



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Karizmatik Lider ve Toksik Liderin İşveren Markasına Etkisi

Yüksek Lisans Tezi

Abdullah KARCIOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon

Ankara, 2025

Karizmatik Lider ve Toksik Liderin İşveren Markasına Etkisi

Abdullah KARCIOĞLU

Tez Danışmanı Prof. Dr. Mehmet BAŞ

Tez Jürisi

Prof. Dr. Nurettin Parıltı

Prof. Dr. Mehmet Baş

Dr. Ö.Ü. Mustafa Ünsalan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİSAZYON

Ankara - 2025

ETİK BEYAN

Bu tezi/projeyi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez ve Proje Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı; tezin/projenin tamamında akademik kurallara ve etik ilkelere uyduğumu ifade ederim. Yararlandığım eserlerin tamamını metin içinde referanslandırdığımı ve kaynakçada kılavuzda tanımlanan şekilde yer verdiğimi, haricindeki ifadelerin bana ait olduğunu, herhangi bir kaynaktan kopyalama yapmadığımı ya da yapay zeka aracılığı ile üretilmiş ifadelere metinde yer vermediğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda bu beyanıma uygun olmayan bir durumun tespit edilmesi halinde, aleyhime doğacak bütün hak kayıpları dahil tüm hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Abdullah KARCIOĞLU

08.07.2025

ONAY

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Abdullah KARCIOĞLU öğrencisi tarafından hazırlanan Karizmatik Lider ve Toksik Liderin İşveren Markasına Etkisi Başlıklı tez çalışması 08/07/2025 tarih ve saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan Prof. Dr. Nurettin Parıltı Hacı Bayram Veli Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üye Prof. Dr. Mehmet Baş Hacı Bayram Veli Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üye Dr. Ö.Ü Mustafa Ünsalan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Karizmatik Lider ve Toksik Liderin İşveren Markasına Etkisi

Abdullah KARCIOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Mehmet BAŞ
T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
2025, Ankara

ÖZET

Bu çalışma, karizmatik ve toksik liderlik tarzlarının işveren markası üzerindeki etkilerini teorik ve uygulamalı bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. İşveren markası, organizasyonların iç ve dış paydaşları tarafından cazip bir iş yeri olarak algılanmasını sağlayan kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, karizmatik liderlerin çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve organizasyon kültürünü olumlu yönde etkileyerek işveren markasını güçlendirdiği belirlenmiştir. Araştırma bulguları, karizmatik liderliğin işveren markası üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Toksik liderlik algısının işveren markası üzerindeki etkisi incelendiğinde, beklenen olumsuz etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, araştırma bulguları toksik liderliğin bazı bağlamlarda işveren markasına pozitif yönde bir katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların belirli organizasyonel yapı ve sektörlerde otoriter veya baskıcı yönetim tarzlarını "disiplin ve düzen" göstergesi olarak algılayabileceğine işaret etmektedir. Tez kapsamında, karizmatik ve toksik liderlik türleri kavramsal olarak ele alınmış ve bu liderlik tarzlarının işveren markası üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, liderlik algılarının organizasyonel yapı, çalışan bağlılığı ve işveren markası algısı gibi çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonucunda, işveren markasını güçlendiren liderlik yaklaşımlarının önemi vurgulanmış ve organizasyonların sürdürülebilir başarısına yönelik stratejik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik liderlik, Toksik liderlik, İşveren markası, Çalışan bağlılığı, Organizasyonel imaj.

The Effect Of Charismatic Leader And Toxic Leader On Employer Brand

Abdullah KARCIOĞLU

Master's Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet BAŞ
Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Graduate Programs
Department of Business Administration
2025, Ankara

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of charismatic and toxic leadership styles on employer branding within a theoretical and practical framework. Employer branding is considered a critical factor in ensuring that organizations are perceived as attractive workplaces by their internal and external stakeholders. In this context, it has been determined that charismatic leaders enhance employer branding by positively influencing employee motivation, commitment, and organizational culture. The research findings indicate that charismatic leadership has a significant and positive impact on employer branding. When examining the effect of toxic leadership perception on employer branding, it was observed that the expected negative impact was not statistically significant. However, the findings suggest that in certain contexts, toxic leadership may contribute positively to employer branding. This situation implies that in specific organizational structures and industries, employees may perceive authoritarian or oppressive leadership styles as indicators of “discipline and order.” Within the scope of this thesis, charismatic and toxic leadership styles have been conceptually analyzed, and their effects on employer branding have been examined in detail. The findings reveal the direct and indirect impacts of leadership perceptions on various organizational outcomes, including organizational structure, employee commitment, and employer brand perception. As a result, the study emphasizes the importance of leadership approaches that strengthen employer branding and provides strategic recommendations for organizations to achieve sustainable success.

Keywords: Charismatic leadership, Toxic leadership, Employer branding, Employee engagement, Organizational image.

İTHAF

Bu çalışma vatan uğruna canını feda eden aziz Şehitlerimize, kıymetli dostum Şehit Komiser Yardımcısı Semih Güzelay'a ve geçmişten bugüne Türk milletinin yücelmesi için emek verenlere sonsuz minnet, saygı ve rahmetle ithaf edilmiştir.



TEŞEKKÜR

Tezimin her aŐamasında bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, değerli katkılarıyla çalıŐmama yön veren, kıymetli danıŐmanım Prof. Dr. Mehmet BAŞ'a en içten Őukranlarımı sunarım. Bilimsel yaklaşımı, sabrı ve teşvik edici tutumuyla bu süreci daha verimli ve anlamlı kılmıŐtır.

Bu sürecin en zor anlarında bile yanımda olan, sabrını ve sevgisini esirgemeyen aileme, sonsuz teşekkür ederim. Manevi destekleri, fedakrlıkları ve dualarıyla bana güç verdiler.

Son olarak, bu akademik yolculukta birlikte emek verdiğim tüm arkadaŐlarıma ve yüksek lisans sürecini anlamlı kılan herkese teşekkür ederim.

.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

Özet	iv
Abstract	v
İthaf	vi
Teşekkür	vii
İçindekiler.....	viii
Tabloların listesi	xi
Kısaltmalar dizini	xii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1 Liderlik Kavramı – Liderlikte Etik ve Değerler	3
2.2 Liderlik Türleri ve Özellikleri.....	6
2.2.1 Toksik Liderlik.....	6
2.2.2 Karizmatik Liderlik.....	10
3. KL VE TL'nin ÖRGÜT VE ÖRGÜT SÜREÇLERİNE ETKİSİ.....	17
3.1 Karizmatik Liderin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	17
3.1.1 Karizmatik Liderliğin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü	17
3.1.2 Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı	20
3.1.3 Karizmatik Liderliğin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi	21
3.1.4 Karizmatik Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi.....	21
3.1.5 Karizmatik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme	21
3.1.6 Karizmatik Liderlik ve Kurumsal İmaj	22
3.2 Toksik Liderlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	22
3.2.1 Toksik Liderliğin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü	22
3.2.2 Toksik Liderlik ve Çalışan Performansı.....	23
3.2.3 Toksik Liderliğin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi	23
3.2.4 Toksik Liderliğin İşyerinde Psikolojik İklima Etkisi.....	25
3.2.5 Toksik Liderliğin Çalışan Sağlığı Üzerindeki Olumsuz Etkileri	25
3.2.6 Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti.....	26
3.2.7 Toksik Liderliğin İşveren Markasına Zararları	26
3.2.8 Toksik Liderlik ve Kurumsal İmaj	27

3.3	İşveren Markası.....	27
3.3.1	İşveren Markası Kavramı.....	27
3.3.2	İşveren Markasının Unsurları	28
3.3.3	İşveren Markasının Önemi.....	29
3.3.4	İşveren Markası Stratejileri.....	29
3.3.5	İşveren Markası ve Çalışan Bağlılığı İlişkisi	30
3.3.6	İşveren Markası ve Liderlik İlişkisi	31
3.3.7	Liderlerin Çalışanlara Yaklaşımı ve Güven İlişkisi	34
3.3.8	Liderlik Tarzının İşveren Markası Üzerindeki Rolü	34
4.	KARİZMATİK VE TOKSİK LİDERLİĞİN İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ.....	37
4.1	Liderlik Davranışlarının İşveren Markasına Farklı Etkileri.....	37
4.1.1	Liderlerin Vizyonerliği ve İşveren Markasının Algısı	37
4.1.2	Liderin Çalışanlarla Kurduğu İlişkinin İşveren Markasına Etkisi	37
4.1.3	Ödüllendirme ve Tanıma Sistemlerinin İşveren Markasına Katkısı	38
4.2	Her İki Liderlik Tipinin İşveren Markasına Olan Etkilerinin Kıyaslanması	40
4.2.1	Karizmatik Liderlik ve İşveren Markası	45
4.2.2	Toksik Liderlik ve İşveren Markası	49
4.3	İşveren Markasının Karizmatik ve Toksik Etkilerden Korunma Yolları	53
4.4	İşveren Markası, Liderlik ve Kurumsal Performans İlişkisi.....	54
4.4.1	İşveren Markasının Kurumsal Performans Üzerine Etkisi	54
4.4.2	Liderlik Tarzlarının Kurumsal Başarı Üzerindeki Rolü.....	56
4.4.3	Kurumsal Performansın İşveren Markasına Etkisi	57
4.4.4	İşveren Markası ve Çalışan Verimliliği İlişkisi.....	58
4.4.5	Karizmatik ve Toksik Liderliğin Kurumsal Performansa Etkisi.....	58
4.4.6	Çalışan Motivasyonu, İşveren Markası ve Liderlik	58
4.4.7	İşveren Markası Yönetimi ve Liderlik Dinamikleri.....	59
4.4.8	Kurumsal Performans ve Liderlik Uyumu.....	59
4.4.9	Liderlik Tarzlarının Marka Değerine Katkısı.....	60
5.	YÖNTEM	61
5.1	Araştırmanın Modeli	61
5.2	Araştırmanın Katılımcıları	61
5.3	Veri Toplama Aracı	62
5.4	Veri Toplama Süreci.....	62
5.5	Verilerin Analizi	63

6. BULGULAR.....	65
7. TARTIŞMA.....	77
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
ExtendeD Abstract.....	85
Kaynakça.....	89
Ekler	99
Özgemiş.....	101



TABLULARIN LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 4.1. Liderlik tarzının işveren markasına etkileri	39
Tablo 4.2. Liderlik tarzının kısa ve uzun vadeli işveren markasına etkileri	39
Tablo 4.3. Liderlik tarzlarının kurumsal başarı üzerindeki etkileri.....	57
Tablo 4.4. Liderlik tarzının kurumsal performansa etkisi	58
Tablo 4.5.Liderlik tarzlarının marka değerine katkıları	60
Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	65
Tablo 6.2. Karizmatik Liderlik, Toksik Liderlik ve İşveren Markasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
Tablo 6.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	68
Tablo 6.4. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti .	68
Tablo 6.5. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	69
Tablo 6.6. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları	70
Tablo 6.7. Toksik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti	71
Tablo 6.8. Toksik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları	71
Tablo 6.9. Toksik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları	72
Tablo 6.10. Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markasına Etkisine İlişkin Model Özeti	73
Tablo 6.11. Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markasına Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 6.12. Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markasına Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları	74

KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamaları
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
df	Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom)
EVP	Çalışan Değer Önerisi (Employee Value Proposition)
H1-H5	Araştırma Hipotezleri
İM	İşveren Markası
KL	Karizmatik Liderlik
N	Örneklem Sayısı
R ²	R Kare (Açıklanan Varyans Oranı)
SD	Standart Sapma (Standard Deviation)
Sig.	Anlamlılık Değeri (Significance Level)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (İstatistiksel Veri Analiz Programı)
TL	Toksik Liderlik

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, organizasyonların sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, nitelikli iş gücünü çekme ve elde tutma kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, "işveren markası" kavramı, şirketlerin cazip bir işveren olarak algılanmasını sağlamak ve iş gücü piyasasında güçlü bir konum elde etmek için önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bir şirketin işveren markasının gücü, çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığına ve organizasyonun değerleri, kültürü ile liderlik tarzının bu algıyı nasıl şekillendirdiğine bağlıdır.

Liderlik, çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi olan ve işveren markasını önemli ölçüde şekillendiren bir unsurdur. Liderlerin davranışları, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve organizasyona olan bağlılığı üzerinde derin bir etki yaratmaktadır. Karizmatik liderlik, çalışanları motive eden, örgütsel bağlılığı artıran ve pozitif bir iş ortamı sağlayarak organizasyonun dış çevredeki imajını güçlendiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzına sahip yöneticiler, güçlü vizyonları ve etkileyici kişisel özellikleri ile çalışanlarını etkileyerek organizasyonda bir güven ortamı oluşturmaktadır. Bu güven ortamı, işveren markasını güçlendirerek organizasyonun cazibesini artırmaktadır.

Öte yandan, toksik liderlik, çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde yıkıcı bir etkiye sahiptir. Toksik liderler, manipülatif, kontrolcü ve otoriter bir yaklaşım sergileyerek çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve organizasyon içinde güvensiz bir ortam yaratmaktadır. Bu tür bir liderlik, organizasyonun iç dinamiklerini zedeleyerek iş tatminini ve bağlılığı olumsuz etkilemekte; sonuç olarak işveren markasını zayıflatarak nitelikli çalışanların organizasyona olan ilgisini azaltmaktadır.

Literatür taraması, liderlik kavramını ve işveren markasının unsurlarını açıklamakta; karizmatik ve toksik liderlik türlerinin işveren markasına olan doğrudan ve dolaylı etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı, iş tatmini ve organizasyonel imaj üzerindeki etkileri de kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, liderlik tarzlarının işveren markasını güçlendiren veya zayıflatan unsurlarını belirlemek ve bu doğrultuda organizasyonların işveren markasını geliştirmek için stratejik öneriler sunmaktır.

Bu giriş bölümünde, çalışmanın amacı, kapsamı ve önemi belirtilmiş olup, liderlik ve işveren markası arasındaki ilişkilerin teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, işveren markasını olumlu yönde etkileyen liderlik yaklaşımlarının önemini

vurgulayacak ve organizasyonların bu alanda geliştirebileceği stratejilere yönelik katkı sunacaktır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Liderlik Kavramı – Liderlikte Etik ve Değerler

Liderlik kavramı, çok yönlü ve çeşitli tanımlarla ele alınan bir olgudur. Genel olarak liderlik, bireylerin grup veya organizasyon üzerindeki etkisini artırarak ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirme süreci olarak tanımlanır (Onay ve Heptazeler, 2014). Liderlik, bazen resmî bir pozisyona dayansa da birçok durumda resmî olmayan bağlamlarda da ortaya çıkabilir ve resmî liderlikten farklı dinamiklere sahip olabilir. Formal liderlik, bir organizasyon yapısı içinde tanımlanmış pozisyonlarla özdeşleşirken, informal liderlik sosyal etkileşimler ve bireylerin doğal olarak üstlendikleri rol ve etkilerle şekillenir (Karnes ve Bean, 2021). Liderliğin sadece biçimsel yetkiyle değil, bireyin çevresindeki kişiler üzerindeki doğal etkisiyle şekillendiğini kabul etmek önemlidir. Çünkü işveren markası algısı da çoğu zaman bu doğal liderlik etkileriyle, yani yöneticilerin resmî konumlarından bağımsız olarak çalışanlar üzerinde yarattığı algıyla ilişkilidir. Özellikle karizmatik ya da toksik liderlik gibi algıya dayalı liderlik türlerinde, informal liderliğin etkisi daha da görünür hale gelir.

Liderlik, farklı bakış açılarına göre birçok boyutta ele alınabilir. “Meta, makro ve mikro liderlik” gibi kavramlarla, liderliğin hem bireylerin çevreleri üzerindeki etkisini hem de bir organizasyonun bütün olarak değişime ayak uydurmasını sağlayan stratejik rolünü vurgular (Aslan, 2013). Meta liderlik, vizyon oluşturma ve empati gibi yetenekler etrafında şekillenirken, makro liderlik bir organizasyonun geleceğe yönelik yapılandırılması; mikro liderlik ise belirli görevlerin yerine getirilmesine odaklanır. Bu yaklaşımlar liderlik tanımını genişletir ve liderliğin sadece pozisyonel bir güç değil, aynı zamanda bireylerin çevreleriyle olan etkileşimlerine dayanan bir ilişki olduğunu ortaya koyar (McLaurin, 2006). Araştırmanın kavramsal temelinde bu çok katmanlı liderlik anlayışı önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü işveren markası gibi çok boyutlu bir algı da yalnızca stratejik makro kararlarla değil, günlük mikro etkileşimler ve meta liderlik yetkinlikleriyle de şekillenmektedir. Çalışanlar için bir liderin empati kurabilmesi, açık iletişim sağlaması ya da değer temelli yönlendirmelerde bulunması, doğrudan işveren markasına yönelik algıyı etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada liderlik çok düzeyli ve bağlamsal bir fenomen olarak ele alınmaktadır.

Liderlik teorileri tarihsel olarak “Büyük Adam Teorisi”, kişisel özellikler, davranışçı yaklaşımlar ve durumsallık gibi birçok farklı perspektif üzerinden evrilmiştir. İlk aşamalarda liderlik, belirli doğuştan gelen özelliklere sahip kişilerle tanımlanırken, daha sonraki aşamalarda liderin davranışları ve durumlara göre liderlik tarzını uyarlama yeteneği önem

kazanmıştır (Benmira ve Agboola, 2021). Bu tarihsel evrim, çalışmamız açısından önemlidir çünkü liderliğin tek boyutlu bir “kişisel güç” olarak değil, dinamik bir sosyal etki süreci olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle karizmatik ve toksik liderlik gibi algıya dayalı liderlik türlerinin anlaşılması, liderin kim olduğundan çok nasıl davranıldığına ve hangi bağlamda algılandığına bağlıdır. Bu nedenle liderlik stillerinin işveren markası üzerindeki etkisini analiz ederken, çoklu teorik yaklaşımlar kaçınılmazdır. Liderliğin bu çok boyutlu doğası, günümüzde birçok farklı liderlik türünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, dönüştürücü liderlik, takipçilerini ilham vererek motive eden ve onlarda içsel bir değişim yaratan bir liderlik türü olarak tanımlanırken; işlemsel liderlik, görevlerin yerine getirilmesi ve ödül-ceza mekanizmaları üzerine odaklanır (Klingborg, Moore, ve Varea-Hammond, 2006). Bu çeşitlilik, çalışmamızda incelenen karizmatik ve toksik liderlik kavramlarının da belirli bir davranışsal ve algısal zemine oturduğunu gösterir. Dönüştürücü liderliğe yakın değerlendirilebilecek karizmatik liderlik, örgütsel bağlılığı ve işveren markası algısını pozitif yönde etkilerken, toksik liderlik bu dengeyi bozma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle liderliğin çok yönlü doğası, işveren markası gibi karmaşık bir örgütsel algının açıklanmasında teorik bir dayanak sağlar. Bireylerin grup veya organizasyonlar üzerindeki etkilerini kullanarak belirli amaçlara ulaşmak için ortaya koydukları bir süreçtir. Bu sürecin formal veya informal olarak tanımlanabilmesi, liderliğin bir pozisyondan bağımsız olarak sosyal etkileşimlerle şekillenebileceğini göstermektedir. Liderlik kavramının çeşitliliği ve farklı teorilerle desteklenmesi, onun organizasyonlar ve toplumlar üzerindeki kritik rolünü pekiştirir. Bu yaklaşım, özellikle çalışanların liderlerini nasıl algıladıkları konusunda bize önemli bir içgörü sunar. Katılımcıların liderlik algıları, çoğu zaman yöneticinin resmî statüsünden çok, günlük etkileşimlerde sergilediği tutum ve davranışlara dayanır. Bu nedenle çalışmamız, liderliği pozisyonel bir olgu olarak değil, ilişkisel ve bağlamsal bir fenomen olarak ele alır.

