende anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin yöneticilik süresinin araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir.

Hastane türü açısından stratejik liderlik, kurumsal itibar algısı, KSS, örgütsel özdeşleşme ve faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle zincir ve zincir olmayan hastanelerde bulunan çalışanlar bu değişkenlerin değerlendirilmesi noktasında birbirlerinden farklılaşmaktadır. Ortalamalar değerlendirildiğinde zincir bir hastanenin şubelerinde çalışanların zincir olmayan bir hastanenin çalışanlarına göre stratejik liderlik, kurumsal itibar algısı, KSS, örgütsel özdeşleşme ve faktörlerini daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

Hastane türü açısından sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde zincir hastane çalışanlarının değişkenlere ilişkin ortalamaları sırasıyla KSS, kurumsal itibar, stratejik liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinde yüksek düzeydedir. Ayrıca sonuçlar

zincir hastane çalışanlarının yöneticilerinin etik ve iletişimsel stratejik liderlik davranışlarını yüksek ve benzer düzeyde gösterdiklerini, çalışma ortamı açısından itibarı yüksek düzeyde değerlendirdiklerini, ekonomik-yasal ve gönüllü KSS'yi yüksek ve benzer düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Zincir olmayan hastane çalışanlarının ortalamaları ise sırasıyla KSS, kurumsal itibar, örgütsel özdeşleşme ve stratejik liderlik değişkenlerinde yüksek düzeydedir. Ayrıca sonuçlar zincir olmayan hastane çalışanlarının yöneticilerinin etik stratejik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini, ürün ve hizmetler açısından itibarı yüksek düzeyde değerlendirdiklerini, ekonomik-yasal KSS'yi yüksek düzeyde algıladıkları göstermektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde örnekleme oluşturan çalışanlardan zincir hastane şubesinde bulunanların hastanenin genel olarak ismine bakarak ve diğer illerdeki şubelerini göz önünde bulundurarak beklentileri yüksek olabilir. Çalışanların bu beklentilerini karşılamak, onlardan en üst düzeyde faydalanmak ve olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlamak adına hastanelerle özdeşleşmeleri sağlanmış olabilir. Çünkü özdeşleşmiş çalışanlar zincir hastanenin amaçlarını daha fazla sahiplenmiş olacaktır ve böylece hastane özdeşleşen çalışanlarıyla birlikte daha fazla başarı elde edecektir. Zincir hastanelerde yöneticiler; hastaların tüm zincir hastane şubeleriyle aynı kaliteyi göstermesini sağlamak, böylece rekabet avantajı elde etmek ve daha fazla müşteriye çekebilmek, bulundukları şehirle uyum sağlamak ve ihtiyaçlarını giderebilmek, hem hastalar tarafından hem de donanımlı doktor ve personeli istihdam etmek için stratejik liderlik davranışlarında bulunuyor olabilirler. Dolayısıyla çalışanlar tarafından zincir bir hastanede yönetici olan kişilerin, işlerin yapılması için etkili kişilerle iletişime geçildiğini daha fazla algılamasına neden olduğu söylenebilir. Ayrıca özel hastaneler; bulundukları şehirle bütünleşme, topluma duyarlılığını gösterme ve tüm paydaşların gözünde iyi bir yer edinme adına sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyor olabilir. Tüm bunlar sağlandığında ve zincir hastanenin isminin yarattığı olumlu havanın da etkisiyle çalışanların hastaneleri itibarlı algılamış olduğu söylenebilir. Özetle; insan odaklı hizmet veren zincir hastanelerde çalışanlar, hastanenin faaliyette bulunduğu şehirle bir bütün olabilmesi için gerekli ve en önemli kaynaktır. Zincir hastaneler hem bulundukları ildeki diğer hastanelerle hem aynı çatı altındaki diğer zincir hastanelerle hem de başka hastanelerle rekabet halinde olabilir. Rekabet avantajı elde edebilmenin en önemli unsuru ise hastanenin itibarının çalışanlar açısından

algılanmasını sağlamaktır. Zincir hastaneler isminden dolayı bir itibar algısı oluşturmuş olabilir ancak çalışanların bu algıyı daha derinden kabullenmesi için kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme bir araç olarak kullanılabilir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için de zincir hastanelerde yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarında bulunmaları gerekmektedir.

Günümüzde örgütlerin birbirleriyle yarış halinde olması genellikle üst yönetimlerinde bulunan kişi veya kişilerin stratejik liderlik davranışları göstermesini gerektirmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı, çevrenin sürekli değiştiği ve belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamında stratejik liderlerin öncelikli olarak örgütüne itibar kazandırması adına faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibar örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmesini sağlayan ve örgütlere tanınırlık ve saygınlık kazandıran stratejik açıdan ele alınması gereken önemli bir konudur. Stratejik liderlerin kurumsal itibar oluşturma faaliyetlerine örgütler için olmazsa olmaz beşeri kaynağın yani çalışanların yönlendirilmesiyle başlaması daha olumlu sonuçların alınmasına yol açacaktır. Çünkü örgütün dışa yansıyan yüzü olarak çalışanlar örgütle ilgili ne kadar olumlu şeyler düşünürse örgüt dışındakiler de o kadar olumlu şeyler düşünebilecektir. Dolayısıyla çalışanların örgütün itibarını olumlu algılaması oldukça önemlidir. Çalışanlarda olumlu bir itibar algısı oluşturmak adına örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyor olması ve çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin sağlanması gerekebilir. Yapılan bu çalışma da stratejik liderliğin, kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı rolü ile kurumsal itibar algısını etkilediğini göstermektedir.

Yapılan bu çalışma sonucunda yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde KSS'nin ve örgütsel özdeşleşmenin rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Zaman ve maddi olanaklar gibi kısıtlardan dolayı araştırma sadece Trabzon ilindeki üç özel hastanede yapılmıştır. Benzer araştırmalar farklı coğrafi bölgelerde de yapılarak araştırma konusu açısından bölgesel farklılıkların yol açabileceği sonuçlar incelenebilir. Ayrıca sağlık sektörüne uygulanan bu çalışmanın, farklı endüstrilerdeki örgütlerde uygulanması önerilebilir. Çalışmada, araştırma konusunu oluşturan değişkenler çalışanlar açısından değerlendirilmiştir. Örgütlerin etkileşimde bulunduğu diğer paydaş grupları da çalışmaya dahil edilerek sonuçlar geliştirilebilir, hatta paydaş gruplarının değerlendirmeleri karşılaştırılabilir. Son olarak

iş tatmini, liderin itibarı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi araştırma değişkenleriyle ilişkili olabileceği düşünülen değişkenler de modele dahil edilerek farklı ilişkiler açısından araştırma konusu ele alınabilir.