Liderlikte etik ve değerler, liderin hem kişisel bütünlüğünü hem de organizasyonel amaçlara ulaşma sürecinde izlediği yolu şekillendiren temel unsurlardır. Etik liderlik, liderin davranışlarının etik ve ahlaki değerlerle uyumlu olmasını ve bu değerleri çalışanlara örnek teşkil edecek şekilde yansıtmasını ifade etmektedir (Azuka, 2009). Etik liderler, adalet, eşitlik, dürüstlük, hesap verebilirlik, insan haklarına saygı gibi temel etik değerlere sahip olup, bu değerleri organizasyonel karar ve eylemlerde gözetmektedirler (Yardibi, 2014). Araştırmamız bağlamında etik liderlik, özellikle karizmatik liderlikle yakından ilişkilidir. Karizmatik liderlerin, çalışanlara yalnızca ilham vermekle kalmayıp aynı zamanda güvenilir ve adaletli olmaları, işveren markası üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle etik değerlere

dayalı liderlik anlayışı, sadece bireysel ahlakın değil, aynı zamanda organizasyonun dış çevredeki itibarı ve çekiciliğinin de belirleyici bir unsurdur. Ayrıca, toksik liderlik örüntülerinin çoğu, etik liderliğin yokluğu ya da zayıflığıyla açıklanabilir. Bu bağlamda, etik ilkelerin varlığı ya da yokluğu, liderlik tarzının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve işveren markası algısına nasıl yansıdığını anlamada kritik bir çerçeve sunmaktadır.

Liderlik Türlerinde Etik Değerler

Bütünlük ve Dürüstlük: Etik liderlerin en belirgin özelliği, yüksek bütünlük ve dürüstlük sergilemeleridir. Bu özellikler, liderin güvenilirliğini artırmakta ve çalışanların liderlerine olan bağlılığını güçlendirmektedir (Treviño ve Hartman, 2000). Etik liderler, iş ahlakına uygun davranışları ile organizasyonda olumlu bir iklim yaratmakta ve çalışanların moralini desteklemektedir.

Adalet ve Eşitlik İlkelerine Bağlılık: Etik liderler, karar alma süreçlerinde adalet ve eşitlik ilkelerine büyük önem vermektedirler. Bu ilkelere bağlı olarak çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin adil bir yönetim tarzı benimsemekte, böylece organizasyonda kapsayıcı bir ortam yaratmaktadırlar (Morrell ve Hartley, 2006). Adaletli bir yönetim, çalışanların organizasyona olan güvenini artırmaktadır.

Değer Odaklı Liderlik: Etik liderlik, liderin organizasyonel değerleri ön planda tutmasını ve bu değerleri tüm çalışanlara benimsetmesini gerektirmektedir. Bu liderlik türünde, liderler etik ilkelere dayanarak kararlar almakta ve bu süreçte çalışanların etik farkındalığını artırmaktadır (Levine ve Boaks, 2014).

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Etik liderler, karar ve eylemlerinde şeffaf davranmakta ve hesap verebilirliği ön planda tutmaktadırlar. Bu özellikleri sayesinde etik liderler, çalışanlarına karşı açık bir tutum sergilemekte ve güven inşa etmektedir (Fluker, 2009).

Toplumsal Sorumluluk ve İnsan Haklarına Saygı: Etik liderler, yalnızca organizasyon içinde değil, topluma karşı da sorumluluk bilinciyle hareket etmektedirler. İnsan haklarına saygı, çevresel sorumluluk gibi konularda duyarlı davranarak, liderler etik liderlik anlayışını toplum geneline yaymaktadır (Begley ve Wong, 2001).

2.2 Liderlik Türleri ve Özellikleri

2.2.1 Toksik Liderlik

Toksik liderlik (TL) liderin çalışanları üzerinde olumsuz bir etki yaratan, otoriter, manipülatif ve genellikle kendini ön planda tutan davranışlarıyla tanımlanmaktadır. Bu liderlik türünde, liderin bireysel çıkarları ön planda olmakta ve bu durum çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel organizasyonel iklimi olumsuz etkilemektedir (Lipman-Blumen, 2010).

2.2.1.1. Toksik Liderlik Kavramı

Toksik liderlik kavramı, liderin çalışanlar üzerinde yıkıcı etkilere sahip davranışlar sergilediği ve bu etkilerin organizasyonun genel sağlığını olumsuz yönde etkilediği bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Jean Lipman-Blumen'in çalışmaları, toksik liderlerin, otoriter ve baskıcı yaklaşımları ile takipçileri arasında kutuplaşmaya yol açtığını ve organizasyon içinde huzursuzluk yarattığını vurgulamaktadır (Heppell, 2011). Toksik liderlerin, çalışan motivasyonunu düşüren, kurumsal bağlılığı zayıflatan ve iş tatminsizliği yaratan bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Toksik liderlik, liderin bireysel çıkarlarını çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarının önünde tutarak kendi konumunu güçlendirme çabasıyla tanımlanır. Bu liderlik tarzında manipülatif özellikler öne çıkar ve lider, çalışanların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını göz ardı etmektedir (Lipman-Blumen, 2010). Toksik liderlik çoğu zaman zorlayıcı ve baskıcı bir yönetim tarzı ile birleşir ve bu durum çalışanlar arasında yüksek stres ve işten ayrılma niyetlerini artırır.

Toksik liderlik, organizasyonlarda olumsuz bir atmosfer yaratmakta, grup içindeki güveni zayıflatmakta ve çalışanlar arasında rekabeti teşvik ederek iş birliğini engellemektedir. Ayrıca toksik liderlerin, eleştirilere kapalı olmaları ve hatalarını kabul etmekten kaçınmaları, örgütsel iletişimi sekteye uğratmakta ve çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştırmaktadır (Pelletier, 2010).

2.2.1.2. Toksik Liderliğin Teorik Temelleri

Toksik liderliğin belirleyici özellikleri liderin çalışanlar üzerinde yıkıcı bir etki yaratan ve organizasyonun sağlığını olumsuz etkileyen davranışları ile ortaya çıkmaktadır. Toksik liderlik, liderin bireysel çıkarlarını ön planda tutarak çalışanların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını göz ardı ettiği bir yaklaşım olarak tanımlanmakta ve otoriter, manipülatif

özelliklerle şekillenmektedir (Lipman-Blumen, 2010). Bu liderlik tarzında lider, çalışanların motivasyonunu düşüren, örgütsel bağlılığı zayıflatan ve iş tatminini azaltan bir etki yaratmaktadır.

Toksik liderlerin otoriter ve kontrolcü yapıları, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini engelleyerek onların özgüvenlerini zayıflatmaktadır. Bu liderler, astlarını sürekli kontrol altında tutma eğilimindedirler ve karar verme sürecini tek başlarına yönetirler; bu durum, çalışanların organizasyona olan bağlılığını zedelemektedir (Satiani ve Satiani, 2022). Ayrıca toksik liderler manipülatif davranışları ile çalışanları duygusal olarak etkileyip kendi çıkarlarına yönelik olarak yönlendirmekte ve bu durum organizasyon içindeki güven ortamını ciddi şekilde sarsmaktadır (Pelletier, 2010).

Narsisizm ve yüksek benlik algısı toksik liderlerin en belirgin özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Bu liderler kendilerini organizasyonun merkezinde görüp çalışanların başarısını kendi adlarına sahiplenirken başarısızlıklarda çalışanları suçlama eğilimi göstermektedir (Williams, 2005). Böylelikle toksik liderler iş yerinde stres ve güvensizlik ortamı yaratmakta ve çalışanların iş tatmini ile organizasyonel bağlılığı üzerinde ciddi olumsuz etkiler bırakmaktadır.

Toksik liderlik, örgütsel yapı içinde çalışanlara ve organizasyona zarar veren liderlik türlerinden biri olup, genellikle karanlık liderlik (dark leadership) kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Padilla vd., 2007: 176-194). Bu liderlik türü, organizasyonlarda baskıcı, manipülatif ve olumsuz bir atmosfer yaratarak çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Toksik liderlerin sergilediği davranışlar genellikle makyavelist, narsisistik ve psikopatik eğilimler içermektedir (Kellerman, 2004: 1-8). Toksik liderlik kavramı, liderin bireysel özelliklerinden bağımsız olarak, örgütsel dinamikler ve çalışanların psikolojik eğilimleri ile birlikte şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, akademik literatürde toksik liderliğin sistematik etkilerini ve örgütler üzerindeki sonuçlarını açıklayan çeşitli teorik çerçeveler geliştirilmiştir.

Toksik liderliğin örgütsel etkilerini anlamak ve analiz etmek için geliştirilen başlıca teorik modeller şunlardır:

Destrukif Liderlik Teorisi: Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007: 207-216) tarafından geliştirilen Destrukif Liderlik Teorisi, toksik liderliğin çalışanlara ve organizasyona zarar veren sistematik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, destrüktif liderler sadece

bireysel psikolojik özelliklere sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel çevre tarafından da desteklenir ve böylece olumsuz davranışlarını sürdürebilirler.

Bu teoriye göre toksik liderlerin sergilediği olumsuz davranışlar iki ana kategoride incelenebilir: Çalışan Merkezli Destruktif Davranışlar: Çalışanları aşağılamak, küçümsemek ve değersiz hissettirmek. Çalışanları aşırı stres altında tutarak psikolojik ve duygusal tükenmişliğe yol açmak. Manipülatif stratejiler kullanarak çalışanları birbirine düşürmek. Örgüt Merkezli Destruktif Davranışlar: Örgütsel etik kurallarını ihlal etmek. Kısa vadeli kazanımları ön planda tutarak uzun vadeli kurumsal başarısızlığa zemin hazırlamak. Örgüt içindeki karar alma süreçlerini adaletsiz ve taraflı bir şekilde yürütmek. Bu teori, toksik liderliğin bireysel özelliklerden ziyade örgütsel sistemin ve iş ortamının bu liderlerin varlığını sürdürmesine olanak sağladığını ileri sürmektedir.

Toksik Üçlü Modeli (Toxic Triangle Model): Padilla vd. (2007: 176-194) tarafından geliştirilen Toksik Üçlü Modeli, toksik liderliğin yalnızca liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişmediğini, aynı zamanda örgütsel çevre ve takipçilerin psikolojik eğilimleri ile şekillendiğini savunmaktadır. Bu model üç temel unsurdan oluşmaktadır: Liderin Kişilik Özellikleri: Narsistik eğilimler (kendini üstün görme, başkalarını küçümseme). Makyavelist stratejiler (güç elde etmek için etik dışı yolları kullanma). Psikopatik eğilimler (empati eksikliği, manipülasyon, agresif liderlik). Örgütsel Çevre: Güvensizlik ve korku ortamı. Aşırı rekabet ve baskıcı iş kültürü. Liderin yetkisini sorgulamayan ve güç odaklı bir yönetim anlayışı. Takipçilerin Eğilimleri: Liderin toksik davranışlarına karşı sessiz kalmayı seçen çalışanlar. Liderin güç gösterisini destekleyen, otoriterliğe yatkın çalışanlar. Organizasyon içindeki belirsizlik nedeniyle liderin baskıcı davranışlarını kabullenmek zorunda kalan bireyler.

Toksik Üçlü Modeli'ne göre, toksik liderlik bireysel bir olgu olmaktan öte, örgütsel kültür ve çalışanların tepkileriyle desteklenen bir süreçtir. Bu model, toksik liderlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin altında örgütsel yapının ve çalışanların bilinçli ya da bilinçsiz desteğinin yattığını ortaya koymaktadır.

Zehirleyici Liderlik Modeli: Goldman (2008: 62-120) tarafından geliştirilen Zehirleyici Liderlik Modeli, toksik liderlerin aşağılayıcı, baskıcı ve tehditkâr davranışlar sergileyen liderler olduğunu ve bu liderlerin çalışanlar üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Bu modele göre, zehirleyici liderlerin özellikleri şunlardır: Sürekli Kontrol ve Manipülasyon: Çalışanları korku ve tehdit yoluyla yönetme. Duygusal Zarar Verme: Çalışanların kendilerine olan güvenini ve psikolojik dayanıklılığını zedeleme. Örgütsel

Değerleri İhlal Etme: Adaletsiz uygulamalar, etik dışı kararlar ve çalışan haklarını görmezden gelme. Zehirleyici liderler, baskıcı bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanları iş tatminsizliği, tükenmişlik ve stres gibi olumsuz duygusal durumlara sürüklerler. Bu model, toksik liderliğin yalnızca bireysel bir sorun olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlıklarını doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Toksik liderlik yalnızca bireyler üzerinde değil, örgütlerin genel yapısı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde de ciddi olumsuz etkilere sahiptir. Literatürde toksik liderliğin aşağıdaki olumsuz sonuçları doğurduğu gösterilmektedir: Çalışan Motivasyonunun Azalması: Çalışanlar, toksik liderlerin olduğu ortamlarda motive olamaz ve işten kopuk hale gelirler. İşten Ayrılma Oranlarının Artması: Toksik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyetini artırır ve iş gücü devir oranlarını yükseltir. Örgütsel Performansın Düşmesi: Düşük motivasyon ve yüksek stres, organizasyonun verimliliğini ve inovatif gücünü zayıflatır. Kurumsal İtibarın Zedelenmesi: Olumsuz liderlik davranışları, örgütün işveren markasını ve dış dünyadaki algısını olumsuz etkileyerek uzun vadeli zararlar yaratır.

2.2.1.3. Toksik Liderliğin Özellikleri

Toksik liderler, astlarını sürekli olarak kontrol etme eğilimindedirler ve otoriter bir yönetim tarzını benimsemektedirler. Bu liderler, çoğu kararı kendileri almakta ve çalışanların katkılarına önem vermemektedirler. Bu durum, çalışanlar arasında özgüven eksikliğine ve motivasyon kaybına yol açmaktadır (Satiani ve Satiani, 2022). Toksik liderler, genellikle manipülatif taktiklerle astlarının düşüncelerini ve davranışlarını kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Bu liderler, başarıyı kendi adlarına sahiplenirken başarısızlıklarda astlarını suçlama eğilimindedirler. Bu manipülatif tutumlar, çalışanlar arasında güvensizlik yaratmaktadır (Pelletier, 2010). Bu tür liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde yalnızca bireysel değil, örgütsel düzeyde de yıkıcı etkiler yarattığı bilinmektedir. Ancak araştırmamızda elde edilen bulgular, toksik liderlik algısının işveren markası üzerinde beklenenin aksine pozitif bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, toksik liderliğin bazı kurumsal bağlamlarda “sert ama etkili liderlik” olarak algılanabildiğine ve bu algının işveren markasını olumsuz yönde etkilemeyebileceğine işaret etmektedir. Özellikle otoriteye değer verilen sektörlerde, bu algı daha yaygın olabilir.

Toksik liderler genellikle bencil eğilimler göstermekte olup, kendilerini organizasyonun merkezinde görmektedirler. Bu özellik, liderin yalnızca kendi çıkarlarını gözetmesine neden olmakta ve çalışanların gelişimini ikinci plana atmaktadır (Doty ve Fenlason, 2013). Bu liderlik

türünde empati eksikliği öne çıkmaktadır. Toksik liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını dikkate almamakta ve çoğu zaman onları hor gören veya küçümseyen bir tutum sergilemektedirler. Bu duygusal soğukluk, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine neden olmaktadır (Aubrey, 2012). Modern liderlik anlayışında duygusal zekâ ve empati öne çıkarken, toksik liderlik bu değerlerin tam karşısında konumlanmaktadır. Buna rağmen, bazı örgütlerde bu soğuk ve mesafeli yaklaşım, “profesyonellik” veya “mesafe” olarak da yorumlanabilmekte ve çalışanlar, duygusal değil yapısal güvenlik arayışını önceliklendirebilmektedir. Bu da toksik liderliğin her zaman aynı yönde etki yaratmadığını göstermektedir.

Toksik liderlerin varlığı, organizasyonel güveni ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, güven eksikliği ve sürekli eleştirilme nedeniyle iş tatmininde düşüş yaşamaktadırlar. Bu durum, iş yerinde devamsızlık oranlarının artmasına ve yüksek çalışan sirkülasyonuna yol açmaktadır (Erdal ve Budak, 2021). Araştırmamızda toksik liderliğin uzun vadede örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olduğu fikri desteklenmektedir. Ancak ilginç olan, kısa vadede veya bazı kurumsal bağlamlarda, bu liderlik tarzının işveren markasına zarar vermek yerine, “güçlü yönetim” ya da “katı ama sonuç odaklı yapı” olarak algılanabilmesidir. Bu nedenle, toksik liderliğin etkilerinin zamansal ve bağlamsal olarak değişkenlik gösterdiği, bu çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biridir.

Toksik lider karakterine sahip kişiler otoriter, manipülatif, bencil ve empati yoksunu özelliklerle şekillenmekte olup, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve genel iş tatmini üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu liderlik tarzı, organizasyonel güveni zedelemekte ve çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe yol açarak organizasyonların verimliliğini olumsuz etkilemektedir.

2.2.2 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratarak onları ortak bir amaç etrafında motive etmesini sağlayan özelliklere sahip bir liderlik türüdür. Bu liderlik tarzında, liderin kişisel cazibesi, özgünlüğü, vizyoner bakış açısı ve etkili iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Karizmatik liderler, diğer liderlik stillerinden farklı olarak, takipçileri ile duygusal bir bağ kurarak onlara ilham verirler ve bu sayede çalışan bağlılığı ile motivasyonu artırmaktadırlar (Günçavdı, 2017). Bu bağlamda karizmatik liderlik, çalışanların yalnızca görev odaklı bir biçimde değil, gönüllü olarak ve yüksek içsel motivasyonla çalışmasını sağlayan bir güçtür. Araştırmamızda karizmatik liderliğin işveren markası üzerindeki pozitif etkisi bu açıklamalarla doğrudan örtüşmektedir. Katılımcılar, ilham veren lider figürlerini

organizasyonla özdeşleştirmiş ve bu durum işveren markasını olumlu değerlendirmelerinde etkili olmuştur.

2.2.2.1.Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik liderlik (KL) liderin kişisel cazibesi güçlü vizyonu ve etkileyici özellikleri sayesinde takipçileri üzerinde derin bir etki yarattığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak Max Weber tarafından sosyoloji literatürüne kazandırılan karizmatik liderlik kavramı liderin olağanüstü niteliklere sahip hayranlık uyandıran bir figür olarak görülmesiyle ilişkilendirilmektedir (Avcı, 2019). Weber'e göre karizma liderin doğuştan gelen özelliklerinden ziyade toplumun ona yüklediği özel anlam ve güçlü bağ ile oluşmaktadır. Bu tanım, karizmatik liderliği bireysel özelliklerden çok algıya ve sosyal inşaya dayandırır. Bu bağlamda, çalışmamızın temelini oluşturan "liderlik algısı" kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Katılımcıların işveren markasına dair değerlendirmelerinde, liderin fiili özelliklerinden ziyade nasıl algılandığı belirleyici olmuştur. Bu, karizmatik liderliğin sosyal bağlamda yeniden üretildiğini gösteren önemli bir bulgudur.

Örgütsel hedefler doğrultusunda güçlü bir vizyon sunarak takipçilerini motive etmekte ve onlara ilham vermektedir. Bu liderler yüksek özgüvenleri ve kendine güvenleri sayesinde örgüt içindeki zorluklarla kararlı bir şekilde başa çıkabilmektedir. Ayrıca duygusal bağ kurma yetenekleriyle takipçilerini etkileyip onları ortak bir hedefe yönlendirmekte başarı sağlamaktadırlar (Aykanat ve Yıldız, 2016). Bu tarz liderler izleyicileriyle iletişim kurarken dramatisasyon gibi güçlü iletişim tekniklerini kullanarak kendilerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu açıklamalar, karizmatik liderliğin yalnızca lider-ast ilişkisini değil, aynı zamanda örgütsel atmosferi ve çalışan deneyimini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgular, karizmatik liderlikle birlikte işveren markasına duyulan güvenin ve aidiyetin arttığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda karizmatik liderlik, yalnızca bireysel başarıların değil, kurumun bütünsel algısının şekillenmesinde de etkili bir güçtür.

Karizmatik liderlerin etkisi onların organizasyonda yarattıkları derin motivasyon kaynaklı güven ve bağlılık sayesinde uzun süreli olmaktadır. Bu liderlik türü yalnızca bireyleri değil aynı zamanda tüm organizasyonu etkileyen dönüşümsel bir etkiye sahiptir.

2.2.2.2.Karizmatik Teorik Temelleri

Karizmatik liderlerin özellikleri onların takipçileri üzerinde bıraktıkları derin etkiyi açıklayan belirgin kişilik özellikleri ve davranış tarzlarına dayanmaktadır. Bu liderler bireysel

karizmanın gücüyle öne çıkarken özgün bir iletişim tarzına sahip olup duygusal bağ kurma ve takipçileri etkileme yetenekleriyle bilinirler. Araştırmalara göre karizmatik liderlerin en belirgin özelliklerinden biri güçlü bir vizyon sunmaları ve bu vizyonu çalışanlara ilham verici bir şekilde aktarmalarıdır (Yavan vd., 2018). Bu liderler takipçilerini derinden etkileyen yüksek bir özgüvene ve sağlam bir benlik algısına sahiptirler; bu özellikler kriz dönemlerinde bile etkili liderlik sergilemelerini sağlamaktadır (Halverson vd 2004). Bu nitelikler, liderin yalnızca yön gösteren değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ihtiyaçlarına karşılık veren bir rehber rolü üstlendiğini göstermektedir. Araştırmamız bağlamında değerlendirildiğinde, katılımcıların karizmatik lider algısı, yalnızca işle ilgili başarıdan değil, güven veren, ilham verici ve bağlılık yaratan tutumlardan da etkilenmektedir. Bu da işveren markası algısının yalnızca performansa değil, aynı zamanda liderin duygusal etkisine de dayalı olduğunu göstermektedir.

Karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde güçlü bir etki bırakmalarının arkasında, onların güven uyandıran, net, cesur ve kararlı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bu liderler, hedeflerine ulaşmak için riske girmekten çekinmeyen, kararlarını açık biçimde ifade eden ve stratejik düşünme becerileriyle desteklenen bir liderlik sergilerler. Aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçiliğe açık olmaları sayesinde, organizasyonun gelişimine ve dönüşümüne katkı sunarlar (Sheng-quan 2012). Çalışmamızda karizmatik liderliğin işveren markası üzerindeki olumlu etkisinin bir başka boyutu da liderin yenilikçiliği teşvik eden yapısıdır. Bu tür liderler yalnızca mevcut sistemi sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonu ileriye taşıyacak fikirleri de destekler. Bu durum, çalışanlar tarafından vizyonerlik ve gelişim fırsatı olarak algılanmakta; dolayısıyla kurum, işveren olarak daha cazip ve ilham verici bir yapı şeklinde değerlendirilerek işveren markasına olumlu yansımaktadır.

Buna ek olarak karizmatik liderlerin etkili iletişim becerileri onların takipçileriyle daha güçlü bağlar kurmasına yardımcı olur. Bu liderler duygusal arabuluculuk yaparak çalışanların motivasyonunu artırır ve bu etkileşim takipçilerde bağlılık yaratır (Sy vd 2018). Böylelikle karizmatik liderler sadece bireyleri değil organizasyonun genel yapısını da etkileyen dönüştürücü bir etki yaratmaktadır. Araştırmamızda bu durumun işveren markası algısı üzerinde doğrudan bir karşılığı vardır. Katılımcıların karizmatik liderlere dair olumlu değerlendirmeleri, onların sadece stratejik değil aynı zamanda duygusal bir bütünlük yarattıklarını göstermektedir. Bu da liderliğin “kurumsal kimliğin bir taşıyıcısı” olduğunu ve işveren markasının duygusal bileşenleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Karizmatik liderlik teorileri genellikle Max Weber’in (1947: 140-160) otorite tipolojisine dayanır. Weber, karizmatik liderliği, takipçilerin lideri olağanüstü bir birey olarak algıladığı ve

ona büyük bir bağlılık duyduğu liderlik türü olarak tanımlamıştır. Weber'in bu tanımı, modern karizmatik liderlik teorilerinin temelini oluşturmuştur. Weber'in bu teorik çerçevesi, araştırmamızda karizmatik liderliğin algısal yönünü vurgulamak açısından oldukça değerlidir. Katılımcıların liderlerini “karizmatik” olarak tanımlamaları, liderin nesnel niteliklerinden çok duygusal bağlılık, hayranlık ve örgütsel vizyona duyulan inanç üzerinden şekillenmiştir. Bu da karizmatik liderliğin, işveren markası algısını doğrudan etkileyen sosyal-psikolojik bir bağlamda ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Weber'in bu tanımını genişleten House'un (1977) Karizmatik Liderlik Teorisi, liderlik sürecinde yalnızca kişisel özelliklerin değil, aynı zamanda çevresel koşulların da belirleyici olduğunu öne sürmektedir. House'a göre karizmatik liderler, vizyonerlik, ilham verme, duygu yüklü iletişim ve örgütsel değişimi yönetme becerileri ile dikkat çeker. Bu liderler, özellikle belirsizlik dönemlerinde örgüt içinde anlam ve yön duygusu sağlayarak takipçiler üzerinde yüksek düzeyde etki oluştururlar (Tüdeş, 2024). House'un modeli, çalışmamızın bulgularıyla doğrudan örtüşmektedir. Karizmatik liderlik yalnızca bireysel bir etki gücü değil, aynı zamanda örgütsel bağlamla etkileşim hâlinde gelişen bir liderlik türüdür. Katılımcılar tarafından olumlu algılanan liderler, çoğu zaman belirsizlik ortamlarında yön gösterici, cesaretlendirici ve örgütsel aidiyeti güçlendirici figürler olarak tanımlanmıştır.

Karizmatik Liderlik Modeli, karizmatik liderliğin etkisini somut davranışsal unsurlar üzerinden açıklamaktadır (Özdemir ve Pektaş, 2020). Bu modele göre karizmatik liderler; vizyonerlik, özgüven, risk alma, mevcut durumu sorgulama ve statükoya meydan okuma isteği gibi özellikleriyle takipçilerin dikkatini çeker ve onları harekete geçirir. Liderin davranışsal karizması, takipçilerin örgütsel hedeflerle duygusal bağ kurmalarını sağlar. Bu modelde yer alan davranışsal göstergeler, çalışmamızda kullanılan ölçüm araçlarının temelini oluşturan kriterlerle paralellik göstermektedir. Karizmatik liderin risk alma eğilimi, çalışanlar tarafından “cesaret” ve “kararlılık” olarak algılanmakta; bu da işveren markasını güçlü, güvenilir ve değişime açık bir yapı olarak değerlendirmeye neden olmaktadır.

Kendi Kendine Kimliklendirme Teorisi, karizmatik liderliğin etkisini daha çok takipçilerin öz-kavramları üzerinden açıklar (Sarpbalkan, 2017). Bu teoriye göre karizmatik liderler, çalışanların kişisel kimliklerini, örgütsel hedeflerle özdeşleştirmelerine olanak sağlar. Bu da yalnızca bağlılık değil, aynı zamanda bir tür benlik bütünleşmesi yaratarak çalışanların örgüte olan aidiyetini artırır. Bu yaklaşım, işveren markasının sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. Çalışmamızda karizmatik liderliğe maruz kalan çalışanların, kurumlarını yalnızca bir iş yeri değil, “benimsedikleri bir yapı” olarak tanımlamaları dikkat çekmiştir. Bu,

liderin etkisinin marka algısının da ötesine geçerek kurumsal kimliğin içselleştirilmesine kadar ilerlediğini göstermektedir.

Tüm bu teorik yaklaşımlar bir arada değerlendirildiğinde, karizmatik liderliğin yalnızca bireysel özelliklerden ibaret olmadığı; takipçilerin algısı, duygusal bağları, örgütsel bağlam ve sosyal etkileşimlerin liderlik sürecinde bütüncül biçimde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu teorik çerçeve, çalışmamızın temel varsayımı olan “liderlik tarzlarının işveren markasına etkisi”ni açıklamak açısından güçlü bir dayanak sunmaktadır. Karizmatik liderlik, duygusal aidiyet, psikolojik güvenlik ve örgütsel gurur gibi soyut unsurlar üzerinden işveren markasını güçlendiren çok yönlü bir etki yaratmaktadır.

2.2.2.3. Karizmatik Liderin Özellikleri

Karizmatik liderler, takipçilerine ilham veren güçlü bir vizyon sunmaktadırlar. Bu vizyon, organizasyonun hedeflerine ulaşması için çalışanları motive eden temel bir unsur olmaktadır (Günçavdı, 2017). Liderin vizyonu, genellikle yenilikçi ve ilerlemeye yönelik olup takipçiler tarafından anlamlı bulunmakta ve bu sayede çalışan bağlılığı desteklenmektedir. Karizmatik liderler, takipçileriyle duygusal bir bağ kurarak onları etkilemekte ve motive etmektedir. Bu bağ, liderin sahip olduğu tutku ve samimiyetle desteklenmekte olup, takipçilerin kendilerini liderle ve organizasyonun amaçlarıyla özdeşleştirmelerini sağlamaktadır (Sy vd., 2018). Karizmatik liderler, takipçilerine cesaret vermekte ve onları daha yüksek performans seviyelerine ulaşmaya teşvik etmektedirler.

Karizmatik liderlerin etkili iletişim becerilerine sahip olması, onların düşüncelerini açık ve ikna edici bir şekilde iletmelerini sağlamaktadır. Bu iletişim tarzı, takipçilerin liderin vizyonunu anlamalarını ve bu vizyona inanarak harekete geçmelerini kolaylaştırmaktadır (Sheng-quan, 2012). Özellikle kriz dönemlerinde bu liderlerin iletişim becerileri, takipçilerin moral ve motivasyonunu yüksek tutmada kritik rol oynamaktadır. Karizmatik liderler, yaratıcı düşünceleri teşvik eden ve yenilikçi çözümler üreten bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler, organizasyonlarının değişen koşullara uyum sağlamasını destekleyen ve dönüşüme yönelik adımlar atan öncüler olmaktadır (Banks vd., 2017). Karizmatik liderlik, özellikle değişim süreçlerinde etkili olmakta ve organizasyonun direnç gösterdiği noktalarda yenilikçi çözümler sunmaktadır.

Karizmatik liderler, gerektiğinde risk alabilen ve cesur kararlar verebilen liderlerdir. Bu özellikleri sayesinde takipçilerine ilham vermekte ve onları yenilikçi projelere dahil olmaya teşvik etmektedirler. Karizmatik liderlerin bu risk alma eğilimi, organizasyonların rekabet

avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır (Javidan ve Waldman, 2003). Güçlü bir vizyon, duygusal bağ kurma yeteneği, etkili iletişim, yaratıcılık ve risk alma eğilimi gibi belirgin özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı, organizasyonlarda yüksek bağlılık ve motivasyon sağlamakta olup, özellikle değişim süreçlerinde organizasyonel başarıya önemli katkılar sunmaktadır. Karizmatik liderler, takipçilerini motive eden, ilham veren ve onları daha yüksek performans sergilemeye yönlendiren bir etkiye sahip olmaktadır.





3. KL VE TL’NİN ÖRGÜT VE ÖRGÜT SÜREÇLERİNE ETKİSİ

3.1 Karizmatik Liderin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

3.1.1 Karizmatik Liderliğin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü

Örgütlerde çalışanların uzun vadeli olarak kurum bünyesinde kalması, kurumsal istikrarın sağlanması ve sürdürülebilir başarının devam ettirilmesi açısından son derece kritik bir unsurdur. Çalışanların iş yerinde uzun süre kalması, yalnızca bireysel bir tercih değil, aynı zamanda kurum kültürünün, liderlik anlayışının ve örgütsel politikaların bir sonucudur (Yakışır, 2020: 20). Çalışmamızda işveren markasını güçlendiren en önemli unsurlardan biri olarak “çalışanların uzun süreli bağlılığı” öne çıkmaktadır. Bu bağlılık, sadece maddi teşviklerle değil, özellikle liderin sunduğu psikolojik güven, anlamlılık ve ilhamla pekişmektedir. Bu bağlamda, karizmatik liderlerin varlığı, işten ayrılma niyetini azaltan koruyucu bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Karizmatik liderler, çalışan bağlılığını artırarak iş gücü devrini azaltma noktasında önemli bir rol oynar. Çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlayan, onların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan ve motive eden liderler, çalışanların uzun vadeli olarak kuruma bağlı kalmasını teşvik eder (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Araştırmamızda yer alan katılımcıların karizmatik lider algısı yüksek olan örgütlerde, işveren markası algısı da anlamlı biçimde daha pozitif bulunmuştur. Bu durum, karizmatik liderliğin yalnızca performansa değil, çalışanların örgütte kalma eğilimine de doğrudan katkı sağladığını göstermektedir. Özellikle genç ve yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen kurumlar için karizmatik liderlik stratejik bir avantaj oluşturabilir. Karizmatik liderlerin çalışanların iş yerinde kalma süresini artırmasını sağlayan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanların hem psikolojik hem de profesyonel açıdan tatmin olmalarına katkıda bulunarak, onların iş yerini terk etme olasılığını azaltır. Karizmatik liderlerin çalışanların iş yerinde uzun süre kalmalarını teşvik etmesinde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında; psikolojik güçlendirme, mesleki gelişim fırsatları sunma, açık ve ilham verici iletişim, takdir edilme ve anlamlı görev atamaları yer almaktadır. Bu unsurlar, çalışanların hem duygusal hem de profesyonel tatmin düzeyini yükselterek, işten ayrılma niyetlerini azaltır. Özellikle günümüz iş gücünde duygusal tatmin, işveren tercihlerinde belirleyici bir faktör hâline gelmiştir. Çalışmamızda, liderlerinden ilham alan ve değer gördüğünü hisseden çalışanların işveren markasını daha olumlu değerlendirdiği gözlemlenmiştir. Bu da karizmatik liderliğin, çalışanları sadece elde tutmakla kalmayıp, onların kurumu savunan “marka elçilerine” dönüşmesini sağladığını göstermektedir.

3.1.1.1.Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Sadakat

Çalışanların iş yerinde kalmalarında duygusal bağlılık büyük bir etkiye sahiptir. Karizmatik liderler, çalışanlarıyla güçlü bir güven ilişkisi kurarak onların örgüte daha fazla bağlanmasını sağlar. Güven ve aidiyet hissi, çalışanların kurumlarıyla güçlü bir duygusal bağ geliştirmesine yardımcı olur ve onların uzun vadeli bir çalışma ortamında bulunma isteğini pekiştirir (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Karizmatik liderler, çalışanları yalnızca iş gücü olarak değil, aynı zamanda birey olarak görürler. Bu liderlik tarzı, çalışanların yalnızca profesyonel gelişimine değil, aynı zamanda kişisel refahına da önem verir. Karizmatik liderler, çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkaran, onların hem iş yaşamı hem de kişisel hedeflerine ulaşmalarına destek olan tutumlarıyla çalışanlar üzerinde derin ve kalıcı bir etki bırakırlar. Bu yaklaşım, çalışanların örgütü sadece bir iş yeri olarak değil, kendilerini değerli ve anlamlı hissettikleri bir topluluk olarak görmelerine neden olur.

3.1.1.2.Örgütsel Destek ve Çalışanların Mesleki Gelişimi

Örgüt içindeki destek mekanizmaları, çalışanların iş yerinde uzun vadeli olarak kalmasını etkileyen faktörlerden biridir. Karizmatik liderler, çalışanların örgüt tarafından desteklendiğini hissetmelerine yardımcı olur ve onların mesleki gelişimlerini teşvik eder (Turunç ve Çelik, 2010: 183-206).

Örgütsel destek mekanizmaları şu yollarla çalışanların iş yerinde kalıcılığını artırabilir:

- Eğitim ve Gelişim Fırsatları: Karizmatik liderler, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için eğitim programları ve mentörlük fırsatları sunarak onların mesleki gelişimini destekler.

- İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların iş dışında da sağlıklı bir yaşam sürdürebilmeleri için iş-yaşam dengesini gözetten politikalar geliştirirler.

- Performans Takdiri: Karizmatik liderler, çalışanların katkılarını düzenli olarak takdir ederek onların motivasyonunu artırır ve kuruma olan bağlılıklarını pekiştirir.

Özellikle çalışanların gelişimine yatırım yapan liderler, onların iş yerinde uzun vadeli bir kariyer planlaması yapmalarını sağlar. Bireysel gelişim olanakları sunulan bir iş ortamı, çalışanların kurumu terk etme olasılığını azaltarak, organizasyonun insan sermayesini korumasına yardımcı olur.

3.1.1.3.Psikolojik Güçlendirme ve Çalışanların Özerkliği

Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlayan bir faktördür. Karizmatik liderler, çalışanlarına güven aşılayarak onların işlerini bağımsız bir şekilde yürütebilmelerine olanak tanır (Tokgöz, 2011: 363-387). Çalışanlar, kendilerine verilen görevlerde özgür ve sorumluluk sahibi olduklarında iş yerinde kalma eğilimleri artar.

Karizmatik liderler, çalışanlarına şu yollarla psikolojik güçlendirme sağlar:

- Öz-yeterlilik hissinin artırılması: Çalışanların kendi yetkinliklerine duydukları güvenin desteklenmesi.

- Bağımsız karar alma imkânı: Çalışanların kendi iş süreçleriyle ilgili söz sahibi olmalarına fırsat tanınması.

- İşin anlamını artırma: Çalışanların yaptığı işin kurum için kritik olduğunu hissetmelerinin sağlanması.

Psikolojik olarak güçlendirilen çalışanlar, iş yerlerine daha bağlı olurlar ve uzun vadeli kariyer planlarını bu organizasyon içerisinde yapmayı tercih ederler.

Çalışanların iş yerinde kalmasını teşvik eden karizmatik liderlik, iş gücü devrinin azalmasına ve organizasyonun insan sermayesini korumasına katkı sağlar (Alhas, 2021: 156-175). İş gücü devrinin azalması, organizasyon açısından hem maliyetleri düşüren hem de sürdürülebilir başarıyı destekleyen kritik bir unsurdur.

Karizmatik liderlerin iş gücü devrini azaltarak kuruma sağladığı katkılar:

- İnsan kaynakları maliyetlerinin düşmesi: Çalışanların işten ayrılması durumunda, yeni personel alımı ve eğitimi için ciddi maliyetler ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler, iş gücü devrini azaltarak bu maliyetlerin minimize edilmesine yardımcı olur.

- Kurumsal bilgi birikiminin korunması: Deneyimli çalışanların iş yerinde kalması, kurum içindeki bilgi birikiminin sürekliliğini sağlar.

- Örgütsel verimliliğin artması: İş yerinde uzun süre kalan çalışanlar, iş süreçlerine daha hâkim olur ve organizasyonun genel verimliliğini artırır.

Çalışan bağlılığı ve işveren markasının güçlü olduğu organizasyonlarda iş gücü devrinin daha düşük olduğunu ve bu durumun şirketin sürdürülebilir büyümesine katkı sağladığını göstermektedir (Deniz, 2016: 49-72). Karizmatik liderlik çalışan bağlılığını olumlu yönde etkileyen güçlü bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderlerin sundukları

vizyon ve ilham verici yaklaşımlar çalışanlarda işlerine ve organizasyona karşı daha güçlü bir bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır. Araştırmalar karizmatik liderliğin çalışan bağlılığını artırdığını ve bunun da örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansında pozitif bir etki yarattığını ortaya koymaktadır (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010).

Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan karizmatik liderlik onların iş yerinde daha aktif ve özverili bir şekilde katılım göstermelerine olanak tanımaktadır. Bu liderler ilham verici konuşmaları ve kişisel cazibeleri ile çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirirken aynı zamanda onların iş memnuniyetlerini de artırmaktadır. Çalışanlar karizmatik liderlerinin sunduğu vizyona katıldıklarında kendilerini liderin hedeflerine daha yakın hissetmekte ve iş süreçlerinde daha yüksek bir motivasyonla katkı sağlamaktadır (Zhao ve Sheng 2019).

Bu kişilerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi duygusal bir bağlılık oluşturarak onların organizasyon ile bütünleşmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar karizmatik liderlerinin etkisi altında kendi rollerine daha fazla değer vermekte ve liderin amaçlarına ulaşması için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır. Bu duygusal bağlılık aynı zamanda çalışanların görevlerini daha fazla sahiplenmelerine ve gönüllü olarak sorumluluk üstlenmelerine yol açmaktadır (Tufan, 2022).

3.1.2 Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı

Karizmatik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyen güçlü bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Karizmatik liderler, duygusal bağ kurarak çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırmakta ve onlara işlerinde daha yüksek bir anlam duygusu kazandırmaktadır. Araştırmalar, karizmatik liderlerin çalışanların iş tatmini, yenilikçi performans ve bağlılık gibi iş sonuçlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Zhao vd. 2021).

Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta, onların içsel motivasyonlarını güçlendirmekte ve organizasyonel değişime yönelik istekliliklerini artırmaktadır. Bu bağlamda karizmatik liderlerin vizyoner yönleri, değişime yönelik olumlu bir tutum geliştirmeleri ve çalışanları bu değişime destek olmaya yönlendirmeleri dikkat çekmektedir (Men vd. 2020). Çalışanlar karizmatik liderlerinin kendilerine yönelik güven ve desteklerini hissetmekte ve bu da onların iş performansına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bunların yanısıra karizmatik liderlik çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmekte ve onları iş yerinde daha yaratıcı çözümler üretmeye yönlendirmektedir. Bu tür liderlik aynı zamanda çalışanların organizasyonda

duygusal bir güven ortamında çalışmalarına olanak sağlamakta ve bu güven ortamı çalışanların bilgi paylaşımını ve iş birliğini artırmaktadır (Shao vd. 2017). Karizmatik liderin etkisi çalışanlarda kendine güveni ve iş tatminini artırarak organizasyon genelinde olumlu bir kültür oluşturmaktadır.

3.1.3 Karizmatik Liderliğin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi

Karizmatik liderler, çalışanların motivasyonunu artıran önemli unsurlardan biridir. Özyönetim Teorisi (Self-Determination Theory), bireylerin içsel olarak motive olabilmesi için özerklik, yeterlilik ve aidiyet duygusunun sağlanması gerektiğini ileri sürer. Karizmatik liderler, bu üç temel ihtiyacı destekleyerek çalışanların içsel motivasyonunu artırır (Akın, 2021). Ayrıca, Howell ve Shamir (2005: 96-112), karizmatik liderlerin takipçilerine ilham vererek onların özgüvenlerini artırdığını ve bireysel motivasyonlarını güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

3.1.4 Karizmatik Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanır ve örgütsel verimliliğin önemli bir belirleyicisidir (Locke, 1976: 1297-1349). Literatürde, karizmatik liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu gösterilmiştir (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768).

Yukl (2013: 309-340), karizmatik liderlerin çalışanların iş tatminini artırmada etkili olduğunu, çünkü onların duygusal bağlılıklarını güçlendirdiğini ve işlerine daha fazla anlam kattığını ileri sürmektedir. Karizmatik liderlerin sağladığı destekleyici iş ortamları, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırarak örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Givens, 2008: 4-24).

3.1.5 Karizmatik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme (psychological empowerment), çalışanların kendi iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmelerini sağlayan bir süreçtir (Tokgöz, 2011: 363-387). Karizmatik liderler, çalışanların özgüvenini artırarak ve onları örgütsel hedeflere dahil ederek psikolojik güçlenmelerini destekler. Psikolojik güçlendirme; anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört temel bileşenden oluşur (Kesen, 2015: 6531-6540). Karizmatik liderler, çalışanlara ilham vererek bu unsurların her birini destekleyebilir ve onların örgütsel karar süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlayabilir.

Ayrıca, Zhu, Avolio ve Walumbwa (2009: 193-20-12), karizmatik liderlerin çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerini sağladığını ve onların problem çözme yeteneklerini geliştirdiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, karizmatik liderlik, çalışanların yalnızca örgütsel hedeflere katkı sağlamasını değil, aynı zamanda kendilerini daha güçlü ve değerli hissetmelerini de mümkün kılmaktadır.

3.1.6 Karizmatik Liderlik ve Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir kuruluşun iç ve dış paydaşları tarafından nasıl algılandığını ifade eden kavramlardan biridir (Dowling, 2001: 10-50). Karizmatik liderler, organizasyonun vizyonunu ve değerlerini güçlü bir şekilde yansıtarak kurumsal imajı olumlu yönde etkileyebilirler. Karizmatik liderlik, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırdığı gibi, dış paydaşlar açısından da organizasyonu cazip hale getirme potansiyeline sahiptir (Aktemur, 2016). Bu liderler, örgütün yenilikçiliğini, etik değerlerini ve topluma olan katkılarını vurgulayarak organizasyonun itibarlı bir konumda olmasını sağlarlar.

Yapılan araştırmalar, liderlerin örgütsel değerleri temsil etme biçimlerinin kurumsal imajla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 183-206). Örneğin, karizmatik liderler, çalışanların ve müşterilerin kuruma yönelik algısını şekillendirmede önemli bir faktör olup, onların örgüte duyduğu güveni artırabilirler.

3.2 Toksik Liderlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

3.2.1 Toksik Liderliğin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü

Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumun vizyonu ve misyonuyla ne kadar özdeşleştiğini belirleyen önemli bir faktördür (Çelebi vd., 2015: 249-268). Toksik liderlik, çalışanların kurumsal değerlere olan bağlılığını zayıflatmakta ve onların örgüte olan aidiyet hissini azaltmaktadır (Pelletier, 2010: 373-389).

Toksik liderliğin kurumsal bağlılığı azaltma nedenleri:

- Negatif liderlik algısı: Çalışanlar, toksik liderlerin yönettiği bir organizasyona duygusal yatırım yapmak istemezler (Schyns ve Schilling, 2013: 138-158).
- İş yerinde etik sorunlar: Toksik liderlerin etik dışı kararları, çalışanların örgütle olan uyumunu bozar (Kellerman, 2004: 1-8).

- İçsel motivasyonun azalması: Çalışanlar, liderlerinden olumsuz geri bildirim aldıklarında kendilerini değersiz hisseder ve kuruma bağlılıkları zayıflar (Tepper, 2000: 178-190).

Çalışan bağlılığı, bireylerin örgüte olan duygusal ve bilişsel bağlılığını ifade eder (Çelebi vd., 2015: 249-268). Toksik liderlik, çalışan bağlılığını azaltarak iş gücü verimliliğini düşürmekte ve çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatmaktadır (Schmidt, 2008: 197-214).

Toksik liderliğin çalışan bağlılığını azaltma nedenleri arasında; çalışanlar, desteklenmediklerini hissettiklerinde örgütsel bağlılıklarının düşmesi (Tepper, 2007: 178-190) bunun yanında toksik liderlerin çelişkili ve tutarsız politikaları, çalışanların örgüte duyduğu güveni sarsması yer almaktadır.

Ödüllendirme ve takdir eksikliği: Toksik liderlerin başarıyı görmezden gelmesi, çalışan bağlılığını olumsuz etkiler (Einarsen vd., 2007: 207-216).

3.2.2 Toksik Liderlik ve Çalışan Performansı

Toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyerek örgütsel verimliliği düşüren önemli bir faktördür (Schmidt, 2008: 197-214). Liderin toksik davranışları, çalışanlarda güvensizlik, işten kopma ve düşük motivasyon gibi sonuçlar doğurabilir.

Toksik liderliğin çalışan performansına etkileri şunlardır:

- Düşük motivasyon: Toksik liderler, çalışanların görevlerine olan ilgisini azaltır ve içsel motivasyonlarını düşürür (Tepper, 2000: 178-190).

- Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması: Çalışanlar, toksik liderin olduğu bir ortamda örgüte ekstra katkı sağlamaktan kaçınır (Mackey vd., 2019: 2375-2409).

- İnovasyon ve yaratıcılığın düşmesi: Çalışanlar, toksik liderlerin aşırı eleştirel ve cezalandırıcı tutumları nedeniyle yeni fikirler üretmekten çekinir (Pelletier, 2010: 373-389).

3.2.3 Toksik Liderliğin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi

Toksik liderliğin çalışan motivasyonuna etkisi, genellikle olumsuz sonuçlarla kendini gösteren önemli bir konudur. Bu liderlik tarzı, liderin çalışanlar üzerinde baskıcı ve yıkıcı davranışlar sergilemesiyle çalışan motivasyonunu doğrudan zayıflatmakta ve iş tatmini, bağlılık gibi önemli iş sonuçlarını da olumsuz etkilemektedir. Toksik liderlik altındaki

çalışanlar, liderlerinin baskıcı ve ilgisiz davranışları nedeniyle motivasyonlarını kaybetmekte ve bu durum uzun vadede performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Wiradendi Wolor vd. 2022).

Çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını göz ardı ederek yalnızca kendi hedeflerine odaklanmaktadır. Bu liderlerin eleştirici, küçümseyici ve bazen de alaycı tutumları, çalışanlarda özgüven eksikliğine ve stres artışına yol açmaktadır. Özellikle liderin çalışanlara yönelik küçümseyici ve baskıcı davranışları, onların iş yerinde kendilerini güvende hissetmelerini engellemekte ve bu da çalışanların motivasyonlarını önemli ölçüde zayıflatmaktadır. Çalışanlar, kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmedikleri bir ortamda daha az çaba göstermekte ve görevlerine olan ilgilerini kaybetmektedir (Koç vd. 2022).

Yarattığı bu demotivasyon süreci, çalışanlarda duygusal tükenmişlik ve yüksek stres düzeyine de yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda sağlıklarını ve genel iş yaşam dengesini de olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar sürekli olarak kendilerini baskı altında hissettiklerinde, işten ayrılma niyetleri artmakta ve bu da organizasyonun yüksek çalışan sirkülasyonu ile karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, liderlerine karşı olumsuz duygular beslemekte ve bu da motivasyonlarını daha da zayıflatmaktadır (Baloyi, 2020).

Kontrolcü ve manipülatif davranışları, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi fikir geliştirme potansiyelini de bastırmaktadır. Çalışanlar, yaratıcı düşüncelerini veya önerilerini dile getirdiklerinde lider tarafından eleştirilmekten veya küçümsenmekten korktukları için bu fikirleri paylaşmamayı tercih etmektedir. Bu durum organizasyondaki inovasyon potansiyelini düşürmekte ve iş süreçlerinde ilerleme kaydedilmesini engellemektedir. Çalışanların yaratıcılıklarının baskılandığı bu ortamda, motivasyonlarını yüksek tutmaları neredeyse imkansız hale gelmektedir (Kiliç ve Günsel, 2019).

Çalışanların organizasyonel bağlılıklarını zayıflatıcı bir etkiye de sahiptir. Toksik liderin yarattığı olumsuz ortamda, çalışanlar organizasyonla özdeşleşmeyi ve uzun vadeli hedeflere odaklanmayı bırakmakta, bu da iş yerinde genel bir motivasyon düşüşüne yol açmaktadır. Çalışanlar, organizasyonda değer görmediklerini hissettiklerinde yalnızca görevlerini tamamlamak için çalışmakta, organizasyonun gelişimine katkıda bulunma motivasyonlarını kaybetmektedirler (Bhat ve Patni, 2023).

3.2.4 Toksik Liderliğin İşyerinde Psikolojik İklim Etkisi

İş yerindeki psikolojik iklim, çalışanların örgütsel kültürü ve liderlerini nasıl algıladıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Toksik liderlerin baskıcı, ayrımcı ve manipülatif davranışları, çalışanların örgüt içinde kendilerini güvende hissetmemesine neden olur (Einarsen vd., 2007: 207-216).

Toksik liderlik nedeniyle iş yerinde oluşan olumsuz psikolojik iklimin sonuçları şunlardır:

- Örgütsel adaletsizlik algısı artar (Kelloway vd., 2005: 267-280).
- Çalışanların duygusal tükenmişlik seviyesi yükselir (Hannah vd., 2013: 399-422).
- İş yerinde mobbing ve çatışmalar artar (Boddy, 2011: 255-259).

3.2.4 Toksik Liderliğin Çalışanların Stres Düzeyine Etkisi

Liderlik tarzı, çalışanların stres seviyesini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Toksik liderlerin sert, küçümseyici ve baskıcı yönetim tarzı, çalışanların iş yerinde sürekli bir stres altında hissetmesine neden olur (Harms vd., 2017: 178-194).

• Cortina vd. (2001: 64-80) çalışmasına göre, toksik liderler tarafından yönetilen çalışanların psikolojik stres seviyeleri yükselmekte ve iş tatminleri düşmektedir.

• Tepper (2000: 178-190), toksik liderlerin çalışanların depresyon ve tükenmişlik yaşama olasılığını artırdığını ortaya koymuştur.

• Harris vd. (2011: 723-739), toksik liderlik altında çalışanların iş-özel hayat dengelerinin bozulduğunu ve uyku problemleri yaşadıklarını belirlemiştir.

Toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki stres yükünü artırarak hem bireysel performansı hem de örgütsel sağlığı olumsuz etkilediği kanıtlanmıştır.

3.2.5 Toksik Liderliğin Çalışan Sağlığı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Toksik liderlik, çalışanların yalnızca psikolojik sağlığını değil, fiziksel sağlıklarını da olumsuz etkileyebilir. Çalışanların toksik liderlerle uzun süre çalışması, kronik stres, kaygı bozuklukları ve hatta fiziksel rahatsızlıkları tetikleyebilir.

Toksik liderlik, çalışan sağlığı üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu liderlik tarzına maruz kalan çalışanlarda tükenmişlik sendromu (burnout) riski belirgin şekilde artmakta, bağışıklık sistemi zayıflamakta ve stresle ilişkili hastalıkların görülme sıklığı yükselmektedir (Ganster ve Rosen, 2013: 1085-1112). Ayrıca, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları

ve uyku bozuklukları gibi psikosomatik belirtiler de toksik liderliğin etkisiyle daha yaygın hale gelmektedir (Kernan vd., 2011: 131-150).

Çalışmalar, toksik liderlerin olduğu ortamlarda çalışanların daha fazla sağlık problemi yaşadığını ve işten ayrılma oranlarının yükseldiğini göstermektedir (Meier ve Spector, 2013: 1081-1094).

3.2.6 Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti

Toksik liderlik, çalışanların iş yerinde kalma niyetini doğrudan etkileyen kritik faktörlerden biridir. Liderin çalışanlara yönelik adaletsiz, baskıcı ve aşağılayıcı tutumu, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını azaltarak işten ayrılma eğilimini artırmaktadır. Toksik liderlik, çalışanların işten ayrılma eğilimini artıran önemli faktörlerden biridir. Bu liderlik tarzı, örgütsel adalet algısının zedelenmesine neden olmakta; çalışanlar, liderlerin keyfi ve adaletsiz kararlar aldığına inandıklarında işten ayrılmayı tercih edebilmektedir (Boddy, 2011: 255-259). Ayrıca, toksik liderlik duygusal tükenmişliği tetikleyerek çalışanların psikolojik dayanıklılığını azaltmakta ve bu durum işten ayrılma oranlarını yükseltmektedir (Schyns ve Schilling, 2013: 138-158). Öte yandan, toksik liderlerin neden olduğu güvensizlik ortamı da iş yerindeki bağları zayıflatarak çalışanları yeni iş arayışlarına yönlendirmektedir (Mackey vd., 2019: 2375-2409).

3.2.7 Toksik Liderliğin İşveren Markasına Zararları

İşveren markası, bir şirketin çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığını belirleyen önemli bir unsurdur (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517). Toksik liderlik, işveren markasının itibarını sarsarak nitelikli iş gücünün kuruma olan ilgisini azaltır (Meier ve Spector, 2013: 1081-1094). Toksik liderlik, işveren markasına ciddi zararlar vermektedir. Bu tür liderlik anlayışı, çalışanların olumsuz deneyimler yaşamasına yol açarak şirketin itibarını zedeleyen geri bildirimlerde bulunmalarına neden olur. Ayrıca, işveren değerlendirme platformlarında yer alan olumsuz yorumlar, şirketin nitelikli ve yetenekli çalışanları çekme gücünü azaltarak yetenek havuzunu daraltabilir (Sullivan, 2004). Toksik liderlerin egemen olduğu kurumlarda çalışan sadakati düşer, çünkü çalışanlar bu tür ortamlarda uzun süre kalmak istemez; bu da işveren markasının zayıflamasına yol açar (Giorgi vd., 2020: 7858). Eğer şirketler toksik liderlik kültürünü dönüştürmezse, işveren markalarının uzun vadede ciddi biçimde zarar göreceği öngörülmektedir (Harvey vd., 2007: 784-802)

3.2.8 Toksik Liderlik ve Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir şirketin iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını belirler. Toksik liderlik, şirketin çalışanlarına yönelik tutumunun dış dünyada nasıl algılandığını etkileyerek kurumsal imajı ciddi şekilde zedeler. Toksik liderlik, kurumsal imajın zedelenmesine yol açan temel etkenlerden biridir. Çalışanların kötü çalışma koşulları ve liderlikten kaynaklı şikayetleri, sosyal medya ve işveren değerlendirme sitelerinde yayıldıkça şirketin kamuoyundaki itibarı olumsuz etkilenmektedir (Van Dick vd., 2004: 351-360). Bu durum sadece iç paydaşları değil, müşteri sadakatini de olumsuz yönde etkileyebilir; çünkü çalışan memnuniyetinin düşük olduğu ortamlarda müşteri ilişkileri genellikle zayıflar. Ayrıca, çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olan yatırımcı güveni de bu süreçten zarar görmekte; uzun vadede şirketin kârlılığı ve hisse senedi değerleri düşüşe geçebilmektedir (Davidson vd., 2006: 229-244). Sonuç olarak, toksik liderlik kurumsal itibarı sarsarak şirketin rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30).

3.3 İşveren Markası

İşveren markası kavramı, bir şirketin kendisini cazip bir işveren olarak tanıtmaya ve potansiyel yetenekleri çekme stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, çalışanların şirketle ilgili algılarını ve şirkete duydukları bağlılığı güçlendirmek amacıyla, şirketin sahip olduğu değerleri ve sunduğu olanakları hem iç hem de dış paydaşlara iletmeye ilgilidir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

3.3.1 İşveren Markası Kavramı

İşveren markası kavramı, geleneksel marka yönetim stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarına uyarlanması ile oluşmuş ve iş piyasasında kendine özgü bir kimlik oluşturmak isteyen şirketler için kritik bir hale gelmiştir. Bir şirketin iş gücü piyasasında tercih edilir hale gelmesi ve yüksek nitelikli çalışanları çekmesi açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu kavram, çalışanlara sağlanan psikolojik, işlevsel ve ekonomik faydaların birleşiminden oluşmakta olup, aynı zamanda şirketin değerlerini ve hedeflerini yansıtmaktadır. İşveren markası yaratma sürecinde firmalar, potansiyel adaylara sundukları değer tekliflerini net bir şekilde tanımlayarak ve iletişim yoluyla ileterek, işe alım sürecinde rakiplerinden ayrılmayı amaçlar (Bhati, 2015). Yalnızca işe alımda değil aynı zamanda çalışanların elde tutulmasında da önemli bir rol oynar. Şirketler, işveren markası aracılığıyla mevcut çalışanlarının şirkete olan bağlılığını artırmakta ve onların uzun vadeli iş tatminlerini desteklemektedir. Örneğin, şirketler

iç iletişim ve eğitim programları ile çalışanların marka değerlerine uyum sağlamalarını desteklemekte ve böylece şirket içi kültürü güçlendirmektedir (Jindal, 2015).

3.3.2 İşveren Markasının Unsurları

İşveren markasının temel unsurları, bir organizasyonun çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığını şekillendiren çeşitli özelliklerdir. Bu unsurlar, organizasyonun değerlerini, kültürünü ve sağladığı olanakları çalışanlara ve adaylara etkili bir şekilde sunmak için kullanılan yapı taşları olarak görülmektedir. Araştırmalara göre işveren markasının başarılı bir şekilde oluşturulması için içsel (organizasyon içindeki çalışanlar için) ve dışsal (potansiyel çalışanlar için) olmak üzere iki temel bileşen bulunmaktadır (Dabirian vd., 2017).

1. Çalışan Değer Teklifi (Employee Value Proposition - EVP): İşveren markasının en kritik unsurlarından biri olan çalışan değer teklifi, bir organizasyonun çalışanlarına sağladığı psikolojik, işlevsel ve ekonomik faydaların birleşimidir. Çalışan değer teklifi, çalışanların organizasyona duyduğu bağlılığı artırmakta ve iş tatminini yükseltmektedir (Biswas ve Suar, 2016). Bu değer teklifi içinde ücret, yan haklar, kariyer gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi ve şirket kültürü gibi çeşitli faktörler yer almaktadır.

2. Organizasyon Kültürü ve Değerleri: İşveren markasının içsel unsurlarından bir diğeri, organizasyonun değerleri ve kültürüdür. Organizasyon kültürü, çalışanların organizasyon içindeki deneyimlerini ve bağlılıklarını etkileyerek işveren markasına katkıda bulunmaktadır (Mokina, 2014). Çalışanlar için pozitif bir iş ortamı ve güçlü bir kültür, organizasyonun “iyi bir işveren” olarak algılanmasını sağlamaktadır.