KAYNAKÇA

- Abratt, R. ve Nsenki Mofokeng, T. (2001). "Development And Management of Corporate Image in South Africa1". *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 368-386.
- Acquaah, M. (2003). "Organizational Competence and Firm-Specific Tobin's Q: The Moderating Role of Corporate Reputation". *Strategic Organization*, 1(4), 383-411.
- Adair, J. (2013). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev.: S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, (2004).
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). "Leader Political Skill and Team Performance". *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. ve Ganapathi, J. (2007). "Putting The S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations". *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Ağraş, S. ve Deliorman, R. B. (2014). "Evaluation of The Paradoxes in Strategy Formation From The Perspectives of Strategic Management Schools". *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(3), 302-311.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. "Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde Bir Şirket İncelemesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk". Can Aktan (Editör), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İgiad Yayınları.
- Albert, S., Ashforth, B. E. ve Dutton, J. E. (2000). "Introduction To Special Topic Forum. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges". *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alganer, Yüce İhsan. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi.

- Alniaçık, E. ve Alniaçık, Ü. (2009). “Kurumsal İtibar ve Bölgesel Kalkınmadaki Önemi”. *Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye MYO Bölgesel Kalkınma Kongresi*, 14(1), 47-54.
- Alsop, R. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*. New York: Free Press.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aqueveque, C. (2005). “Signaling Corporate Values: Consumers' Suspicious Minds”. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(3), 70-81.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. ve Cordon-Pozo, E. (2007). “Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain”. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Argüden, Y. (2003). “İtibar Yönetimi”. (Derleyen: Yılmaz Argüden), *İtibar Yönetimi*, ArGe Danışmanlık Yayınları, (4), 18.
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C. ve Telci, E. E. (2016). “Investigating The Mediating Role of Corporate Reputation on The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Multiple Stakeholder Outcomes”. *Quality & Quantity*, 50(1), 129-149.
- Arkonaç, S. A. (2008). *Sosyal Psikolojide İnsanları Anlamak: Deneysel ve Eleştirel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. A. (1989). “Social Identity Theory and The Organization”. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., ve Corley, K. G. (2008). “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions”. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Atakan, S. M. G. ve İşçioğlu, T. E. (2009). “Türk Tüketicilerinden Bakış Açısıyla İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri”. *Öneri Dergisi*, 8(32), 125-133.

- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). "Unlocking The Mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Aydede, C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: MediaCat.
- Badshah, S. (2012). "Historical Study of Leadership Theories". *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49-59.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Balmer, J. M. (2001). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing-Seeing Through The Fog". *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. ve Lafferty, B. A. (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape". *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartels, J. (2006). *Organizational Identification and Communication: Employees' Evaluation of Internal Communication and Its Effects on Identification at Different Organizational Levels*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Enschede, The Netherlands: University of Twente.

- Bartol, K. M. ve Zhang, X. (2007). "Networks and Leadership Development: Building Linkages for Capacity Acquisition and Capital Accrual". *Human Resource Management Review*, 17(4), 388-401.
- Barutcu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1991). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision". *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Basu, K. ve Palazzo, G. (2008). "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking". *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği". *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bayraktaroğlu, G., İlter, B. ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Becerikli, S. Y. (2000). "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım". *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), 97-109.
- Behery, M. (2016). "A New Look at Transformational Leadership and Organizational Identification: A Mediation Effect of Followership Style in a Non-Western Context". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(2), 70.

- Bennett, R. ve Kottasz, R. (2000). "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation". *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224-235.
- Benn, S., Todd, L. R. ve Pendleton, J. (2010). "Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 96(3), 403-423.
- Benjamin, L. ve Flynn, F. J. (2006). "Leadership Style and Regulatory Mode: Value From Fit?". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Berger, I. E., Cunningham, P. ve Drumwright, M. E. (2006), "Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(2), 128-137.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. ve Korschun, D. (2008). "Using Corporate Social Responsibility to Win The War for Talent". *Mitsloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Black, J. S. and L. W. Porter. (2000), *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2001). "Strategic Leadership Research: Moving On". *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boal, K. B. ve Schultz, P. L. (2007). "Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems". *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Bolat, T., Seymen, A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bolden, R., Petrov, G. ve Gosling, J. (2009). "Distributed Leadership in Higher Education Rhetoric and Reality". *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277.

- Bowie, N. (2000). "A Kantian Theory of Leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185-193.
- Bowd, R., Bowd, L. ve Harris, P. (2006). "Communicating Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of A Major UK Retail Centre". *Journal of Public Affairs*, 6(2), 147-155.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Barış Kitabevi.
- Bulut, Y ve Uygun, V. (2010). "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13). 29-47.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bracker, J. (1980). "The Historical Development of The Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brady, A. (2005). "Measurement The Seven Elements of Reputation Management". *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 12-13.
- Brammer, S. ve Millington, A. (2005). "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis". *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Bresctick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Breitbarth, T. ve Harris, P. (2008). "The Role of Corporate Social Responsibility in The Football Business: Towards The Development of A Conceptual Model". *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... ve Castel, P. (2000). "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22

- European Countries”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1-29.
- Bromley, D. B. (2001). “Relationships Between Personal and Corporate Reputation”. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Bronn, P. S. ve Vrioni, A. B. (2001). “Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: An Overview”. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207-222.
- Brown, M. E. (1969). “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346–355.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Budd Jr, J. F. (1994). “How to Manage Corporate Reputations”. *Public Relations Quarterly*, 39(4), 11.
- Buhmann, K. (2006). “Corporate Social Responsibility: What Role for Law? Some Aspects of Law and CSR”. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), 188-202.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Cabrera, E. F. ve Bonache, J. (1999). “An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy”. *People and Strategy*, 22(1), 51.
- Camelo-Ordaz, C., Martín-Alcázar, F. ve Valle-Cabrera, R. (2003). “Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies: An Analysis in The Spanish Context”. *Journal of Business Research*, 56(2), 95-103.
- Cardador, M. T. ve Pratt, M. G. (2006). “Identification Management and Its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through A Focus on Affiliation Dimensions”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(2), 174-184.

- Carlisle, Y. M. ve Faulkner, D. O. (2005). "The Strategy of Reputation. *Strategic Change*, 14(8), 413-422.
- Carmeli, A., Gilat, G., ve Waldman, D. A. (2007). "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance". *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. ve Shabana, K. M. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice". *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Caruana, A. ve Chircop, S. (2000). "Measuring Corporate Reputation: A Case Example". *Corporate Reputation Review*, 3(1), 43-57.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T. ve Yang, S. (2006). "Trust and The Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening The Black Box in Australia and China". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Chan, H. S. (2006). "Organizational Identification and Commitment of Members of A Human Development Organization". *Journal of Management Development*, 25(3), 249-268.
- Chauvin, K. W. ve Guthrie, J. P. (1994). "Labor Market Reputation and The Value of The Firm". *Managerial and Decision Economics*, 15(6), 543-552.
- Chen, C. Y., Yang, C. Y. ve Li, C. I. (2012). "Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence from Three Industries Across Two Major Chinese Societies". *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890-938.
- Cheney, G. ve Tompkins, P. K. (1987). "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment". *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.

- Cheney, G. (1983). "The Rhetoric of Identification and The Study of Organizational Communication". *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. ve Kwak, W. J. (2015). "Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 353-365.
- Choi, D. Y. ve Gray, E. R. (2008). "Socially Responsible Entrepreneurs: What Do They Do to Create and Build Their Companies?" *Business Horizons*, 51(4), 341-352.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. ve Stellmacher, J. (2003). "When Teachers Go The Extra Mile: Foci of Organizational Identification as Determinants of Different Forms of Organizational Citizenship Behaviour Among Schoolteachers". *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Chughtai, A. A. (2016). "Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety". *The Journal of Psychology*, 1-15.
- Chun, R. (2005). "Corporate Reputation: Meaning and Measurement". *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Chunxu, Y. ve Yanlin, L. (2011, May). "Notice of Retraction Charismatic Leadership and Organizational Identification: The Mediating Role of Followers' Emotional Intelligence". In *Business Management and Electronic Information (BMEI), 2011 International Conference on* (Vol. 3, pp. 393-396). IEEE.
- Collier, J. ve Esteban, R. (2007). "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Coşkun, H. M. (2007). *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Identification*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Cravens, K., Oliver, E. G. ve Ramamoorti, S. (2003). "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation". *European Management Journal*, 21(2), 201-212.

- Cravens, K. S. ve Oliver, E. G. (2006). "Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management". *Business Horizons*, 49(4), 293-302.
- Cretu, A. E. ve Brodie, R. J. (2007). "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective". *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M. ve Stafford, E. (2010). "Leadership Styles and Outcome Patterns for The Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review". *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, C. ve Sünbül, A. G. Ö. (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çetin, S. (2009). "Vizyon Yönetimi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 95-103.
- Clayton, S. (2002). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*. (Çev.: M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çöklü, E. Y. (2004). *Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi*, İstanbul: Set-Systems Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Ohio: Thomson South Western.
- Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience*. Cengage Learning.
- Danışman, S. A. (2013). "Bir Doğu Liderliğinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita". *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 139-150.
- Davel, E. ve Machado, H. V. (2001). "Leadership and Identification Dynamic: Integrating Cognition, Emotion and Power". *Social Science Research Network*, 1, 1-18.

- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. ve Roper, S. (2001). "The Personification Metaphor as A Measurement Approach for Corporate Reputation". *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Davies, B. (2004). "Introduction to The Special Edition on Strategy and Strategic Leadership in Schools". *School Leadership & Management*, 24(1), 7-9.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). "Strategic Leadership". *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2006). "Developing A Model for Strategic Leadership in Schools". *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139.
- Davies, G. ve Chun, R. (2009). "The Leader's Role in Managing Reputation". *in Reputation Capital*. Springer Berlin Heidelberg. 311-323.
- Davis, K. (1973). "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davison, A., Brown, P., Pharo, E., Warr, K., McGregor, H., Terkes, S., ... & Abuodha, P. (2013). "Distributed Leadership: Building Capacity for Interdisciplinary Climate Change Teaching At Four Universities". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(1), 98-110.
- Deardorff, D. S., ve Williams, G. (2006). "Synergy Leadership in Quantum Organizations". *Fesserdorfs Consultants*. <http://www.rockypeaklc.com/synleader08.pdf>
- DeBerry, S. L. (2010). *Using Transformational Leadership to Change Organizational Culture in A Government Agency*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella University.
- De Castro, G. M., López, J. E. N. ve Sáez, P. L. (2006). "Business and Social Reputation: Exploring The Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics*, 63(4), 361-370.
- Demirtaş, H. A. (2003). "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar". *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.

- Den Hartog, D. N., Van Muijen J.J. ve Koopman, P.L. (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Dengiz, M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Akadey Plus Yayınevi.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster Jr, F. E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *The Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Deren, H., S. (2009). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları. *Tübitak Projesi, Proje*, (107K182).
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F. ve Swaen, V. (2014). "Understanding Employees' Responses to Corporate Social Responsibility: Mediating Roles of Overall Justice and Organisational Identification". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112.
- Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., ve Wieseke, J. (2007). "Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133-150.
- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P. ve Vlachos, D. S. (2013). "Analysis of Strategic Leadership Models in Information Technology". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 268-275.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. ve Neck, C. P. (2007). "Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Doorley, J. ve Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Roudledge Taylor&Francis Group.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). "Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?". *California Management Review*, 46(3), 19-36.

- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. ve Sen, S. (2013). “The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility”. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. ve Shortell, S. M. (2002). “Beauty is in The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification Identity and Image on The Cooperative Behaviors of Physicians”. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). “Organizational Images and Member Identification”. *Administrative Science Quarterly*, 39(1994), 239-263.
- Ebrahimi, B. P. (2000). “Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hong Kong Chinese Executives”. *Journal of Business Research*, 49, 67-77.
- Edwards, M. R. (2005). “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Elsbach, K. D. ve Bhattacharya, C. B. (2001). “Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association”. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Emhan, A. (2007). “Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(22), 247-258.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). “The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 109-120.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- Ergen, T. (2011). *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- European Commission, (2002), Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, Industrial Relations And Industrial Change, Directorate-General For Employment And Social Affairs, Unit D.1, Manuscript.
- Fernández Sánchez, J. L., Luna Sotorrió, L. ve Baraibar Diez, E. (2015). "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation in A Turbulent Environment: Spanish Evidence of The Ibex35 Firms". *Corporate Governance*, 15(4), 563-575.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. ve Gilmore, D. C. (2000). "Political Skill At Work". *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future". *Management Decision*, 33(6), 11-21.
- Firestein, P. J. (2006). "Building and Protecting Corporate Reputation". *Strategy & Leadership*, 34(4), 25-31.
- Flatt, S. J. ve Kowalczyk, S. J. (2008). "Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation". *Journal of Competitiveness Studies*, 16(1/2), 13-30.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). "What's in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation, Realizing Value from The Corporate Image*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Fombrun, C. ve Van Riel, C. B. M. (1997). "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, 1(1 and 2), 5-13.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. ve Sever, J. M. (2000). "The Reputation Quotientsm: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation". *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

- Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. B. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press.
- Fombrun, C. J. (2005). "A World of Reputation Research, Analysis and Thinking—Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards". *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12.
- García-Guiu, C., Molero, F. ve Moriano, J. A. (2015). "Authentic Leadership and Its Influence on Group Cohesion and Organizational Identification: The Role of Organizational Justice as a Mediating Variable". *Revista De Psicología Social*, 30(1), 60-88.
- Gardberg, N. A. ve Fombrun, C. J. (2002). "The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards A Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation". *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307.
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J. P. ve Rayner, J. (2009). "Managing Reputational Risk—from Theory to Practice". in *Reputation Capital* (Pp. 161-178). Springer Berlin Heidelberg.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts". *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Glad, B. ve Blanton, R. (1997). "F.W. De Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership". *Presidential Studies Quarterly*, 27(3), 565-591.
- Glamuzina, M. (2014). "Is Leadership Development Increasing Corporate Social Responsibility?". in *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship* (p. 494). Centar za istraživanje i razvoj upravljanja doo.
- Glavas, A. ve Piderit, S. K. (2009). "How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees". *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.