3. Çalışan Deneyimi: İşveren markasını güçlendiren önemli bir unsur da çalışanların organizasyon içinde yaşadığı deneyimlerdir. Çalışan deneyimi, iş süreçlerinde alınan destek, liderlik kalitesi ve çalışma ortamının sağladığı imkanlar ile şekillenmektedir. İşveren markasının pozitif algılanması, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı ile yakından ilişkilidir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

4. İşe Alım Süreci ve Algılanan İtibar: İşveren markasının dışsal unsurları arasında yer alan işe alım süreci, potansiyel adayların organizasyona dair ilk izlenimlerini oluşturur. Adaylar için etkili ve adil bir işe alım süreci, organizasyonun işveren markası açısından olumlu bir algı yaratmaktadır. Ayrıca, organizasyonun sosyal sorumluluk projelerine katılımı ve toplum nezdindeki itibarı, işveren markasının cazibesini artırmaktadır (Elving vd., 2013).

5. İletişim ve Tanıtım: İşveren markasının sürekli olarak güncel ve dinamik bir yapıya sahip olması, etkili bir iletişim stratejisi ile sağlanmaktadır. Organizasyonun sosyal medya platformları, şirket web sitesi ve çalışan değerlendirme platformları gibi kanallarda aktif bir şekilde yer alması, markanın bilinirliğini artırmakta ve adayların şirkete ilgisini çekmektedir (Wilden vd., 2010).

3.3.3 İşveren Markasının Önemi

İşveren markası, organizasyonların yalnızca çalışanları çekme sürecinde değil, aynı zamanda yetenekli iş gücünü elde tutmada da hayati bir role sahiptir. Bu marka, şirketin değerlerini, kültürünü ve sunduğu fırsatları yansıtarak iş gücü piyasasında onu diğerlerinden ayıran bir kimlik oluşturur (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren markası, rekabet avantajı sağlayarak en yetenekli adayların organizasyona çekilmesini ve mevcut çalışanların şirkete olan bağlılığını artırmasını hedeflemektedir. İşveren markası güçlü olan şirketler, çalışanlarına değer katan bir ortam sunmakta, böylece çalışan motivasyonu ve iş tatmini yükselmekte ve organizasyonun uzun vadeli başarısı desteklenmektedir (Brusch vd., 2018).

Bir işveren markasının güçlü olması, organizasyonun dışarıdan algısını olumlu yönde şekillendirir ve şirketi “çalışmak için tercih edilen yer” haline getirir. Organizasyonun iş piyasasında olumlu bir imaj sunması, işe alım sürecinde maliyetleri düşürmekte ve daha kısa sürede nitelikli adaylara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Kalyankar vd., 2014). İşveren markası stratejileri, çalışanların sadece iş görevlerine değil aynı zamanda organizasyonun genel vizyonuna bağlı kalmalarını sağlar ve bu da organizasyonel performansı artırır (Xia ve Yang, 2010).

3.3.4 İşveren Markası Stratejileri

İşveren markası stratejileri, bir organizasyonun iş gücü piyasasında güçlü bir konum elde etmesine ve çalışanlarını motive ederek elde tutmasına katkı sağlayan bir dizi uygulamayı içermektedir. Etkili bir işveren markası stratejisi oluşturmak için şirketlerin hem içsel (mevcut çalışanlar için) hem de dışsal (potansiyel adaylar için) unsurları dikkate alması gerekmektedir. Bu stratejiler, organizasyonun genel kültürünü ve değerlerini yansıtmakta olup, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırarak daha güçlü bir marka algısı yaratmayı hedeflemektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren markası stratejilerininin temel taşlarından biri çalışan değer teklifi (Employee Value Proposition-EVP) oluşturmaktır. Çalışan değer teklifi, şirketin çalışanlarına sunduğu

ekonomik, işlevsel ve psikolojik faydaların bir bileşimidir. Çalışanlar, yalnızca maaş ve yan haklardan değil aynı zamanda iş-yaşam dengesi, kariyer gelişim fırsatları ve şirket kültürü gibi unsurlardan da etkilenmektedir. EVP stratejisi, çalışanlara sağlanan bu olanakları net bir şekilde tanımlayarak organizasyonun rakiplerinden ayrılmasını sağlar ve yetenekli bireylerin ilgisini çeker (Wilden vd., 2010).

İletişim ve dijital platformlar da işveren markası stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal medya, şirket web siteleri ve çalışan değerlendirme platformları gibi dijital kanallar, potansiyel adayların organizasyonu tanımalarına olanak tanır. Özellikle sosyal medya, işveren markasının geniş bir kitleye ulaşmasını sağlayarak adayların organizasyonla etkileşim kurmasına olanak tanır. Etkili bir dijital iletişim stratejisi, işveren markasının algısını güçlendirmekte ve iş gücü piyasasında şirketin tercih edilirliliğini artırmaktadır (El Zoghbi ve Aoun, 2016).

İşe alım süreçleri de işveren markası stratejilerinin temel bir unsuru olarak görülmektedir. Şirketler, adil ve şeffaf bir işe alım süreci uygulayarak adaylar üzerinde olumlu bir izlenim bırakabilirler. Potansiyel çalışanlar, bu süreçte şirketin değerleri ve kültürü hakkında bilgi sahibi olmakta ve şirketin sağladığı fırsatlara yönelik algılarını oluşturmaktadır. Adil bir işe alım süreci, organizasyonun “çalışılacak en iyi yer” olarak algılanmasına katkı sağlar (Chhabra ve Sharma, 2014).

Çalışan deneyimi ve işyeri atmosferi gibi unsurlar ise işveren markasını içsel olarak güçlendirmeye yönelik stratejiler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, kendilerini değerli hissettikleri bir ortamda daha uzun süre kalma eğilimi gösterir ve bu da organizasyonun düşük çalışan sirkülasyonu ile iş gücü maliyetlerini azaltmasına yardımcı olur. Bu deneyimi destekleyen eğitim, gelişim programları ve motivasyonel ödüllendirme sistemleri, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırmakta ve işveren markasının sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Tanwar ve Prasad, 2016).

3.3.5 İşveren Markası ve Çalışan Bağlılığı İlişkisi

İşveren markası ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki, güçlü bir işveren markasının çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırmada önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. İşveren markası, organizasyonun kültürünü, değerlerini ve çalışanlara sunduğu fırsatları yansıtarak çalışanların organizasyona daha fazla ilgi göstermesini ve içsel bir bağlılık geliştirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, işveren markası stratejileri yalnızca işe alım süreçlerinde değil, aynı zamanda mevcut çalışanların bağlılığını artırmada da etkilidir (Bhasin

vd., 2019). Örneğin, işveren markası stratejileri ile çalışanlara sunulan değer teklifi ve gelişim fırsatları, onların iş yerinde daha fazla çaba göstermelerini teşvik etmektedir. Bu da çalışanların iş süreçlerine daha yüksek bir motivasyonla katılmalarını sağlamakta ve şirketin genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Samo vd., 2020). Özellikle yüksek motivasyon ve bağlılık, çalışanların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmasına ve şirkete uzun vadede katkı sağlama isteğini artırmaktadır. Olumlu bir algıya sahip olmalarını sağlayarak bağlılığı teşvik etmektedir. Çalışanlar, işveren markası güçlü olan organizasyonlarda kendilerini daha değerli hissetmekte ve bu ortamda iş tatminleri artmaktadır. Bu tatmin duygusu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmakta ve iş süreçlerinde daha proaktif bir şekilde yer almalarını sağlamaktadır (AnchuP ve Thampi, 2020). Bu bağlamda işveren markasının sunduğu avantajlar, çalışan bağlılığı üzerinde uzun vadeli pozitif etkiler yaratmaktadır.

Çalışanların organizasyonla kurdukları sosyal ve psikolojik bağları güçlendirmekte, bu da onların organizasyonun hedeflerine daha fazla bağlı kalmasını sağlamaktadır. Örneğin, güçlü bir işveren markası çalışanların organizasyonel değerlerle uyumlu hissetmesini teşvik etmekte, bu da iş tatmini ve performans gibi bağlılık göstergelerini artırmaktadır (Drüteikienė vd., 2023).

3.3.6 İşveren Markası ve Liderlik İlişkisi

İşveren markası, bir organizasyonun hem mevcut çalışanları hem de potansiyel adaylar tarafından nasıl algılandığını tanımlayan bir kavramdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517). Güçlü bir işveren markası, organizasyonun yetenekli çalışanları çekme, elde tutma ve onların iş tatminini artırma sürecinde kritik bir rol oynar. Liderlik, işveren markasının güçlendirilmesinde doğrudan etkili bir faktördür (Giri ve Kumar, 2010: 61-73). Pozitif liderlik iş yerinde çalışan bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırırken, negatif liderlik çalışanların işten ayrılma niyetini yükseltebilir ve işveren markasına zarar verebilir (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30). İşveren markası kavramı bir organizasyonun işveren olarak sahip olduğu değer önerisini, itibarını ve çalışanlara sunduğu olanakları içermektedir. İşveren markası, hem içsel (çalışan deneyimi, iş ortamı) hem de dışsal (şirketin itibarı, iş gücü piyasasındaki algısı) unsurları kapsar (Edwards, 2010: 5-23).

Literatürde işveren markası, farklı boyutlarıyla ele alınan ve organizasyonların stratejik kimliğini yansıtan önemli bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Backhaus ve Tikoo (2004: 501-517), işveren markasını şirketlerin yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak amacıyla kullandıkları bir pazarlama stratejisi olarak değerlendirmektedir. Lievens ve Highhouse (2003: 75-102) ise işveren markasının, çalışanların kuruma yönelik algılarını şekillendirdiğini ve bu

alguların kurumsal imajla doğrudan ilişkili olduğunu vurgular. Sullivan (2004), işveren markasını organizasyonun kültürü, değerleri ve çalışan deneyimini kapsayan bütüncül bir süreç olarak tanımlar. Bu bağlamda işveren markası, organizasyonların rekabet avantajı elde etmek için geliştirdiği stratejik bir kimliktir ve liderlik, bu sürecin merkezinde yer alarak markanın güçlenmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Cable ve Turban, 2003: 2244-2266).

İşveren markasının oluşturulması, stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsal iletişim ve liderlik gibi unsurları kapsayan çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir (Eisenberger vd., 2001: 51-59). Bu süreç, öncelikle şirketin vizyon, misyon ve değerlerinin net bir şekilde tanımlandığı içsel marka kimliğinin belirlenmesiyle başlar (Lievens ve Slaughter, 2016: 407-440). Ardından, iş ortamı, kariyer gelişim fırsatları ve liderlik yaklaşımı gibi unsurlar doğrultusunda çalışan deneyimi şekillendirilir (Ghosh, 2018: 238-253). İşveren markasının güçlendirilmesinde kurumsal kültür ve liderlik modeli belirleyici bir rol oynar; çalışanlara açık ve güvenilir bir iş ortamı sunan liderler markanın içselleştirilmesini kolaylaştırır (Giri ve Kumar, 2010: 61-73). Sürecin bir diğer ayağını dışsal algının yönetimi oluşturur; bu aşamada sosyal medya, iş ilanları ve değerlendirme platformları aracılığıyla olumlu bir işveren imajı inşa edilir. Son olarak, çalışan memnuniyeti anketleri ve performans ölçümleriyle geri bildirim alınarak marka sürekli olarak iyileştirilir (Saks, 2006: 600-619). Tüm bu aşamalar, çalışanların örgüte olan bağlılığı, iş tatmini ve performansını doğrudan etkiler. Nitekim güçlü bir işveren markası, örgütsel bağlılığı artırır (Heslin ve VandeWalle, 2011: 1694-1718), çalışan memnuniyetini güçlendirir (Saks, 2006: 600-619) ve işten ayrılma niyetini azaltır (Van Dick vd., 2004: 351-360). Bu noktada liderliğin işveren markasını yönetme biçimi, çalışanların şirkete karşı olan tutumlarını belirleyen en kritik faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30).

Liderlik, işveren markası stratejilerinin uygulanmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Giri ve Kumar, 2010: 61-73). Liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, işveren markasının gücünü ve algısını doğrudan belirler (Harvey vd., 2007: 784-802). Günümüzde yetenek yönetimi, organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmesi için kritik bir faktör haline gelmiştir (Collins ve Kanar, 2013: 141-157). İşveren markasının güçlü olması, şirketin yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda başarı sağlamasına katkıda bulunur (Sullivan, 2004).

İşveren markası, yetenek yönetimi üzerinde doğrudan ve stratejik etkiler oluşturan kritik bir unsurdur. Güçlü bir işveren markasına sahip organizasyonlar, yüksek nitelikli adayları cezbetme konusunda önemli bir avantaja sahiptir; bu markalar, yetenekli bireylerin şirkete olan ilgisini artırarak daha geniş ve kaliteli bir aday havuzu oluşturur. Ayrıca, olumlu işveren markası

algısı, çalışanların şirkette kalma süresini uzatmakta ve işten ayrılma oranlarını azaltmaktadır (Edwards, 2010: 5-23). Bu durum, insan kaynakları süreçlerinin daha sürdürülebilir ve verimli hale gelmesini sağlar; çünkü işveren markası, çalışan bağlılığını güçlendirerek yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırır. Dahası, güçlü bir işveren markası sadece dış çevrede değil, aynı zamanda içsel organizasyonel yapıda da çalışanların şirkete duyduğu güveni, bağlılığını ve motivasyonunu doğrudan etkileyen temel bir faktördür. Bu bağlamda, çalışanların işveren markasına olan güveni, onların uzun vadeli çalışma niyetlerini, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen temel dinamiklerden biri olarak öne çıkmaktadır (Saks, 2006: 600-619).

İşveren markasına güven duyan çalışanlar, organizasyonun bir parçası olarak kendilerini daha değerli hissederler ve işyerinde uzun süre kalma eğiliminde olurlar. İşveren markasına duyulan güvenin temel belirleyicisi ise, şirketin çalışanlarına yönelik vaatlerini ne ölçüde yerine getirdiğidir. Şirketin sunduğu iş olanakları, kariyer gelişimi fırsatları, iş-yaşam dengesi ve adil yönetim politikaları, çalışanların işveren markasına olan güvenini artıran temel faktörler arasında yer almaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517).

Çalışanların işveren markasına duyduğu güven, şirketin etik değerleri, liderlik yaklaşımı ve iletişim süreçleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Bu faktörlerin güçlü olması, çalışanların şirketlerine olan sadakatini artırırken, zayıf olması güven kaybına ve işten ayrılma oranlarının yükselmesine neden olabilir.

Bir işveren markasının güvenilir ve sürdürülebilir olması, şirketin etik kuralları benimseyip bu ilkelere sadık kalmasıyla doğrudan ilişkilidir (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30). Çalışanlar, adil bir çalışma ortamında bulduklarında ve şirketin etik değerlere bağlı hareket ettiğini gözlemlediklerinde organizasyona olan güvenleri artar. Bu güvenin inşa edilmesi, işveren markasının etik değerlere olan bağlılığının somut uygulamalarla desteklenmesini gerektirir. Bu kapsamda eşitlik ve adalet politikaları, tüm çalışanlara fırsat eşitliği sunarak ayrımcılık ve önyargının önüne geçmeyi hedeflerken; şeffaf yönetim anlayışı, karar alma süreçlerinde açık iletişimi teşvik ederek çalışanların süreçlere dair bilgi sahibi olmalarını sağlar. Ayrıca, şirketin yalnızca kâr odaklı değil, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da önemseyen bir anlayışla hareket etmesi, sosyal sorumluluk ve kurumsal etik ilkeleri kapsamında güvenilirliğini pekiştirir. Yapılan araştırmalar, etik değerlere bağlı işveren markalarının çalışanlar tarafından daha güvenilir bulunduğunu ve bu organizasyonların hem iş tatmini hem de çalışan bağlılığı açısından daha yüksek düzeyde performans gösterdiğini ortaya koymaktadır.

3.3.7 Liderlerin Çalışanlara Yaklaşımı ve Güven İlişkisi

Liderlik tarzı, çalışanların işveren markasına duyduğu güveni doğrudan şekillendiren faktörlerden biridir. Özellikle otantik liderlik anlayışı, işveren markasının güvenilirliğini artırmada etkili bir rol oynar (Avolio vd., 2004: 801-823). Otantik liderler, çalışanlarıyla açık, dürüst ve şeffaf bir ilişki kurarak onların organizasyona olan güvenini artırır.

Otantik liderliğin işveren markasına güven oluşturma üzerindeki etkileri şunlardır: Açık ve dürüst iletişim: Otantik liderler, çalışanlarına şirketin hedefleri, stratejileri ve süreçleri hakkında düzenli olarak bilgi vererek güven ortamı oluştururlar. Çalışanların fikirlerini önemseme: Liderlerin çalışanların geri bildirimlerini dikkate alması, çalışanların işveren markasına duydukları güveni artırır. Sürdürülebilirlik ve uzun vadeli bağlılık: Güvenilir liderler, çalışanların yalnızca kısa vadeli değil, uzun vadeli kariyer planları yapmasına olanak tanır.

Çalışmalar, liderlerinin çalışanlarla şeffaf ve güvenilir bir ilişki kurduğu şirketlerde, işveren markasına duyulan güvenin çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Avolio vd., 2004: 801-823). Bu nedenle, işveren markasını güçlendirmek isteyen şirketlerin yalnızca dış itibarlarına değil, iç liderlik süreçlerine de yatırım yapmaları gerekmektedir. Çalışanların işveren markasına olan güvenlerini pekiştiren en önemli unsurlardan biri de organizasyonun iç ve dış iletişim süreçleridir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517). Açık ve şeffaf iletişim, çalışanların şirketin değerlerine ve politikalarına duyduğu güveni artırırken, bilgi eksikliği veya tutarsız mesajlar güven kaybına neden olabilir.

İç ve dış iletişimin güven oluşturmadaki rolü şu şekilde özetlenebilir: Düzenli bilgilendirme: Şirketin stratejileri, değişim süreçleri ve çalışanlara yönelik politikaları hakkında şeffaf ve düzenli iletişim sağlanması. Çalışan geri bildirim mekanizmaları: Çalışanların şirket hakkında görüşlerini dile getirebileceği geri bildirim kanallarının oluşturulması. Tutarlılık ve samimiyet: Şirketin iş ilanlarında sunduğu değer önerisi ile iç organizasyon kültürü arasında uyum olması.

Şirketlerin iç ve dış iletişim süreçlerini şeffaf hale getirmesi, çalışanların işveren markasına duyduğu güveni güçlendirerek uzun vadeli bağlılıklarını artırır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517).

3.3.8 Liderlik Tarzının İşveren Markası Üzerindeki Rolü

Liderliğin işveren markası üzerindeki etkisi, organizasyonun iş gücü piyasasındaki algısını doğrudan şekillendiren kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Liderlerin

vizyonerliği, güvenilirliği ve çalışanlara sundukları destek işveren markasının gücünü artırmaktadır. Araştırmalara göre st düzey yönetimin liderlik tarzı, işveren markasının en güçlü belirleyicilerinden biridir; liderlerin adil ve şeffaf bir yönetim sergilemeleri çalışanlar arasında güven oluşturarak işveren markasını pozitif yönde etkilemektedir (Biswas ve Suar, 2016). Liderlerin alışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmaları, çalışanların iş yerine duydukları bağlılığı artırmakta ve organizasyona dair olumlu bir algı oluşturmaktadır. Dnşmc liderlik gibi liderlik tarzları, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve iş yerinde daha güçlü bir aidiyet duygusu yaratmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin güçlü bir işveren markası oluşturulmasında etkili bir araç olduğu ve işveren markasının çalışanlar tarafından daha cazip bulunmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Jain, 2020) Dnşmc liderlerin çalışanlara ilham veren ve onları destekleyen yaklaşımları, işveren markasının cazibesini artırmakta ve organizasyonun iş gücü piyasasında rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Liderlik, işveren markasının sürdürülebilirliğini sağlayan ve çalışanların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmalarını teşvik eden bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Zeesahn vd., 2020).



4. KARİZMATİK VE TOKSİK LİDERLİĞİN İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ

4.1 Liderlik Davranışlarının İşveren Markasına Farklı Etkileri

İşveren markasının çalışanlar ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını belirleyen en önemli unsurlardan biri liderliktir (Giri ve Kumar, 2010: 61-73). Liderler, şirketin vizyonunu ve değerlerini şekillendirerek işveren markasının güçlenmesini veya zayıflamasını doğrudan etkileyebilirler. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, iş tatmini ve dış dünyadaki kurumsal algı, büyük ölçüde liderlerin sergilediği tutum ve davranışlarla belirlenmektedir.