- Godfrey, P. C. (2009). "Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues". *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.
- Gordon, G. G. ve DiTomaso, N. (1992). "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture". *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). "Corporate Reputation: Seeking A Definition". *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Göçenoğlu, C. ve Onan, I. (2008). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu. *Avrupa Komisyonu*, 1-35.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. London: Blackwell.
- Green, P.S. (1996). *Reputation Risk Management. Şirket Ününü Korumanın Yolları*. (Çev.: Abdullah Ersoy). İstanbul: AD Yayıncılık.
- Greyser, S. A. (1999). "Advancing And Enhancing Corporate Reputation". *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 177-181.
- Groenland, E. (2002). "Qualitative Research to Validate The RQ-Dimensions". *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-317.
- Gronn, P. (2002). "Distributed Leadership as a Unit of Analysis". *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Groves, K. S. ve LaRocca, M. A. (2012). "Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051811433852.
- Grupp, R. W. ve Gaines-Ross, L. (2002). "Reputation Management in The Biotechnology Industry". *Journal of Commercial Biotechnology*, 9(1), 17-26.
- Guillot, W. M. (2003). "Strategic Leadership: Defining The Challenge". *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Güçdemir, Y. (2006). "Bankaların Web Sitelerinin Sosyal Sorumluluk Açısından İncelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (26), 61-73.

- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”. *G.Ü. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). “İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi”. *Journal of Yaşar University*, 4(14), 2129-2150.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hair, J.F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. ve Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Halıcı, A. (2001). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İli'nde Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 11-28.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). “Personal Factors in Organizational Identification”. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Hall, R. (1993). “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Handy, C.B. (1981). *Understanding Organizational*. London: Penguin Books.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J. ve Jackson, C. L. (2015). “Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate”. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S. ve Dhanda, K. K. (2007). “The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations”. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373-389.

- Haslam, S. A., Eggins, R. A. ve Reynolds, K. J. (2003). "The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 83-113.
- He, H. ve Brown, A. D. (2013). "Organizational Identity and Organizational Identification A Review of The Literature and Suggestions for Future Research". *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Helm, S. (2005). "Designing A Formative Measure for Corporate Reputation". *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.
- Herbig, P. ve Milewicz, J. (1997). "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success". *Pricing Strategy & Practice*, 5(1), 25-29.
- Heslin, P. A. ve Ochoa, J. D. (2008). "Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility". *Organizational Dynamics*, 37, 125-144.
- Hickman, T. M., Lawrence, K. E. ve Ward, J. C. (2005). "A Social Identities Perspective on The Effects of Corporate Sport Sponsorship on Employees". *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 148-157.
- Hicks, H. G. ve Gullet, C. R. (1981). *Management*. Boston, McGraw-Hill.
- Hinterhuber, H. H. ve Friedrich, S. A. (2002). "The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists". *International Journal of Production Economics*, 77(3), 191-203.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., Harback, H. F. ve Nixon, R. D. (1994). "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness". *Organizational Dynamics*, 23(2), 18-32.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R. ve Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management*. South Western.
- Hitt, M.A., Harrison, J.S. ve Ireland, D.R. (2001). *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, New York, NY.
- Ho, C. K. (2005). "Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis". *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253.

- Hogg, M. A. ve Terry, D. I. (2000). "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts". *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (Çev.: Emre Çetin ve İbrahim Yıldız). Ankara: Ütopya Yayınevi. (2005).
- Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A. ve Weeden, K. (2005). "Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory from The Perspective of The Social Identity Theory of Leadership". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 991-1004.
- Hogg, M. A. ve Reid, S. A. (2006). "Social Identity, Self-Categorization, and The Communication of Group Norms". *Communication Theory*, 16(1), 7-30.
- Howell, D. C. (2013). *Statistical Methods For Psychology*. Wadsworth, Cengage Learning, 8.Edt., Belmont.
- Horner-Long, P. ve Schoenberg, R. (2002). "Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation". *European Management Journal*, 20(6), 611-619.
- Hosmer, T. L. (1982). "The Importance of Strategic Leadership". *Journal Of Business Strategy*, 3(2), 47-57.
- Houghton, J. D. ve Neck, C. P. (2002). "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing A Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership". *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- House, R. J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
- Husted, B. W. (2003). "Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?". *Long Range Planning*, 36(5), 481-498.
- Iacobucci, D. (2010). "Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics" [Yapısal Eşitlik Modellemesi: Uyum İndeksleri, Örneklem Büyüklüğü ve İleri Düzey Konular]. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.

- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A., (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Işık, E. Y. (2011). *Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal itibarın Öğrenci Tercihleri Üzerindeki Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Iyengar, G.V. (2008). *High Performance Leadership*. Global Media, Mumbai, IND, 2-64.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması". *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü". *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- İşseveroğlu, G. (2001). "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 55-68.
- Jenkins, H. ve Yakovleva, N. (2006). "Corporate Social Responsibility in The Mining Industry: Exploring Trends in Social and Environmental Disclosure". *Journal of Cleaner Production*, 14(3), 271-284.
- Jensen, M. C. (2001). "Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function". *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Johnson, M. D. ve Morgeson, F. P. (2005). "Cognitive and Affective Identification in Organizational Settings". *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), 1-6.
- Jones, D. A. (2010). "Does Serving The Community Also Serve The Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand

- Employee Responses to A Volunteerism Programme”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Jose, A. ve Thibodeaux, M. S. (1999). “Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers”. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133-143.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kağnıcıoğlu, D. (2007). *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C. ve Lee-Davies, L. (2005). “Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review”. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kalseth, K. ve Cummings, S. (2001). “Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?”. *Information Development*, 17(3), 163-172.
- Kaplan, M. (2013). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 113(26), 77-97.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N. ve Nikolopoulos, K. (2005). “Fathoming Porter's Five Forces Model in The Internet Era”. *Info*, 7(6), 66-76.
- Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, S. (2008). “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23), 77-97.
- Karna, J., Hansen, E. ve Juslin, H. (2003). “Social Responsibility in Environmental Marketing Planning”. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 848-871.

- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. ve Güneri, B. (2008). “Leader–Member Exchange, Organizational Identification and the Mediating Role of Job Involvement for Nurses”. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Kaya, Ç. (2010). “Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı”. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 69-88.
- Kendirli, H. C., Gulen, T. ve Kumbul, T. (2015). “The Women Employees Within The Frame of Social Responsibility and An Analyse”. *Journal of Economic Development, Environment And People*, 4(1), 16-23.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kim, T., Chang, K. ve Jae Ko, Y. (2010). “Determinants of Organisational Identification and Supportive Intentions”. *Journal of Marketing Management*, 26(5-6), 413-427.
- Kiriakidou, O. ve Millward, L. J. (2000). “Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?”. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49-58.
- Kline, R. B. (2000). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York.: Guilford Publications.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kor, Y. Y. ve Leblebici, H. (2005). “How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance?”. *Strategic Management Journal*, 26(10), 967-985.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (Çev.: Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat.
- Köksal, B. A. (1994). *İstatistik Analiz Metodları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kuhn, T. ve Nelson, N. (2002). "Reengineering Identity A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification". *Management Communication Quarterly*, 16(1), 5-38.
- Kuyucu, B. A. (2003). "Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi". (Derleyen: Yılmaz Argüden), *İtibar Yönetimi*, Arge Danışmanlık Yayınları, (4), 18.
- Lantos, G. P. (2001). "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility". *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. MacMillan: Basingtoke, UK.
- Lee, Y. S. ve Liu, W. K. (2011). "Distinguishing Between Leaders and Leadership in Global Business". *Journal of Global Business Management*, 7(1), 7-13.
- Lee, H., Kim, M. S. ve Park, Y. (2012). "An Analytic Network Process Approach to Operationalization of Five Forces Model". *Applied Mathematical Modelling*, 36(4), 1783-1795.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS For Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. Psychology Press.
- Lembet, Z. (2013). "Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk". *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>. (Erişim Tarihi: 06.11.2015).
- Lemmink, J., Schuijf, A. ve Streukens, S. (2003). "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions". *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Levitt, T. (1958). "The Dangers of Social-Responsibility". *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. ve Braig, B. M. (2004). "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits". *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.

- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. ve Juslin, M. (2005). "Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A case of a Shipyard Subcontractors". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.
- Lizarzaburu, E. ve Del Brio, J. (2016). "Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo/Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation in the financial sector of developing countries/Responsabilidade Social Corporativa e Reputação Corporativa no setor financeiro dos países em desenvolvimento". *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 42.
- Lunenburg, F. C., ve Ornstein, A. C. (2011). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont.: Cengage Learning.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. New Jersey: Financial Times Management.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (2001). "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks". *Journal for The Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197-222.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2000). "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of The United States and France". *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2001). "Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses". *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Mahon, J. F. (2002). "Corporate Reputation Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature". *Business & Society*, 41(4), 415-445.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1975). *Örgütler*. (Çev.: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran. Ankara: TODAİE Yayıncısı.

- Martens, R. (1998). *Başarılı Antrenörlük*. (Çev.: Tuncer Büyükonat). İstanbul: Beyaz Yayınları. (1997).
- Martin, R. ve Epitropaki, O. (2001). "Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes". *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.
- Martin, G. ve Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach To HR*. Routledge.
- Masood, A., Dani, S., Burns, N. D. ve Backhouse, C.J. (2006). "Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective". *Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- McKinnon, D. P., A. J. Fairchild ve M. S. Fritz. (2010). "Mediation Analysis", *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. ve Wright, P. M. (2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies*", 43(1), 1-18.
- Meehan, J., Meehan, K. ve Richards, A. (2006). "Corporate Social Responsibility: The 3C-SR Model". *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386-398.
- Melewar, T. C. (2003). "Determinants of The Corporate Identity Construct: A Review of The Literature". *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Mello, J. A. (1999). "Reframing Leadership Pedagogy Through Model and Theory Building". *Career Development International*, 4(3), 163-169.
- Melo, T. ve Garrido- Morgado, A. (2012). "Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Men, L. R. (2012). CEO Credibility, Perceived Organizational Reputation, and Employee Engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173.
- Men, L. R. ve Stacks, D. W. (2013). "The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation". *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.

- Men, L. R. (2014). "Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication". *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Middlehurst, R. ve Elton, L. (1992). "Leadership and Management in Higher Education". *Studies in Higher Education*, 17(3), 251-264.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. ve Johnson, J. R. (2000). "Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire". *Management Communication Quarterly*; 13(4), 626-658.
- Mohr, L. A., Webb, D. J. ve Harris, K. E. (2001). "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior". *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Morgan, G. A., Nancy, L. L., Gene, W., G. ve Karen C. B. (2004). *Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publihers.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. ve Mangin, J. P. L. (2014). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Morrill, R. L. (2007). *Strategic Leadership*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Morsing, M., Schultz, M. ve Nielsen, K. U. (2008). "The 'Catch 22' of Communicating CSR: Findings From A Danish Study". *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Moura-Leite, R. C. ve Padgett, R. C. (2011). "Historical Background of Corporate Social Responsibility". *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539.
- Mozes, M., Josman, Z. ve Yaniv, E. (2011). "Corporate Social Responsibility Organizational Identification and Motivation". *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.

- Mustafayeva, L. (2007). *Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Nadler, D. A. ve Tushman, M. L. (1990). "Beyond The Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change". *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Nahavandi, A. (2012). *The Art And Science of Leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nakra, P. (2000). "Corporate Reputation Management: CRM with a Strategic Twist?". *Public Relations Quarterly*, 45(2), 35.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Naktiyok, A. (2006). "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N., Timuroğlu, M. K. ve Daştan, H. (2009). *Stratejik Planlama İşletmelerin Stratejik Planlamaya Bakışı-Bölgelerarası Karşılaştırma*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Naktiyok, A. (2016). "Endüstri ve Rekabet Analizi". *Stratejik Yönetim*, Erzurum Atatürk Üniversitesi AÖF.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, And You*. Ohio: Thompson South Western Publication.
- Neumann, Y. ve Neumann, E. F. (2013). "The President and The College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Styles". *The International Journal of Educational Management*, 13(2), 73-79.
- Nguyen, N. ve Leblanc, G. (2001). "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Ogunfowora, B. O. (2014). *The Consequences of Ethical Leadership: Comparisons with Transformational Leadership and Abusive Supervision*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Calgary.

- Ortega, A. G., Jalón, M. L. D. ve Menéndez, J. Á. R. (2014). “A Strategic Analysis of Collective Urban Transport in Spain Using The Five Forces Model”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 5-15.
- Özgener, Şevki (2009). *İş Ahlakının Temelleri Yönetmel Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgöz, A. (2011). *Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkoç, A. E., Çelik, M. ve Gönen, S. (2005). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, (27), 134-145.
- Özüpek, M. N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Tablet Kitabevi.
- Paglis, L. L. ve Green, S. G. (2002). “Leadership Self-Efficacy And Managers' Motivation for Leading Change”. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Papatya, A. P. D. G. ve Dulupçu, A. P. D. M. A. (2000). “Thinking Quantum Leadership for True Transformation: The Talisman of “Not to Know” at The Threshold of New Leadership”. In *International Joint Symposium on Business Administration, Gökçeada, Çanakkale Onsekiz Mart University-Silesian University*.
- Pearce, C. L. ve Stahl, G. K. (2015). “Introduction to The Special Issue: The Leadership Imperative for Sustainability and Corporate Social Responsibility”. *Organizational Dynamics*, 44(2), 83-86.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory”. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Peltekoğlu, F. B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım.