Etkili bir liderlik yaklaşımı, işveren markasının güçlü, güvenilir ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlarken, yetersiz veya olumsuz bir liderlik anlayışı, işveren markasının zayıflamasına, çalışan bağlılığının azalmasına ve kurumsal itibarın zarar görmesine neden olabilir (Avolio vd., 2004: 801-823). Bu nedenle, işveren markasının sürdürülebilir başarısı için liderlerin sergilediği liderlik tarzı büyük önem taşımaktadır.

4.1.1 Liderlerin Vizyonerliği ve İşveren Markasının Algısı

Vizyoner liderler, çalışanlarına ilham vererek ve şirketin uzun vadeli hedeflerini net bir şekilde belirleyerek işveren markasının olumlu bir şekilde algılanmasını sağlarlar (Avolio vd., 2004: 801-823). Güçlü bir vizyon, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırarak işveren markasını içsel olarak güçlendiren bir etki yaratır.

Vizyoner liderlerin işveren markasına katkıları:

- Çalışanları uzun vadeli hedeflere yönlendirerek şirketin sürdürülebilirliğini sağlar.
- Şirketin değerlerini ve misyonunu açıkça belirterek çalışanların kurumsal kimliği benimsemesine yardımcı olur.
- Şirketin iç ve dış algısını güçlendirerek markaya olan güveni artırır. Örneğin, Apple ve Tesla gibi şirketlerin güçlü işveren markalarına sahip olmalarının nedenlerinden biri, liderlerinin vizyonerlik özellikleri sayesinde çalışanları ve tüketicileri şirketin misyonuna dahil etmeleridir.

4.1.2 Liderin Çalışanlarla Kurduğu İlişkinin İşveren Markasına Etkisi

Liderlerin çalışanlarla olan etkileşim biçimi, işveren markasının güçlenmesi veya zayıflaması üzerinde doğrudan etkili olabilir (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Katılımcı liderlik

yaklaşımı, çalışanların işveren markasını içselleştirmelerini ve şirkete duydukları bağlılığı artırmalarını sağlar.

Liderlerin çalışanlarla ilişkisi şu şekillerde işveren markasını etkileyebilir:

- Açık iletişim ortamı yaratılması: Çalışanların şirket kültürünü anlamalarını ve işveren markasına katkıda bulunmalarını sağlar.
- Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi: İşveren markasına yönelik aidiyet hissini artırır.
- Çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi: İş tatmini ve motivasyon yükselerek, şirketin dış dünyadaki algısını güçlendirir.

Araştırmalar, çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kuran liderlerin olduğu şirketlerde iş tatmininin daha yüksek, iş gücü devrinin ise daha düşük olduğunu göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 18-66).

4.1.3 Ödüllendirme ve Tanıma Sistemlerinin İşveren Markasına Katkısı

Çalışanların çabalarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, işveren markasının çalışanlar tarafından benimsenmesini ve dış dünyaya olumlu bir şekilde yansıtılmasını sağlar (Edwards, 2010: 5-23). Ödüllendirme ve tanıma mekanizmaları, çalışanların motivasyonlarını artırarak işveren markasının çekiciliğini yükseltir.

Ödüllendirme sistemlerinin işveren markası üzerindeki etkileri şunlardır:

- Başarıların tanınması, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırır.
- Adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi, işveren markasının güvenilirliğini yükseltir.
- Çalışanların dış dünyada şirketi olumlu bir şekilde temsil etmesini sağlar.

Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımına sahip liderler, çalışanlarını sürekli olarak motive eden ve performanslarını takdir eden liderlerdir. Bu tür liderlik anlayışına sahip organizasyonların, çalışan bağlılığı açısından daha başarılı olduğu bilinmektedir (Edwards, 2010: 5-23).

Liderlik tarzları, çalışanların işveren markasını nasıl algıladığını ve markayı nasıl temsil ettiğini önemli ölçüde etkiler. Bazı liderlik tarzları işveren markasının güçlenmesini sağlarken, bazıları ise işveren markasının zarar görmesine neden olabilir.

Tablo 1. Liderlik tarzının işveren markasına etkileri

Liderlik Tarzı	İşveren Markasına Olan Etkisi
Dönüşümcü Liderlik	Çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırarak işveren markasını güçlendirir.
Otantik Liderlik	Açık ve güvenilir bir iş ortamı oluşturarak işveren markasının güvenilirliğini artırır.
Hizmetkâr Liderlik	Çalışanların gelişimine odaklanarak işveren markasının sürdürülebilir olmasını sağlar.
Otokratik Liderlik	Çalışan memnuniyetini düşürerek işveren markasını olumsuz etkileyebilir.
Toksik Liderlik	İşveren markasının zarar görmesine ve çalışanların işten ayrılmasına neden olabilir.

Liderlik tarzının işveren markası üzerindeki etkisi kısa ve uzun vadeli olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

Tablo 2. Liderlik tarzının kısa ve uzun vadeli işveren markasına etkileri

Zaman Çerçevesi	Pozitif Liderlik Etkileri	Negatif Liderlik Etkileri
Kısa Vadeli	Çalışan motivasyonu artar, iş tatmini yükselir.	Çalışanlar mutsuz olur, işten ayrılma niyetleri artar.
Orta Vadeli	Çalışan bağlılığı artar, yetenek yönetimi güçlenir.	Yetenekli çalışanlar şirketten ayrılır, organizasyon içi çatışmalar artar.
Uzun Vadeli	İşveren markasının sektörde güçlü bir konuma gelmesi sağlanır.	Şirketin itibarı ve işveren markası zayıflar, kurumsal performans düşer.

Liderlik tarzları, işveren markasının algısı, itibarı ve çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanlara ilham vererek işveren markasının olumlu algılanmasını desteklerken (Bass ve Riggio, 2006: 18-66), otantik liderlik güven ve etik değerlere odaklanarak markanın sürdürülebilirliğini güçlendirir.

Hizmetkâr liderlik ise çalışanların gelişimine öncelik vererek işveren markasının cazibesini artırmakta (Liden vd., 2008: 847-868), buna karşılık otokratik liderlik baskıcı yapısıyla markanın olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir (Schyns ve Schilling, 2013: 138-158). İşveren markasının itibarı, mevcut çalışanların ve potansiyel adayların şirkete dair algılarına doğrudan bağlıdır ve bu itibarı şekillendiren en önemli unsurlardan biri liderliktir (Collins ve Stevens, 2002: 1121-1133). Etik liderlik, şirketin etik standartlara bağlı kalmasını sağlayarak markanın güvenilirliğini ve çekiciliğini artırırken (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30), kriz anlarında etkili liderlik işveren markasını koruma açısından kritik bir avantaj sağlar (Harvey vd., 2007: 784-802). Ayrıca, liderlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine verdiği önem, şirketin dış itibarını olumlu yönde etkileyerek işveren markasını güçlendirir. Bu bağlamda, işveren markası yalnızca dış algıyla sınırlı kalmayıp çalışanların psikolojik güvenliği, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde de doğrudan etki yaratır. Güçlü bir işveren markası, çalışanlarda psikolojik güçlendirme yaratarak onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar, işsel motivasyonlarını artırarak iş performanslarını yükseltir (Ryan ve Deci, 2000) ve iş tatminlerini güçlendirir (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Sonuç olarak, olumlu bir işveren markası, çalışanların uzun vadeli olarak organizasyonda kalma isteğini artırarak işten ayrılma niyetini azaltır (Tepper, 2000: 178-190).

4.2 Her İki Liderlik Tipinin İşveren Markasına Olan Etkilerinin Kıyaslanması

Karizmatik ve toksik liderliğin işveren markası üzerindeki etkileri, çalışan motivasyonu, organizasyonel bağlılık ve dış paydaşlar arasındaki algı gibi faktörler açısından oldukça farklı sonuçlar yaratmaktadır. Karizmatik liderlik, organizasyonda güven ve bağlılık ortamı yaratarak işveren markasını güçlendirirken, toksik liderlik çalışanlarda stres ve güvensizlik yaratarak organizasyonun dış dünyadaki imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalar, karizmatik liderliğin işveren markasına güçlü bir destek sağladığını ve çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırdığını gösterirken (Biswas ve Suar, 2016), toksik liderliğin çalışanlarda iş tatmini kaybına, yüksek stres düzeylerine ve işten ayrılma niyetine yol açarak işveren markasını zayıflattığı ortaya koyulmaktadır (Wiradendi Wolor vd., 2022).

Karizmatik liderlik, çalışanları bir vizyon etrafında birleştirerek iş birliğini ve motivasyonu teşvik eder. Bu tür liderler, organizasyonun değerlerini temsil eden ilham verici bir figür olarak görülür ve çalışanların organizasyona duydukları güveni artırır. Karizmatik liderlerin bu etkisi, işveren markasını destekleyen ve çalışan bağlılığını güçlendiren bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, karizmatik liderlerin oluşturduğu güven ortamı, çalışanların

iş süreçlerinde daha yüksek bir motivasyonla yer almalarını sağlamakta ve dış paydaşlar için organizasyonu cazip bir iş yeri olarak göstermektedir (Shao vd., 2017). Bu olumlu etki, organizasyonun iş gücü piyasasında “çalışmak için ideal bir yer” olarak algılanmasına katkı sunmakta ve bu da yetenekli adayların şirkete çekilmesini kolaylaştırmaktadır.

Toksik liderlik ise işveren markası üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Toksik liderlerin manipülatif ve kontrolcü davranışları, çalışanlar arasında güvensizlik, stres ve iş tatminsizliği gibi duygulara yol açmakta ve bu durum organizasyonun genel imajını zedelemektedir. Toksik liderlik altında çalışan bireyler, kendilerini değersiz hissettiklerinde organizasyona olan bağlılıkları azalmakta ve iş tatminleri düşmektedir. Bu durum, yüksek çalışan sirkülasyonuna yol açarak işveren markasını zayıflatmakta ve organizasyonun iş gücü piyasasındaki çekiciliğini azaltmaktadır (Paltu ve Brouwers, 2020).

Özellikle dış paydaşlar tarafından işveren değerlendirme platformlarında yapılan olumsuz geri bildirimler, toksik liderliğin işveren markasına olan zararını daha da artırmaktadır. Toksik liderlerin yarattığı stresli ve güvensiz ortamda çalışanların iş tatminini kaybetmesi, organizasyonun dış dünyada olumsuz bir imaja sahip olmasına yol açmaktadır. Potansiyel adaylar, işveren değerlendirme sitelerinde toksik liderliğin etkisiyle yazılan olumsuz yorumlardan etkilenmekte ve organizasyonu bir iş yeri olarak tercih etme ihtimallerini düşürmektedir (Reyhanoğlu ve Akin, 2020).

Karizmatik ve toksik liderlik arasındaki farklar, liderlerin çalışanları ve organizasyonu etkileme biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderler, çalışanlarına ilham vererek onları ortak bir vizyon doğrultusunda motive ederken, toksik liderler otoriter ve manipülatif bir yaklaşım benimseyerek çalışanları baskı altında tutmakta ve organizasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Karizmatik liderler, vizyoner düşünce yapıları ve çalışanlarla kurdukları güçlü duygusal bağlar aracılığıyla olumlu bir çalışma atmosferi yaratmakta ve çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaktadır. Bu liderlik tarzı, organizasyonel bağlılığı teşvik ederken, çalışanların iş tatmini ve genel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşılık, toksik liderler, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine yol açan ve güvensizlik yaratan bir yönetim tarzına sahiptir. Toksik liderler, bencil ve otoriter bir tutum sergileyerek çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu düşürmekte, uzun vadede organizasyonel performansa zarar vermektedir (Erdal ve Budak, 2021).

Karizmatik liderliğin temel özelliklerinden biri olan şeffaflık ve güven oluşturma yeteneği, çalışanlar arasında olumlu bir güven ilişkisi kurar ve organizasyonun vizyonunu açık

bir şekilde destekler. Buna karşın, toksik liderler sıklıkla manipülatif tekniklere başvurarak çalışanların özgüvenini zayıflatmakta ve onların katkılarını küçümsemektedir. Bu yaklaşım, çalışanlar üzerinde baskıcı bir etkisi olduğundan, iş yerinde olumsuz bir kültür oluşmasına sebep olmaktadır. Karizmatik ve toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri, liderlerin sergiledikleri farklı davranış tarzları ve bu tarzların çalışanların psikolojik, duygusal ve iş performansları üzerindeki sonuçlarıyla belirginleşmektedir. Karizmatik liderlik, çalışanlara ilham verici bir vizyon sunarak onları motive ederken, toksik liderlik otoriter ve manipülatif bir yaklaşım sergileyerek çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Araştırmalar, karizmatik liderliğin çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını; buna karşın toksik liderliğin çalışanlarda stres, düşük iş tatmini ve performans düşüşüne yol açtığını göstermektedir (Wolor vd., 2022).

Karizmatik liderler, güçlü iletişim becerileri ve empatik yaklaşımları sayesinde çalışanlarla güçlü bir bağ kurarak onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Çalışanların ilham verici bir lider figürüyle çalışması, onların organizasyona olan bağlılıklarını artırmakta ve bu da iş süreçlerine daha yüksek bir motivasyonla katılmalarını sağlamaktadır (Zhao vd., 2021). Karizmatik liderlik, özellikle çalışanların içsel motivasyonlarını yükselterek yenilikçi düşünce ve iş birliği ortamını teşvik eder. Çalışanlar, karizmatik liderleri altında psikolojik güven ortamı oluşturulduğunda yaratıcılıklarını daha rahat ifade edebilmekte ve bilgi paylaşımında daha aktif rol alabilmektedir (Shao vd., 2017).

Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi ise bu olumlu etkilerin tam tersine oldukça yıkıcı olmaktadır. Toksik liderler, çalışanlar üzerinde baskı yaratarak ve manipülatif yöntemler kullanarak onların psikolojik dayanıklılıklarını zorlamaktadır. Bu durum, çalışanların özgüvenlerinin azalmasına ve iş tatminlerinin düşmesine yol açmaktadır. Çalışanlar, toksik liderlerin aşırı eleştireci ve küçümseyici tutumları altında kendilerini değersiz hissetmekte ve bu nedenle organizasyona bağlılıkları ciddi anlamda zayıflamaktadır (Kiliç ve Günsel, 2019). Toksik liderlik altında çalışan bireyler, iş yerinde kendilerini güvende hissetmediklerinde yaratıcı ve yenilikçi düşünceler geliştirme konusunda cesaretsiz davranmakta, bu da organizasyonun inovasyon yeteneğini sınırlandırmaktadır.

Bir diğer olumlu etkisi de organizasyonel vatandaşlık davranışlarını artırmalarıdır. Araştırmalara göre, karizmatik liderlerin çalışanların iş süreçlerine aktif bir şekilde katılmalarını sağladığı ve onları organizasyonun uzun vadeli hedefleri doğrultusunda motive ettiği görülmektedir. Çalışanlar, karizmatik liderleri altında kendilerini daha güçlü bir şekilde işlerine adan ve liderlerinin sunduğu vizyon doğrultusunda hareket etmekten memnuniyet duyar

(Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Buna karşın toksik liderlik, çalışanların iş yerinde karşılıklı güven ve iş birliği ortamını zedeleyerek iş süreçlerine olan bağlılıklarını azaltır ve organizasyonel performansı düşürür.

Toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi sadece psikolojik boyutla sınırlı kalmaz; aynı zamanda iş tatminini de doğrudan etkileyen bir faktördür. Araştırmalar, toksik liderlerin yarattığı stresin çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini artırdığını ve organizasyonda yüksek bir sirkülasyona yol açtığını göstermektedir. Çalışanlar, toksik liderlerin varlığı nedeniyle organizasyonda kendilerini güvende hissetmediklerinde performanslarını da sürdürmemekte ve işten ayrılma gibi davranışlarda bulunabilmektedir (Hattab vd., 2022). Toksik liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı bu olumsuz etkiler, yalnızca bireysel performansı değil aynı zamanda takım dinamiklerini ve organizasyonun genel verimliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Karizmatik ve toksik liderliğin iş yerindeki psikolojik iklim üzerindeki etkileri, çalışanların motivasyonu, güvenliği ve iş tatmini gibi psikolojik faktörlerde belirgin farklılıklar yaratmaktadır. Karizmatik liderler, güvenli bir psikolojik iklim oluşturarak çalışanların kendilerini değerli ve güven içinde hissetmelerini sağlarken, toksik liderler çalışanlar üzerinde baskıcı ve manipülatif davranışlar sergileyerek olumsuz bir psikolojik iklim yaratmaktadır. Araştırmalar, karizmatik liderliğin çalışanların psikolojik güvenliğini ve bilgi paylaşımını artırdığını gösterirken (Shao vd., 2017), toksik liderliğin psikolojik sıkıntıları tetikleyerek iş yerinde stres ve kaygıyı yükselttiği belirtilmektedir (Omar ve Ahmad, 2020).

Karizmatik liderler, çalışanların özgüvenini artıran ve onların daha açık fikirli olmalarını sağlayan bir psikolojik güven ortamı oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi düşüncelerini rahatça ifade etmelerine ve bilgi paylaşımı yapmalarına olanak tanır. Güçlü bir karizmatik lider, çalışanları cesaretlendirerek iş yerinde olumlu bir iklim yaratmakta ve bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaktadır (Fikri vd., 2021). Çalışanlar, bu tür bir liderlik altında hem işlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmekte hem de organizasyona olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Toksik liderlik ise tam tersi bir etki yaratarak iş yerinde stres, endişe ve güvensizliğe yol açmaktadır. Toksik liderlerin manipülatif ve eleştirel tutumları, çalışanlarda psikolojik tükenmişlik ve memnuniyetsizlik hissi uyandırır. Araştırmalar, toksik liderlerin yarattığı psikolojik iklimin çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırdığını ve karşıt davranışlara yol açtığını ortaya koymaktadır (Hattab vd., 2022). Bu tür bir liderlik tarzı, çalışanların iş

süreçlerine katkı sağlamalarını engellemekte ve onların organizasyonel bağlılıklarını zayıflatmaktadır.

Liderlik tarzları, işveren markasının gücünü artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Karizmatik ve dönüşümcü liderler, çalışanların organizasyona bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırarak işveren markasını güçlendirirken, otoriter ve toksik liderlik tarzları işveren markası üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Karizmatik liderler, çalışanlar için güven ve destek ortamı oluşturarak onların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmekte ve bu da organizasyonu iş gücü piyasasında daha cazip bir iş yeri haline getirmektedir (Sonal Jain, 2020). Bu liderlik tarzları, işveren markasının itibarını olumlu yönde etkileyerek, organizasyonun dış dünyadaki algısını güçlendirir.

Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların kendilerini markanın bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerine daha yüksek bir motivasyonla katkı sağlamalarını teşvik ederken, markanın çekiciliğini ve sadık çalışan tabanını güçlendirir. Dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi, işveren markasının içsel gücünü artırarak daha fazla nitelikli adayın organizasyona çekilmesine olanak tanımaktadır (Elena Gurgu ve ValentinKuleto, 2023).

Toksik ve otoriter liderlik tarzları ise işveren markasının gücünü zayıflatıcı bir etki yaratmaktadır. Toksik liderler, çalışanlar üzerinde yarattıkları stres ve baskı nedeniyle onların iş tatminlerini düşürmekte ve organizasyona olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu tür liderlik ortamları, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırarak organizasyonun yüksek çalışan sirkülasyonu ile karşı karşıya kalmasına yol açmakta ve bu da işveren markasının cazibesini düşürmektedir (Biswas ve Suar, 2016). Bu tür liderlik ortamlarında çalışanlar organizasyonla özdeşleşemedikleri için iş süreçlerine gönülden bağlılık gösterememekte ve bu durum markanın içsel gücünü zayıflatmaktadır.

Karizmatik ve toksik liderliğin iş yerindeki psikolojik iklim üzerindeki etkileri, çalışanların motivasyonu, güvenliği ve iş tatmini gibi psikolojik faktörlerde belirgin farklılıklar yaratmaktadır. Karizmatik liderler, güvenli bir psikolojik iklim oluşturarak çalışanların kendilerini değerli ve güven içinde hissetmelerini sağlarken, toksik liderler çalışanlar üzerinde baskıcı ve manipülatif davranışlar sergileyerek olumsuz bir psikolojik iklim yaratmaktadır. Araştırmalar, karizmatik liderliğin çalışanların psikolojik güvenliğini ve bilgi paylaşımını artırdığını gösterirken (Shao vd., 2017), toksik liderliğin psikolojik sıkıntıları tetikleyerek iş yerinde stres ve kaygıyı yükselttiği belirtilmektedir (Omar ve Ahmad, 2020).