- Peterson, D. K. (2004). "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment". *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pirsch, J., Gupta, S. ve Grau, S. L. (2007). "A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs As A Continuum: An Exploratory Study". *Journal of Business Ethics*, 70(2), 125-140.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering Change in A Globalizing World: New Directions in Leadership*. Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- Pisapia, J. R. ve Lin, Y. (2011). "Values and Actions: An Exploratory Study of School Principals in The Mainland of China". *Frontiers of Education in China*, 6(3), 361-387.
- Podnar, K. (2004). "Is it All A Question of Reputation? The Role of Branch Identity (The Case Of An Oil Company)". *Corporate Reputation Review*, 6(4), 376-387.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys To Profitability". *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (2008). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Simon and Schuster. (13.04.2015).
- Post, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T. ve Weber, J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities". *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

- Pruzan, P. (2001). "Corporate Reputation: Image and Identity". *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50-64.
- Ravelo, B. C. L. (2006). *Organizational Identification in Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marburg, Germany: Philipps-Universität Marburg.
- Reiter-Palmon, R. ve Illies, J. J. (2004). "Leadership and Creativity: Understanding Leadership from A Creative Problem-Solving Perspective". *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M. ve Van Dick, R. (2005). "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of The Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3), 490-510.
- Robbins, Stephan P. (1986): *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rodrigo, P. ve Arenas, D. (2008). "Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes". *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- Ronald, B. (2014). "Comprehensive Leadership Review-Literature, Theories and Research". *Advances in Management*, 7(5), 52-66.
- Rotondi, T. (1975). "Organizational Identification and Group Involvement". *The Academy of Management Journal*, 18(4), 892-897.
- Rousseau, D. M. (1998). "Why Workers Still Identify with Organizations". *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 217-233.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Roy, P. ve Alam, M. (2007). "Corporate Social Responsibility and Affirmative Action Program". *Social Responsibility Journal*, 3(3), 69-78.

- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. ve Williams, C. A. (2006). "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework". *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rutabingwa, C. K. (2003). *Leader Behavior of Vice Chancellors as Perceived by The Management Teams in Private Universities in The East Africa Community*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). San Francisco, The University of San Francisco.
- Sabaté, D. F. J. M. ve Puente, D. Q. E. (2003). "Empirical Analysis of The Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of The Literature". *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sakman, N. F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sammarra, A. ve Biggiero, L. (2001). "Identity and Identification in Industrial Districts". *Journal of Management and Governance*, 5(1), 61-82.
- Sanduk, A. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Özdeşleşme ve Zaman Yönelimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. ve Trespalacios, J. A. (2012). "How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance". *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Schwaiger, M. (2004). "Components and Parameters of Corporate Reputation-An Empirical Study". *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Scott, C. R., Corman, S. R. ve Cheney, G. (1998). "Development of a Structural Model of Identification in The Organization". *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B. ve Korschun, D. (2006). "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.

- Sethi, S. P. (1979). "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns". *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Shahin, A. ve Zairi, M. (2007). "Corporate Governance as a Critical Element for Driving Excellence in Corporate Social Responsibility". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753-770.
- Shamir, B. ve Kark, R. (2004). "A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 115-123.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shapiro, C. (1983). "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations". *The Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679.
- Silva, D. K. (2007). *Structurational Identification in Groups within Organizations: I, We & Us*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). St Louis, MO: Washington University.
- Silver, G. A. (1981). *Introduction to Management*. Minnesota: West Publishing Co.
- Sisk, H. L. ve Williams, J. C. (1981). *Management and Organizations*. Cincinnati: South Western Publication Co.
- Sitkin, S. B., Lind, E. A. ve Siang, S. (2006). "The Six Domains of Leadership". *Leader to Leader*, 1, 27-33.
- Smaiziene, Ingrida, (2008), "Revealing The Value of Corporate Reputation for Increasing Competitiveness", *Economics and Management*, 13, 718-723.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Riel, C. B. (2001). "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification". *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models". *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

- Sorensen, J. B. (2002). "The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance". *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D. ve Jaussi, K. S. (2005). "Making All The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations". *Organizational Dynamics*, 34(1), 47-61.
- Spears, L. C. (2004). "Practicing Servant-Leadership". *Leader to Leader*, 2004(34), 7-11.
- St-Hilaire (2008). *Leadership Theories: Toward a Relational Model*. http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/exam_retrospectif_final_fsth.pdf.
- Su, L., Huang, S., Van Der Veen, R ve Chen, X. (2014). "Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation, Customer Emotions and Behavioral Intentions: A Structural Equation Modeling Analysis". *Journal of China Tourism Research*, 10(4), 511-529.
- Sullivan, G. R. ve Harper, M. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (Çev.: Ayşe Bilge Dicleli). Ankara: Boyner Holding Yayınları.
- Szekely, F. ve Knirsch, M. (2005). "Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance". *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Şatır, Ç. ve Sümer, F. E. (2008). "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 15-25.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları)*, Ankara: Ekinoks Yayın Evi.

- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya, Eğitim Akademi Yayınları.
- Taghian, M., D'Souza, C. ve Polonsky, M. (2015). "A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility, Reputation and Business Performance". *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363.
- Turner, J. C. ve Tajfel, H. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24.
- Taşlıyan, M., (2012) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı- ASO, Erişim Tarihi: 07.06.2015, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2012.pdf>.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14). 1-16.
- Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkiler El Kitabı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Thomaz, J. C. (2010). "Identification, Reputation, and Performance: Communication Mediation". *Latin American Business Review*, 11(2), 171-197.
- Tian, Q., Liu, Y. ve Fan, J. (2015). "The Effects of External Stakeholder Pressure and Ethical Leadership on Corporate Social Responsibility in China". *Journal of Management & Organization*, 21(04), 388-410.
- Top, S. ve Öner, A. (2012). "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 95-108.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). "Leader Political Skill and Employee Reactions". *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Trong Tuan, L. (2012). "Corporate Social Responsibility, Leadership, and Brand Equity in Healthcare Service". *Social Responsibility Journal*, 8(3), 347-362.
- Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1996). "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees". *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

- Turban, D. B. ve Cable, D. M. (2003). "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics". *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012). "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample". *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. (2011). "Is Ethical Leadership and Strategic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M. ve Van Dick, R. (2007). "The Identity-Matching Principle: Corporate and Organizational Identification in A Franchising System". *British Journal of Management*, 18, 29-S44.
- Ural, E. G. (2002). "İtibar Yönetimi: Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 83-93.
- Ural, E. ve Yılmaz, E. G. (2005). "İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA8000 ve Halkla İlişkiler", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 22, 247-258.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Ülker, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Valsania, S. E., Moriano, J. A. ve Molero, F. (2016). "Authentic Leadership and Intrapreneurial Behavior: Cross-Level Analysis of The Mediator Effect of Organizational Identification and Empowerment". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
- Van Dick, R. (2001). "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organization Psychology". *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283.
- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). "Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, And Correlates". *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 11(2), 129–149.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. ve Tissington, P. A. (2005). "To Be (Long) or Not to Be (Long): Social Identification in Organizational Contexts". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). "The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W. ve Wieseke, J. (2007). "Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133-150.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. ve Hogg, M. A. (2004). "Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda". *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856.
- Van Riel, C. B. ve Fombrun, C. J. (2002). "Which Company is Most Visible in Your Country? An Introduction to The Special Issue on The Global RQ-Project Nominations". *Corporate Reputation Review*, 4(4), 296-302.

- Van Riel, C. ve Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). "Strategic Leadership and Organizational Learning". *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!", *Interdisciplinary of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Vogel, D. (2006). *Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.
- Vos, J. F. (2003). "Corporate Social Responsibility and The Identification of Stakeholders". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 141-152.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2011). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. ve Javidan, M. (2006). "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility". *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Waldman, D. A., de Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... & Dorfman, P. (2006a). "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries". *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Walker, K. (2010). "A Systematic Review of The Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, And Theory". *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Walsh, K. ve Gordon, J. R. (2008). "Creating an Individual Work Identity". *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure". *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wartick, S. L. Ve Cochran, P. L. (1985). "The Evolution of The Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Watrack, S. (2002). "Measuring Corporate Reputation: Defining and Data". *Business and Society. Journal of Marketing*, 41(4), 371-92.
- Way, S. A. ve Johnson, D. E. (2005). "Theorizing About The Impact of Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Weiss, A. M., Anderson, E. ve MacInnis, D. J. (1999), "Reputation Management as A Motivation for Sales Structure Decisions", *Journal of Marketing*, 63(4), 74-89.
- Weiss, J. W. (2014). *Business Ethics: A Stakeholder And Issues Management Approach*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wells, D. L. (1998). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev.: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınevi. (1988).
- Werther, W. ve Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Economy*. Sage Publications.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, Twelfth Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Williams, R. J., Schnake, M. E. ve Fredenberger, W. (2005). "The Impact of Corporate Strategy on A Firm's Reputation". *Corporate Reputation Review*, 8(3), 187-197.
- Wilson, M. (2003). "Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From". *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.

- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). "An Integrative Definition of Leadership". *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K. ve He, X. (2015). "CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model". *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., ve Sarros, J. C. (1997). "A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies". *International Journal of Production Economics*, 52(1), 161-172.
- Yasin, M. Z. (2006). *The Use of Strategic Leadership Actions by Deans In Malaysian And American Public Universities*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida: Florida Atlantic University.
- Yeşilyurt, E. (2007). "Akademik ve Yönetimsel Liderlik". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 76-80.
- Yi, X. ve Uen, J. F. (2006). "Relationship Between Organizational Socialization and Organization Identification of Professionals: Moderating Effects of Personal Work Experience and Growth Need Strength". *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 362-371.
- Youngblood, M. D. (2000). "Winning Cultures for The New Economy". *Strategy & Leadership*, 28(6), 4-9.
- Zaccaro, S. J. ve Horn, Z. N. (2003). "Leadership Theory and Practice: Fostering An Effective Symbiosis". *The Leadership Quarterly*, 14(6), 769-806.
- Zavyalova, A. (2012). *The Benefits and Burdens of High Reputation During Disruptions: The Role of Media Reputation, Organizational Identification, and Disruption Type*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). School of the University of Maryland.
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M. ve Jian, Z. (2012). "Servant Leadership, Organizational Identification, and Work-to-Family Enrichment: The

Moderating Role of Work Climate For Sharing Family Concerns”. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767.

Zel, Uğur. (2001): *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhou, L. (2014). “Social Responsibility and Employees’ Organizational Identification in Chinese Family Firms: Influence of Family Ownership and Family Commitment”. *Chinese Management Studies*, 8(4), 683-703.

Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Zhu, W., Chew, I. K. ve Spangler, W. D. (2005). “CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management”. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. ve Yang, B. (2012). “Relationships Between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment”. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.

Zhu, Y. (2014). “The Mediating Effects of Managerial Skills on The Relationship Between Managerial Values, Ethical Leadership, and Organizational Reputation”. *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(4), 335-359.

Zhu, Y., Sun, L. Y. ve Leung, A. S. (2014). “Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership”. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.

Zimmerli, W. C. ve Richter, K. Holzinger. M.(2007). *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.capital.com.tr/gelecektrendler/itibariniz-yoksa-piyasaniz-da-yoktur-haberdetay-2132>

<http://www.harrisinteractive.com/news/Wir thlinReport/2001/twr0103.pdf>

<http://www.reputationinstitute.com>

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>



EKLER

EK 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Rolü*” adlı doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket doldurulurken herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Bu anketin tarafınızdan itinayla doldurulması araştırmacı açısından oldukça önemlidir. Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Seda KIZIL

1. Yaş Grubunuz: () 20 ve altı () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üstü
 2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
 3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr () Diğer
 4. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
 5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?: () 1’den az () 1-5 () 6 ve üstü
 6. Yöneticilik göreviniz var mı?: () Evet () Hayır
 7. Yöneticilik göreviniz varsa kaç yıldır bu görevde bulunmaktasınız?: () 1’den az () 1-5 () 6 ve üstü

1. BÖLÜM:	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
Çalıştığınız kurumdaki yöneticilerinizi göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.					
1. İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar vermektedir.					
2. Kural ve politikaları uygulatmaktadır.					
3. Yükümlülüklerimizi yerine getirmemiz için bizi sorumlu tutmaktadır.					
4. Çalışmalarımızı denetlemektedir.					
5. Emir-komuta zincirini izlememizi söylemektedir.					
6. Liderlik becerilerimizi geliştirmemizi teşvik etmektedir.					
7. Çalışanların kurumun uzun vadeli amaçlarını benimsemelerini teşvik etmektedir.					
8. Fırsatların farkında olmamıza yardımcı olmaktadır.					
9. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışmaktadır.					
10. Görüşmelerimizde ve karar verme sürecinde kurumumuzun temel değerlerini vurgulamaktadır.					
11. İşlerin yerine getirilmesi için müzakerelerde bulunmaya isteklidir.					
12. Gerektiğinde yardım almak için uzlaşmaya gitmeye hazırdır.					
13. Çatışmaların çözümünde kazan-kazan (her iki tarafın kazançlı çıkacağı) çözümler bulmaya çalışmaktadır.					
14. Yapılan iyi işleri beğendiğinde küçük ödüller vermektedir.					
15. İnsanlara eşit davranmaktadır.					
16. Etkili (hatırı sayılır) kişilerle etkileşim içerisindedir.					
17. Kurum dışındaki kişilerle müşterek çalışmaktadır.					
18. İşlerin yapılmasında etkisi olabilecek kişilerle yakınlık kurmaya çalışmaktadır.					
19. Etkili kişilerle yakın ilişkiler kurmaktadır.					
20. İşlerin yapılması için bağlantılarını (tanıdığı kişiler gibi) ve iletişim ağlarını kullanmaktadır.					
21. İnsanlara karşı dürüst davranmaktadır.					
22. Bizi doğru olanı yapmamız için teşvik etmektedir.					
23. Görüşlerimize saygı duymakta ve görüşlerimizi dikkate almaktadır.					
24. İnsanların özel hayatlarına (mahremiyetlerine) saygı göstermektedir.					
25. Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadır.					

2. BÖLÜM					
Aşağıdaki ifadeleri kendinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumla ilgili olarak biri olumsuz eleştiride bulunduğunda kendi şahsıma hakaret edilmiş gibi hissederim.					
2. Bu kurumla ilgili olarak başkalarının ne düşündüğüyle çok fazla ilgilenirim.					
3. Bu kurum hakkında konuştuğumda, genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.					
4. Bu kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi kabul ederim.					
5. Bu kurum hakkında övgü dolu sözler söylendiğinde, şahsıma iltifat edilmiş gibi hissederim.					
6. Medyada bu kurumla ilgili olumsuz haberler yer aldığında, kendimi mahcup hissederim.					