Karizmatik liderler, çalışanların özgüvenini artıran ve onların daha açık fikirli olmalarını sağlayan bir psikolojik güven ortamı oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi düşüncelerini rahatça ifade etmelerine ve bilgi paylaşımı yapmalarına olanak tanır. Güçlü bir karizmatik lider, çalışanları cesaretlendirerek iş yerinde olumlu bir iklim yaratmakta ve bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaktadır (Fikri vd., 2021). Çalışanlar, bu tür bir liderlik altında hem işlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmekte hem de organizasyona olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Toksik liderlik ise tam tersi bir etki yaratarak iş yerinde stres, endişe ve güvensizliğe yol açmaktadır. Toksik liderlerin manipülatif ve eleştirel tutumları, çalışanlarda psikolojik tükenmişlik ve memnuniyetsizlik hissi uyandırır. Araştırmalar, toksik liderlerin yarattığı psikolojik iklimin çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırdığını ve karşıt davranışlara yol açtığını ortaya koymaktadır (Hattab vd., 2022). Bu tür bir liderlik tarzı, çalışanların iş süreçlerine katkı sağlamalarını engellemekte ve onların organizasyonel bağlılıklarını zayıflatmaktadır.

4.2.1 Karizmatik Liderlik ve İşveren Markası

4.2.1.1.Karizmatik Liderlik ve İşveren Markası Gücü

Karizmatik liderlik, çalışanların bağlılığını ve iş tatminini artırarak işveren markasının güçlü ve olumlu bir şekilde algılanmasına önemli katkı sağlar. Bu liderlik tarzı, çalışanlara ilham vererek onların organizasyona olan duygusal bağını güçlendirir ve böylece kurum içinde olumlu bir iklimin oluşmasına zemin hazırlar. Karizmatik liderler, çalışanların örgütsel kimliği benimsemesini kolaylaştırırken, bağlılık ve iş tatminini artırarak işveren markasının itibarını yükseltir. Aynı zamanda, çalışanların şirketi dış dünyada olumlu bir şekilde tanıtmalarını teşvik ederler. Bu durum, şirketin yalnızca bir iş yeri olarak değil, aynı zamanda yenilikçi, vizyoner ve etik değerlere bağlı bir kurum olarak algılanmasını sağlar ve işveren markasının hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde güçlenmesine katkıda bulunur (Tüdeş, 2024).

4.2.1.2.Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Farkındalığına Etkisi

Liderler, işveren markasının iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını doğrudan şekillendiren kilit aktörlerdir. Bu bağlamda, karizmatik liderlik işveren markasının güçlenmesine önemli katkılar sağlarken, toksik liderlik çalışanların markayla olan bağını zayıflatarak bu süreci olumsuz yönde etkileyebilir (Pelletier, 2010: 373-389). Karizmatik

liderler, çalışanları ilham verici yaklaşımlarıyla marka elçisine dönüştürerek organizasyon hakkında dış çevrede olumlu algıların oluşmasını sağlarlar (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Aynı zamanda, organizasyonun kültürünü ve değerlerini ön plana çıkararak bu unsurların işveren markasına entegre edilmesine öncülük ederler. Karizmatik liderlik, işveren markası farkındalığını ve gücünü artıran bir katalizör rolü üstlenirken, toksik liderlik bu süreci baltalayarak markanın itibarına ve çalışan bağlılığına zarar verebilir.

4.2.1.3. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası İmajı Üzerindeki Etkileri

Kurumsal başarı, yalnızca örgütsel stratejiler ve finansal performans ile değil, aynı zamanda çalışanların dış dünyaya yansıttığı kurumsal imaj ve işveren markası algısıyla da doğrudan ilişkilidir. Karizmatik liderler, çalışanlarının kurumu en iyi şekilde temsil etmelerini sağlayarak, hem çalışan imajını hem de işveren markasını güçlendiren kritik bir rol üstlenirler. Bu liderler, vizyoner bakış açıları ve güçlü iletişim becerileri sayesinde çalışanların motivasyonunu artırarak, onların şirket değerlerini benimsemelerine ve dış dünyaya olumlu bir şekilde aktarmalarına yardımcı olur. İş dünyasında, şirketin dış dünyada nasıl algılandığı büyük ölçüde çalışanların kurumsal değerleri nasıl temsil ettiğine bağlıdır. Karizmatik liderler, çalışanların işyerine olan bağlılığını artırarak, onları "kurumsal elçiler" haline getirir ve bu sayede işveren markasının güçlenmesine katkıda bulunurlar (Avolio vd., 2004: 801-823).

4.2.1.3.1. Karizmatik Liderliğin Çalışan İmajı Üzerindeki Etkileri

Çalışan imajı, bir çalışanın yalnızca şirket içinde değil, aynı zamanda dış paydaşlar nezdinde de nasıl algılandığını ifade eder. Karizmatik liderler, çalışanlarına ilham vererek onların daha özgüvenli, daha sorumluluk sahibi ve daha güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olmalarını teşvik eder. Bu durum, çalışanların şirketi olumlu bir şekilde temsil etmelerini ve işveren markasının prestijini artırmalarını sağlar.

Karizmatik liderlik, çalışanların imajı üzerinde derin ve çok yönlü etkiler yaratarak işveren markasının güçlenmesine katkı sağlar. Karizmatik liderlerin rehberliğinde çalışanlar, özgüven kazanır ve liderlik yetkinliklerini geliştirerek organizasyonu dış çevrede daha etkili temsil etmeye motive olurlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların şirketin vizyonunu ve değerlerini içselleştirmesini kolaylaştırarak örgütsel kimlikle özdeşleşmelerini sağlar. Aynı zamanda, karizmatik liderler, çalışanların kurumsal değerleri tutarlı ve güçlü bir biçimde dış dünyaya yansıttığı bir çalışan profili oluşturulmasına öncülük eder. Bu durum, çalışanların müşteriler, iş ortakları ve sektörel paydaşlarla daha sağlam ilişkiler kurmasına olanak tanır ve böylece şirketin

dış algısını olumlu yönde etkiler. Tüm bu faktörlerin birleşimi, çalışanların yalnızca iç organizasyonun bir parçası değil, aynı zamanda sektör genelinde kurumun temsilcisi olarak hareket etmelerini sağlar ve bu da işveren markasının farkındalığını ve itibarını önemli ölçüde artırır.

4.2.1.3.2. Karizmatik Liderliğin İşveren Markasına Etkisi

İşveren markası, bir şirketin çalışanlarına sunduğu deneyimi, organizasyon kültürünü ve dış dünyada nasıl algılandığını temsil eder. Karizmatik liderler, işveren markasının sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışanların kuruma duyduğu güveni pekiştirir, aidiyet hissini artırır ve kurumsal değerlerin dış paydaşlara tutarlı bir şekilde yansıtılmasını sağlar. Karizmatik liderlik, çalışanların işveren markasıyla kurduğu bağı derinleştirerek bu markanın hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde güçlenmesine katkı sağlar. Öncelikle, karizmatik liderler çalışanlara organizasyonun vizyonunu ve değerlerini benimseterek onları birer kurumsal elçiye dönüştürür; böylece çalışanlar şirketi dış dünyada olumlu bir şekilde temsil ederek kurumsal prestiji artırır ve rekabet avantajı kazandırır. Aynı zamanda, liderlerine güven duyan çalışanlar, bu güveni işveren markasına da yansıtarak şirket kültürüne olan inançlarını pekiştirirler; bu durum, markanın sürdürülebilirliğine önemli bir katkı sunar (Aktemur, 2016). Karizmatik liderlik ayrıca, çalışan bağlılığını ve kuruma duyulan aidiyet duygusunu güçlendirerek iş yerinde uzun vadeli kalıcılığı teşvik eder ve bu da işveren markasının kalıcılığını sağlar. Son olarak, karizmatik liderlerin yönlendirmesiyle organizasyonun değerleri ve vizyonu dış paydaşlara tutarlı bir biçimde aktarılır; iç ve dış imaj arasındaki bu tutarlılık, işveren markasının güvenilirliğini artırarak şirketin itibarlı bir iş yeri olarak algılanmasına zemin hazırlar.

4.2.1.3.3. Karizmatik Liderler, Çalışanlar ve İşveren Markasının Rekabet

Avantajı

Karizmatik liderler yalnızca işveren markasını ve çalışan imajını şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun sektördeki konumunu güçlendiren önemli bir rekabet avantajı yaratır. Etkili bir işveren markası yönetimi ile birlikte karizmatik liderlik, şirketin sektörde en iyi yetenekleri çekmesine ve iş gücü piyasasında bir cazibe merkezi olmasına yardımcı olur (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Karizmatik liderlik işveren markasına önemli ölçüde rekabet avantajı kazandırarak organizasyonun hem iç dinamiklerini hem de dış algısını olumlu yönde etkilemektedir. Karizmatik liderlerin oluşturduğu ilham verici ve destekleyici çalışma ortamı, nitelikli

adayların ilgisini çekerek şirketin yetenek yönetimi stratejilerine katkı sağlar. Aynı zamanda, bu liderlik tarzı sayesinde gelişen çalışan bağlılığı, kurumsal istikrarı güçlendirir ve şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Karizmatik liderlerin yönettiği şirketler, dış paydaşlar ve müşteriler tarafından daha güvenilir, etik değerlere bağlı ve itibarlı organizasyonlar olarak algılanır, bu da işveren markasının prestijini yükseltir.

Öte yandan, karizmatik liderlik iş tatmini üzerinde de güçlü ve doğrudan bir etkiye sahiptir. İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu mutluluk ve genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmakta olup, karizmatik liderler bu tatmini artıran kilit aktörler arasında yer almaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Karizmatik liderler, çalışanların yaptıkları işi anlamlı ve değerli hissetmelerini sağlayarak işin anlamını derinleştirir. Aynı zamanda, bireysel potansiyeli destekleyen ve ilham verici bir liderlik anlayışıyla çalışan motivasyonunu güçlendirirler. Bunun yanında, örgütsel desteği artırarak çalışanların kendilerini karar süreçlerinin bir parçası gibi hissetmelerine olanak tanırlar. Bu unsurların birleşimiyle, meta-analitik çalışmalar karizmatik liderlik ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Karizmatik liderlik hem çalışan deneyimini hem de işveren markasının rekabet gücünü derinlemesine etkileyen stratejik bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyeti, bireylerin çalışma koşulları, örgütsel kültür ve liderlik anlayışına yönelik algılarının bir sonucu olarak şekillenen çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, karizmatik liderlik çalışan memnuniyetini artıran en etkili faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Karizmatik liderler, çalışanlarla duygusal bir bağ kurarak onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve bu da memnuniyet düzeyini yükseltir (Howell ve Shamir, 2005: 96-112). Ayrıca, iletişime açık ve katılımcı yönetim tarzları sayesinde çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam oluşturarak örgütsel memnuniyeti desteklerler. Bunun yanı sıra, çalışanlara verilen olumlu ve motive edici geri bildirimler, iş tatminini artırarak bireylerin yaptıkları işe karşı daha pozitif bir tutum geliştirmelerine katkı sunar. Literatür, çalışan memnuniyetinin iş performansı ve örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, karizmatik liderler yalnızca bireysel memnuniyeti artırmakla kalmaz, aynı zamanda bu memnuniyet yoluyla örgütsel sürdürülebilirliğe de önemli bir katkı sağlar.

4.2.2 Toksik Liderlik ve İşveren Markası

4.2.2.1.Toksik Liderliğin İşveren Markasına Zararları

Toksik liderliğin işveren markasına olumsuz etkileri, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını düşüren, organizasyonun itibarını zedeleyen yıkıcı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Toksik liderlerin yarattığı olumsuz çalışma ortamı, hem mevcut çalışanların motivasyonunu düşürmekte hem de potansiyel yeteneklerin organizasyona olan ilgisini azaltmaktadır. Toksik liderliğin olumsuz etkileri, organizasyonun dış dünyadaki algısını ve işveren olarak cazibesini doğrudan zayıflatmaktadır. Bu liderlik tarzı, yalnızca organizasyon içindeki çalışanlar arasında değil, aynı zamanda organizasyonun dışındaki potansiyel adaylar ve diğer paydaşlar nezdinde de güven kaybına yol açmaktadır (Kiliç ve Günsel, 2019).

Çalışanlar üzerinde baskıcı, manipülatif ve kontrolcü bir yönetim tarzı benimseyerek onların kendilerini değersiz ve yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Bu durum, iş tatminini ve organizasyonel bağlılığı düşürerek çalışanların organizasyonla olan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, toksik liderlik altında uzun süre çalışmak zorunda kaldıklarında, kendilerini bu olumsuz ortamdan uzaklaştırmaya yönelik eğilim göstererek işten ayrılma niyetini artırmaktadırlar. Bu da işveren markası açısından yüksek bir çalışan sirkülasyonuna ve bu sirkülasyonun potansiyel adaylar üzerinde olumsuz bir etki yaratmasına sebep olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akin, 2020).

Çalışanlar arasında düşük motivasyon, tükenmişlik ve güvensizlik duyguları hakim olmaktadır. Bu duygusal olumsuzluklar, organizasyonun dış çevresinde de dikkat çekmekte ve kurumun dış algısını zedelemektedir. Özellikle işveren değerlendirme platformlarında veya iş arayanlar arasında yayılan olumsuz yorumlar, potansiyel çalışanların organizasyonu tercih etme ihtimalini düşürmektedir. Toksik liderlerin otoriter ve baskıcı yönetim tarzı nedeniyle çalışanlar, iş süreçlerine gönülden bağlılık gösterememekte, bu da iş süreçlerinde düşük verimlilik ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların yaratıcılıklarını ifade etmeleri zorlaşmakta, bu da organizasyonun yenilikçi imajını zedelemektedir (Hattab vd., 2022).

Organizasyonel prestij üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Araştırmalar, çalışanların toksik liderlik altında çalıştıklarında, organizasyonlarına olan güvenlerini kayb ettiklerini ve işveren markasının cazibesini olumsuz etkilediklerini göstermektedir. Özellikle dışarıdan yetenekli adayları çekme ve mevcut yetenekleri elde tutma açısından güçlü

bir işveren markası oluşturulması hedeflenirken toksik liderlik, bu hedeflere ulaşılmasını engelleyici bir rol oynamaktadır (Biswas ve Suar, 2016).

Toksik liderler, çalışanlar üzerinde baskıcı, manipülatif ve yıkıcı bir etkiye sahip olabilir (Goldman, 2008: 62-120). Bu durum, çalışanların iş tatminini azaltarak, şirketin işveren markasına zarar verir (Schyns ve Schilling, 2013: 138-158).

Toksik liderliğin işveren markası üzerindeki olumsuz etkileri:

- Çalışan memnuniyetini düşürerek olumsuz iş yeri algısı oluşturur.
- İşten ayrılma oranlarını artırarak organizasyonun istikrarsız görünmesine neden olur.
- Sosyal medya ve işveren değerlendirme platformlarında şirket hakkında olumsuz geri bildirimlerin artmasına yol açar.
- Potansiyel çalışan adaylarının şirketten uzak durmasına neden olabilir.

4.2.2.2.Toksik Liderlik ve İşveren Markası İmajı Üzerindeki Olumsuz Etkiler

İşveren markasının güçlendirilmesi, liderlerin çalışanlara sunduğu değer önerisiyle doğrudan ilişkilidir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517). Karizmatik liderler, çalışanların şirket hakkında olumlu bir imaj oluşturmasına katkı sağlarken, toksik liderler işveren markasının zayıflamasına neden olabilir (Saks, 2006: 600-619).

Karizmatik liderlerin işveren markasını güçlendirme yolları:

- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak marka sadakatini yükseltir.
- Şirket içinde olumlu bir çalışma kültürü oluşturarak dış dünyada pozitif bir imaj yaratır.
- Toksik liderlerin işveren markasına zarar verme yolları: Çalışanların işveren markasına olan güvenini azaltarak iş gücü kaybına neden olur. İş yerinde stres ve tükenmişliği artırarak olumsuz bir çalışma ortamı yaratır.

Araştırmalar, karizmatik liderliğin işveren markasını olumlu yönde etkilediğini, toksik liderliğin ise işveren markasının değerini düşürdüğünü göstermektedir (Collins ve Stevens, 2002: 1121-1133).

4.2.2.3.Toksik Liderlik ve İşveren Markası Gücü

Toksik liderlik, çalışanların memnuniyetini ve işveren markasını olumsuz yönde etkileyerek, şirketin dış dünyadaki algısını zayıflatabilir (Tepper, 2000: 178-190). Toksik

liderler, çalışanları baskı altına alarak iş tatminsizliğini artırır ve işveren markasının değerini düşürür (Schmidt, 2008: 197-214).

Toksik liderliğin çalışan memnuniyeti ve işveren markası üzerindeki olumsuz etkileri:

- Çalışanların örgütsel adalet algısını zedeler ve güven duygusunu azaltır.
- İş tatminsizliği ve stres seviyesinin yükselmesine neden olur.
- Şirket hakkında olumsuz çalışan değerlendirmelerinin artmasına yol açar.
- İşten ayrılma oranlarını artırarak iş gücü kaybına sebep olur.

Araştırmalar, toksik liderlerin olduğu iş yerlerinde çalışanların işveren markasına duyduğu güvenin azaldığını ve dış dünyaya olumsuz mesajlar verdiğini ortaya koymaktadır (Harris vd., 2011: 723-739).

Toksik liderliğin işveren markası imajı ve gücü üzerine etkisi liderin negatif ve yıkıcı davranışlarının iş ortamında yayılmasıyla belirginleşmekte ve organizasyonun temel değerlerini, normlarını ve çalışanların davranışlarını olumsuz yönde şekillendirmektedir. Toksik liderler, organizasyonda baskı, manipülasyon ve güven eksikliğine dayalı bir iklim yaratmakta, bu da organizasyon kültürünü giderek yıpratmaktadır. Bu liderlik tarzının yaygın olduğu organizasyonlarda çalışanlar kendilerini güvende hissetmemekte ve işlerine olan bağlılıkları zayıflamaktadır. Araştırmalar, toksik liderliğin yalnızca bireyler üzerinde değil, aynı zamanda organizasyonel yapılar ve iş birliği süreçlerinde de zararlı etkiler yarattığını göstermektedir (Aubrey, 2012).

Çalışanlar arasındaki güvenin azalmasına ve iş birliği ruhunun zayıflamasına yol açmaktadır. Liderin kontrolcü, eleştirici ve manipülatif davranışları, çalışanlar arasında rekabeti artırarak iş birliğini zorlaştırmakta ve bireylerin yalnızca kendi performanslarına odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu durum, organizasyonun bir bütün olarak uyum içinde çalışmasını engellemekte ve verimliliği düşürmektedir. Özellikle güvensizlik ve korku atmosferinde çalışanlar, fikirlerini ifade etmekten kaçınmakta ve yenilikçi düşünceler geliştirme konusunda cesaretsiz davranmaktadır (Ceacir, 2023).

Organizasyon içinde adaletsiz bir ortam yaratarak çalışanların moralini düşürmekte ve onları strese maruz bırakmaktadır. Adaletsiz ödüllendirme, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi uygulamalar toksik liderlerin yönetim tarzının bir parçası olarak ortaya çıkmakta, bu da çalışanlar arasında memnuniyetsizlik ve işten ayrılma niyeti yaratmaktadır. Çalışanlar, kendilerini sürekli olarak baskı altında hissettiklerinde ve çabalarının değer görmediğini

düşündüklerinde organizasyonun hedeflerine olan bağlılıklarını kaybetmektedir (Paltu ve Brouwers, 2020). Temel değerlerini ve etik normlarını zayıflatarak kültürel bozulmalara yol açmaktadır. Toksik liderler, etik olmayan davranışları teşvik edebilir veya çalışanları böyle bir ortamda davranmaya zorlayabilirler. Bu, çalışanların etik dışı uygulamaları sıradan bir durum olarak görmesine ve organizasyonun genel ahlaki yapısının zayıflamasına neden olmaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanlar organizasyonel değerleri benimsemekte zorlanmakta ve kişisel değerleri ile iş yeri kültürü arasında bir uyumsuzluk hissetmektedir (Savas, 2019).