3. BÖLÜM:					
Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kuruma karşı iyi duygular besliyorum.					
2. Bu kurumu beğeniyorum ve bu kuruma saygı duyuyorum.					
3. Bu kuruma güveniyorum.					
4. Bu kurum, verdiği hizmetlerin arkasında durmaktadır (hizmetlerine güvenmektedir).					
5. Bu kurum, yeni hizmetler geliştirmektedir.					
6. Bu kurum, yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.					
7. Bu kurumun sunduğu hizmetler, bunlara ödenen paranın değerini karşılamaktadır.					
8. Bu kurum, iyi yönetilmektedir.					
9. Bu kurum, çalışmak için iyi bir yerdir.					
10. Bu kurum, nitelikli çalışanlara sahip bir kurum olarak tanınmaktadır.					

4. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.					
1. Kurumun kapsamlı etik ilkeleri vardır.					
2. Kurumun çalışanları mesleki standartlara uymaktadır.					
3. Üst yöneticiler, faaliyetlerimizin toplum üzerinde doğurabileceği olumsuz etkileri kontrol etmektedir.					
4. Güvenilir bir kurum olarak tanınmaktayız.					
5. Çalışanlar değerlendirilirken, iş arkadaşlarına ve kurumun iş ortaklarına karşı adaletli davranması göz önünde bulundurulmaktadır.					
6. Kurumda, çalışanların kurum içindeki hatalı davranışları (hırsızlık, cinsel vb.) üst yönetime bildirmesi için gizlilik prosedürü bulunmaktadır.					
7. Çalışanlardan bütün müşterilere tam ve güvenilir bilgi vermesi beklenmektedir.					
8. Kurumun çalışanlara verdiği ücretler endüstri ortalamalarının üzerinde.					
9. Kurum, ilave eğitim almak isteyen çalışanlara destek vermektedir.					
10. Kurum, çalışanların toplumsal yararı olan sivil toplum örgütlerine katılmalarını teşvik etmektedir.					
11. Kurumdaki esnek politikalar, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında daha iyi bir denge sağlanmasına imkân vermektedir.					
12. Kurum, hayır işlerine yeterli katkıyı sağlamaktadır.					
13. Kurumda malzeme ve enerji israfını azaltmak için programlar vardır.					
14. Kurum, yerel işletmeler ve okullarla birlikte çalışmayı teşvik etmektedir.					
15. Kurum, yerel sportif ve kültürel etkinlikleri desteklemektedir.					
16. Bu kurumda, müşterilerin her türlü şikâyetlerine cevap vermek oluşturulmuş bir prosedür vardır.					
17. Hizmetlerimizin kalitesini sürekli iyileştirmektediriz.					
18. Müşteri tatmini, kurumun performans göstergelerinden biri olarak kullanılmaktadır.					
19. Kârımızın daima en üst düzeye çıkarılmasında başarılıyızdır.					
20. Kurum maliyetlerini asgari düzeyde tutmaya çalışmaktayız.					
21. Bu kurumda çalışanların üretkenliği yakından izlenmektedir.					
22. Üst yönetim, kurumun uzun vadeli stratejilerini belirlemektedir.					
23. Yöneticilerimiz çevresel yasalar hakkında bilgi sahibidir.					
24. Bütün hizmetlerimiz yasal standartlara uygundur.					
25. Kurum, sözleşmeye dayalı yükümlülüklerine uygun hareket etmektedir.					
26. Bu kurumdaki yöneticiler yasalara tamamen uymaya çalışmaktadırlar.					
27. Bu kurum, çalışanları işe alma ve çalışan hakları ile ilgili tüm yasal düzenlemeleri yerine getirmeye çalışmaktadır.					
28. Çalışan çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, vb.) teşvik edecek programlarımız vardır.					
29. Çalışan ücreti ve terfisi konularında ayrımcılığı önleyen kurum politikalarımız vardır.					

EK 2. Etik Kurul Raporu



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 75513667-020-E.1600111313
Konu : Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK-
Arş.Gör. Seda KIZIL Etik Kurul
Onay Belgesi

09.05.2016

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 04.05.2016 tarihli ve 77040475-640-E.1600108136 sayılı belge.

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğretim üyelerinden **Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK**'un danışmanlığını yaptığı doktora öğrencisi **Arş.Gör. Seda KIZIL**'ın "**Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışların Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Rolü**" adlı tezinde anket çalışması yapabilmesi için Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Uygunluk-onay belgesi talebi ile ilgili, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 04.05.2016** gün ve **09.12** sayılı kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Karar - 12:

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğretim üyelerinden **Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK**'un danışmanlığını yaptığı doktora öğrencisi **Arş.Gör. Seda KIZIL**'ın "**Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışların Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Rolü**" adlı tezinde anket çalışması yapabilmesi için Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Uygunluk-onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü.

Yapılan görüşmelerden sonra; adığecenin "**Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışların Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Rolü**" başlıklı tezle ilgili yapılacak anket araştırması için, araştırmaların gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar vermiştir.



Prof.Dr. Süleyman ÇİĞDEM
Kurul Başkanı

Ek :

- 1 - Prof.Dr. A.Naktiyok-S.Kızıl Gündem
- 2 - Prof.Dr. A.Naktiyok-S.Kızıl Kurul Kararı
- 3 - Prof.Dr. A.Naktiyok-S.Kızıl Başvuru Evrakları

Dağıtım:

Gereği:

Sayın Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK
Hukuk Müşavirliğine



EK 3. Stratejik Liderlik Ölçeğini Kullanma İzni

SLQ

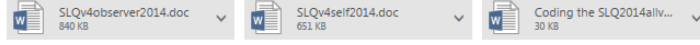


John Pisapia
27.12.2014 (Cmt), 20:46
Siz: Atılan Nakliyyok (anakti@atauni.edu.tr) ✉



Yanıtla | v

Belgeler



3 ekin (1 MB) Tümüni indir Tümüni OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Hi Seda

Yes I gratefully received the message from Professor Nakliyyok. I attach the current version of the SLQ in the self and observer formats -- we also have a supervisor format if that becomes part of your research. The third file is the coding sheet that you should use to interpret the subscales. Please advise if you run into a problem with the SLQ

I wish you good fortune and a great study.

Enjoy The Journey!

John

John Pisapia, Professor

Leadership Studies, Florida Atlantic University
Visiting Scholar, Griffith University, Australia 2014
Visiting Scholar, University of Rijeka, Croatia 2013
Fulbright Scholar, Chinese University of Hong Kong 2012
Adam Smith Research Scholar, University of Glasgow 2012
Visiting Scholar, Hong Kong - American Center, 2012
www.johnpisapia.com
jpisapia@fau.edu

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Seda KIZIL
Doğum Yeri ve Tarihi	Rize - 18.06.1984
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme ABD
Yüksek Lisans Öğrenimi	Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Bayburt Üniversitesi 2010-2012, Atatürk Üniversitesi 2012-...
İletişim	
E-Posta Adresi	sedatuysuz@hotmail.com