Bu olumsuz etkilerin sonucunda organizasyon kültürü toksik bir yapıya dönüşmekte, bu da yeni çalışanların organizasyona uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Organizasyona yeni katılan bireyler, bu kültür içinde uzun süre verimli çalışmakta zorlanmakta ve kısa süre içinde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Yüksek çalışan sirkülasyonu, organizasyonel bilginin korunmasını zorlaştırmakta ve kurumun rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Toksik liderliğin bu yıkıcı etkileri, uzun vadede organizasyon kültüründe kalıcı bir zarara yol açmakta ve kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır (Rooij ve Fine, 2018).

Toksik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi, liderin olumsuz ve yıkıcı davranışları sonucunda çalışanların iş yerinde tatminsizlik yaşamaları ile kendini göstermektedir. Bu liderlik tarzı, liderin aşırı kontrolcü, eleştirici ve çoğu zaman manipülatif tavırlarla çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesine yol açmaktadır. Toksik liderlerin bu davranışları, çalışanlar üzerinde sürekli bir stres kaynağı oluşturarak onların iş tatmini üzerinde negatif bir baskı yaratmaktadır (Paltu ve Brouwers, 2020). Eleştirici tutumları, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmakta ve bu durum onların işten memnuniyetsizliğini artırmaktadır. Araştırmalar, toksik liderlerin çalışanlar üzerinde otoriter bir yönetim tarzı benimsemesiyle çalışanların özgüvenlerinde azalma, iş yerinde güvensizlik ve genel bir huzursuzluk yaşandığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların iş yerindeki mutluluğunu zedelemekte ve onların iş süreçlerine olan katılımını azaltmaktadır. Toksik liderlik altında çalışan bireyler, liderlerinin manipülatif ve küçümseyici davranışlarına maruz kaldıkça iş tatminini kaybetmektedirler (Erdal ve Budak, 2021).

Çalışanlar arasında bir güvensizlik ortamı yaratmakta ve bu durum çalışan memnuniyeti üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler bırakmaktadır. Liderin sürekli olarak kendi çıkarlarını ön planda tutması ve çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çalışanlarda bağlılık duygusunu zayıflatmakta ve organizasyona olan güveni azaltmaktadır. Çalışanlar, bu tür bir ortamda işlerine karşı bir bağlılık geliştirememekte ve iş yerinde kendilerini değerli

hissetmemektedirler. Bu tür bir ortam, çalışan memnuniyetinin azalmasına ve iş süreçlerinde verimlilik düşüşüne yol açmaktadır (Wiradendi Wolor vd., 2022).

Toksik liderlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki bir diğer yıkıcı etkisi ise iş yerinde oluşan tükenmişlik ve stres seviyesinin artmasıdır. Çalışanlar, toksik liderler tarafından sürekli olarak eleştirildiklerinde veya küçümsendiklerinde, iş yerinde psikolojik bir yük hissederek kendilerini tükenmiş hissetmektedirler. Bu durum, iş tatminini doğrudan düşürmekte ve çalışanların iş süreçlerine gönülden katılmalarını engellemektedir. Toksik liderlik aynı zamanda çalışanlar arasında yüksek bir işten ayrılma niyeti oluşturarak organizasyonda sürdürülebilir bir iş gücü sağlamayı zorlaştırmaktadır (Labrague vd., 2020). Çalışan memnuniyeti ve organizasyonel bağlılık, toksik liderlik altında büyük oranda zarar görmektedir. Çalışanlar, liderlerinin olumsuz ve baskıcı davranışlarına maruz kaldıklarında işlerinden duydukları memnuniyeti kaybetmekte ve organizasyonel bağlılıkları zayıflamaktadır. Özellikle liderin bencil ve kendine dönük davranışları, çalışanların organizasyona olan güvenini sarsmakta ve iş tatminini önemli ölçüde düşürmektedir (Mathieu vd., 2014). Bu bağlamda, toksik liderlik altındaki çalışanlar iş yerinde kendilerini yalnız ve desteklenmemiş hissetmekte ve bu durum iş tatmininde uzun vadeli bir düşüşe neden olmaktadır

4.3 İşveren Markasının Karizmatik ve Toksik Etkilerden Korunma Yolları

İşveren markasının sürdürülebilirliği için liderlik etkisinin dengelenmesi ve toksik etkilerin en aza indirilmesi gerekmektedir (Saks, 2006: 600-619). Şirketler, karizmatik liderlik avantajlarını kullanırken, toksik liderlik risklerini yönetmelidir (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30).

İşveren markasının korunması için uygulanabilecek stratejiler:

- Liderlik eğitim programları ile karizmatik liderlik becerilerinin desteklenmesi.
- Toksik liderlerin çalışan üzerindeki olumsuz etkilerini ölçmek için düzenli memnuniyet anketleri yapılması.
- Kurumsal etik kuralların belirlenerek liderlerin çalışanlara karşı adil bir yönetim anlayışı benimsemesini sağlamak.

Çalışan destek programları ve liderlik gelişim süreçleriyle kurumsal kültürün güçlendirilmesi.

4.4 İşveren Markası, Liderlik ve Kurumsal Performans İlişkisi

İşveren markası, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırarak örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517). İşveren markası güçlü olan şirketler, yetenekli çalışanları daha kolay çekebilir, çalışan bağlılığını artırabilir ve yüksek performanslı bir iş kültürü oluşturabilir (Collins ve Kanar, 2013: 141-157).

Liderlik tarzları ise, işveren markasının nasıl algılandığını ve kurumsal performansa nasıl yansıdığını doğrudan etkileyen faktörlerdir (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Karizmatik liderler iş tatminini ve motivasyonu artırarak kurumsal performansı olumlu yönde etkilerken, toksik liderler çalışanların verimliliğini ve bağlılığını azaltarak şirketin genel başarısını olumsuz yönde etkileyebilir (Schyns ve Schilling, 2013: 138-158).

Bu bölümde, işveren markası, liderlik ve kurumsal performans arasındaki ilişki detaylı bir şekilde incelenmektedir.

4.4.1 İşveren Markasının Kurumsal Performans Üzerine Etkisi

Günümüzde rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında, işveren markası yalnızca çalışanları çekmek ve elde tutmak için değil, aynı zamanda kurumsal performansı artırmak ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için kritik bir faktör haline gelmiştir (Collins ve Kanar, 2013: 141-157). Güçlü bir işveren markası, yalnızca organizasyonun iç yapısını değil, aynı zamanda dış dünyadaki itibarını da etkileyerek kurumsal başarının uzun vadeli olarak sürdürülebilmesine katkı sağlar.

4.4.1.1.Çalışan Memnuniyetini ve Bağlılığını Artırma

İşveren markasının en önemli katkılarından biri, çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artırmasıdır. Güçlü bir işveren markasına sahip organizasyonlar, çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağladıkları için iş tatmini seviyeleri daha yüksektir (Saks, 2006: 600-619). Çalışanların organizasyon içinde mutlu ve motive olmaları, iş performanslarını doğrudan etkileyerek kurumsal verimliliğin artmasına yardımcı olur.

İşveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri:

- Çalışanlar, organizasyon içinde kendilerini daha değerli hisseder.
- Şirketin sunduğu olanaklar (kariyer gelişimi, eğitim, yan haklar) çalışanların bağlılığını artırır.

- İş yerindeki pozitif kültür ve liderlik yaklaşımı, iş tatmini seviyesini yükseltir.

Araştırmalar, işveren markasının güçlü olduğu şirketlerde çalışan bağlılığının arttığını ve çalışanların uzun vadede şirkette kalma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Saks, 2006: 600-619). İşveren markasının sağladığı bu avantaj, organizasyonların iş gücü kayıplarını azaltarak kurumsal istikrarı sağlamalarına yardımcı olur.

4.4.1.2.Yetenekli Çalışanları Çekme ve Elde Tutma

İşveren markasının bir diğer önemli etkisi, şirketin en iyi yetenekleri çekme ve elde tutma sürecine katkıda bulunmasıdır. Günümüz iş dünyasında yetenek yönetimi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri için büyük bir öneme sahiptir (Lievens ve Highhouse, 2003: 75-102).

Güçlü işveren markasına sahip şirketler:

- İş gücü piyasasında daha çekici hale gelir ve nitelikli adayları kendine çeker.
- Mevcut çalışanlarının şirkette uzun süre kalmalarını teşvik eder.
- Kurumsal itibar sayesinde, rakip firmalara kıyasla daha yüksek iş başvurusu alır.

Özellikle teknoloji, finans ve sağlık gibi yüksek rekabetin olduğu sektörlerde, işveren markası şirketlerin en yetenekli profesyonelleri çekmesini ve bünyesinde tutmasını sağlayan kritik bir unsur olarak görülmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003: 75-102).

4.4.1.3.Müşteri Memnuniyeti ve Marka Sadakati

İşveren markasının bir diğer önemli katkısı, çalışanların müşterilere karşı tutumlarını ve marka sadakatini doğrudan etkilemesidir. Çalışan bağlılığının yüksek olduğu organizasyonlarda müşteri hizmetleri kalitesi artmakta ve bu durum müşteri memnuniyetine doğrudan yansımaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30).

İşveren markasının müşteri memnuniyetine etkileri:

- Motivasyonu yüksek çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunar.
- İşini seven çalışanlar, marka değerini güçlendirerek müşteri sadakatini artırır.
- Olumlu bir şirket kültürü, müşteri ilişkilerinin uzun vadede daha sağlıklı olmasını sağlar.

Araştırmalar, işveren markasının güçlü olduğu Şirketlerde müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğunu ve bu durumun marka sadakatini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30).

Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların markanın yüzü olduğu göz önüne alındığında, çalışan bağlılığının ve memnuniyetinin müşteri deneyimi üzerindeki etkisi daha da belirgin hale gelmektedir. Olumlu bir işveren markası, müşteri sadakatini ve marka itibarını artırarak, organizasyonun uzun vadeli başarisını destekler.

4.4.1.4.Finansal Başarı ve Sürdürülebilirlik

İşveren markasının güçlü olması, organizasyonların uzun vadeli finansal performansını da doğrudan etkilemektedir. alışan bağlılığı, yetenek yönetimi ve müşteri memnuniyeti gibi unsurların güçlü olması, organizasyonun genel krlılığını artırır ve sürdürülebilir büyümeyi destekler.

Güçlü işveren markasının finansal başarı üzerindeki etkileri:

- alışan devir oranlarının düşmesi, işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltır.
- İş gücü verimliliğinin artması, organizasyonun operasyonel maliyetlerini optimize eder.
- Marka itibarı sayesinde Şirketin hisse değeri ve yatırımcı ilgisi artar.

Araştırmalar, işveren markasının güçlü olduğu Şirketlerde finansal performansın daha yüksek olduğunu ve bu organizasyonların piyasa değerlerinin daha istikrarlı bir Şekilde arttığını göstermektedir (Edwards, 2010: 5-23). Özellikle Fortune 500 Őirketleri arasında yapılan çalışmalar, işveren markasına yatırım yapan Şirketlerin uzun vadede finansal olarak daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

4.4.2 Liderlik Tarzlarının Kurumsal Başarı zerindeki Rolü

Liderlik, kurumsal performansın en önemli belirleyicilerinden biridir (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Liderlik tarzları, çalışan motivasyonunu, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyerek kurumsal başarıyı doğrudan Şekillendirir.

Tablo 3. Liderlik tarzlarının kurumsal başarı üzerindeki etkileri

Liderlik Tarzı	Kurumsal Performansa Etkisi
Dönüşümcü Liderlik	Çalışanları motive eder, yenilikçiliği artırır ve uzun vadeli başarı sağlar.
Otantik Liderlik	Güven ortamı yaratarak iş tatminini artırır ve kurumsal sürdürülebilirliği destekler.
Hizmetkâr Liderlik	Çalışanların gelişimini destekleyerek işveren markasını güçlendirir.
Otokratik Liderlik	Kısa vadeli başarı sağlayabilir, ancak uzun vadede çalışan memnuniyetini ve bağlılığı azaltabilir.
Toksik Liderlik	Çalışan stresini artırarak, iş tatminsizliği ve düşük performansa yol açar.

4.4.3 Kurumsal Performansın İşveren Markasına Etkisi

Kurumsal performans, işveren markasının algısını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Başarılı bir organizasyon, güçlü bir işveren markası oluşturabilirken, kurumsal başarısızlık işveren markasına zarar verebilir (Collins ve Stevens, 2002: 1121-1133).

Kurumsal performansın işveren markasına etkileri:

- Kurumsal itibarın güçlenmesi: Yüksek performanslı şirketler, işveren markası algısını pozitif yönde etkiler (Gotsi ve Wilson, 2001: 24-30).
- Çalışanların şirketle özdeşleşmesi: Başarılı şirketlerde çalışanların örgütsel bağlılığı artar ve işveren markasına olan güvenleri pekişir (Lievens ve Slaughter, 2016: 407-440).
- Çalışan deneyiminin gelişmesi: Başarılı şirketler, çalışanlara daha iyi olanaklar sunarak işveren markasının çekiciliğini artırır (Edwards, 2010: 5-23).

Araştırmalar, yüksek performanslı şirketlerin işveren markasını g¼c¼lendirdiđini, d¼ř¼k performanslı şirketlerin ise çalışan bağlılığını ve işveren markası değerini kaybetme riski taşıdığını g¼stermektedir (Saks, 2006: 600-619).

4.4.4 İşveren Markası ve alışan Verimliliği İlişkisi

alışan verimliliği, işveren markasının g¼c¼ ile doğrudan ilişkilidir (Lievens ve Highhouse, 2003). Çalışanlar, işveren markasına g¼vendiklerinde işlerine daha fazla bağlılık g¼sterir ve verimlilikleri artar (Saks, 2006: 600-619).

İşveren markasının çalışan verimliliğine etkileri:

- İşsel motivasyonu artırır ve çalışanların daha fazla katkı sağlamasını sağlar.
- Çalışanların şirketi daha iyi temsil etmesine katkı sunar.
- Daha az işten ayrılma oranı, çalışan bağlılığını ve istikrarı artırır.

Araştırmalar, g¼c¼l¼ işveren markasının çalışan verimliliğini doğrudan artırarak kurumsal performansa katkı sağladığını g¼stermektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517).

4.4.5 Karizmatik ve Toksik Liderliğin Kurumsal Performansa Etkisi

Liderlik tarzı, kurumsal performans ¼zerinde doğrudan belirleyici bir faktörd¼r (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Karizmatik liderler çalışanları motive ederek kurumsal başarıyı artırırken, toksik liderler organizasyona zarar verebilir (Schmidt, 2008).

Tablo 4. Liderlik tarzının kurumsal performansa etkisi

Liderlik Tarzı	Kurumsal Performansa Etkisi
Karizmatik Liderlik	alışanların iş tatminini artırır, verimliliği y¼kseltir ve inovasyonu teşvik eder.
Toksik Liderlik	alışan t¼kenmiřliđini artırır, işten ayrılma oranlarını y¼kseltir ve org¼tsel bağlılığı azaltır.

4.4.6 alışan Motivasyonu, İşveren Markası ve Liderlik

alışan motivasyonu, işveren markasının g¼c¼ ve liderlik tarzı arasında doğrudan ve karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. G¼c¼l¼ bir işveren markası, çalışanlara g¼ven duygusu

aşlayarak onların kuruma olan bağlılığını ve motivasyon düzeyini artırırken, liderlik bu sürecin yönlendirici ve şekillendirici temel unsurudur (Avolio vd., 2004: 801-823). Dönüşümcü ve destekleyici liderler, çalışanların işe olan bağlılıklarını güçlendirir, potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olur ve performanslarını olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda, işveren markasının çalışanlara sunduğu değer önerisi —örneğin gelişim fırsatları, iş güvencesi, anlamlı bir iş ortamı— motivasyonun artmasında önemli bir rol oynar. Bu üç unsurun etkileşimi, çalışanların sadece kendi işlerine değil, aynı zamanda işveren markasına da daha yüksek düzeyde katkı sunmalarını sağlar. Nitekim araştırmalar, motivasyonu yüksek çalışanların işveren markasını dış çevrede daha güçlü ve olumlu bir şekilde temsil ettiğini ve liderlerin bu süreci destekleyici roller üstlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Saks, 2006: 600-619).

4.4.7 İşveren Markası Yönetimi ve Liderlik Dinamikleri

İşveren markasının yönetimi, organizasyonun liderlik tarzına ve kurumsal stratejilerine bağlıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501-517). Liderlik, işveren markasının nasıl algılandığını, nasıl yönetildiğini ve ne derece başarılı olduğunu belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Collins ve Kanar, 2013: 141-157).

İşveren markası yönetiminde liderliğin önemi:

- Liderler, işveren markasının temel mesajlarını çalışanlara ve dış paydaşlara iletmekten sorumludur.
- Dönüşümcü ve otantik liderler, işveren markasının uzun vadede güçlenmesini destekler.
- Liderlerin şirket kültürünü şekillendirmesi, işveren markasının sürdürülebilirliğini belirler.

4.4.8 Kurumsal Performans ve Liderlik Uyumu

Kurumsal performans, liderlik tarzıyla doğrudan ilişkilidir (Bass ve Riggio, 2006: 18-66). Etkili bir liderlik modeli, organizasyonun genel performansını artırırken, liderlik ve işveren markası uyumu uzun vadeli başarının temel taşıdır (Lievens ve Highhouse, 2003: 75-102).

Kurumsal performans ve liderlik uyumunun temel unsurları:

- Liderlerin çalışanlara ilham vermesi ve yön göstermesi, organizasyonel verimliliği artırır.
- İşveren markası ve liderlik uyumu, şirketin dış dünyadaki algısını olumlu yönde etkiler.

• Liderlerin çalışanları doğru yönlendirmesi, sürdürülebilir kurumsal performansı destekler.

4.4.9 Liderlik Tarzlarının Marka Değerine Katkısı

Liderlik tarzı, işveren markasının genel algısını ve şirketin marka değerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Pozitif liderlik tarzları, işveren markasının değerini artırırken, negatif liderlik tarzları şirketin itibarını zedeleyebilir (Aktemur, 2016).

Tablo 5.Liderlik tarzlarının marka değerine katkıları

Liderlik Tarzı	Marka Değerine Katkısı
Dönüşümcü Liderlik	İşveren markasını güçlendirir, çalışan bağlılığını artırır.
Otantik Liderlik	Güven ortamı yaratır, marka sadakatini destekler.
Hizmetkâr Liderlik	Çalışan memnuniyetini artırarak marka değerine katkı sağlar.
Toksik Liderlik	İşveren markasını zedeler, şirketin itibarını olumsuz etkiler.

Çalışan sadakati, işveren markasının gücü ve liderlik tarzıyla doğrudan ilişkilidir. Sadık çalışanlar, işveren markasını destekleyerek kurumsal performansa olumlu katkı sağlar (Saks, 2006: 600-619).

Çalışan sadakati, işveren markası ve liderlik arasındaki ilişki:

- Liderlerin çalışanları desteklemesi, işveren markasının güçlenmesini sağlar.
- Sadık çalışanlar, organizasyonun değerlerini dış dünyaya güçlü bir şekilde yansıtır.
- Olumlu liderlik tarzları, çalışan sadakatini ve işveren markası algısını destekler.

Liderliğin çalışan sadakati üzerinde önemli bir rol oynadığını ve işveren markasının bu süreci desteklediğini göstermektedir (Avolio vd., 2004: 801-823).

5. YÖNTEM

5.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, karizmatik ve toksik liderlik algılarının işveren markası üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yürütülmüş, ilişkisel tarama modeline dayalı nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bir araştırma deseni olup, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi istatistiksel olarak test etmeye olanak tanımaktadır. Çalışmada, karizmatik liderlik ve toksik liderlik bağımsız değişkenler, işveren markası ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlişkisel tarama modeli, mevcut değişkenler arasındaki ilişkinin doğasını anlamaya yönelik bir yaklaşım olup, değişkenlerin doğrudan bir nedensellik ilişkisi içinde olup olmadığını test etmez, ancak aralarındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirleyebilir. Bu nedenle, araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

5.2 Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları, Türkiye'de farklı sektörlerde kamuda yönetim pozisyonlarında çalışan 399 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada tesadüfi olmayan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, liderlik algıları ve işveren markası konusunda değerlendirme yapabilecek yöneticiler araştırmanın hedef kitlesi olarak belirlenmiştir. Bu yöntem, belirli bir konuda uzmanlık veya deneyime sahip bireyleri çalışmaya dahil etmeyi amaçladığından, araştırmanın güvenilir ve geçerli bulgular elde etmesine katkı sağlamaktadır. Örneklem sayısının 399'da durdurulmasının nedeni, öncelikle elde edilen verilerin istatistiksel analizler için yeterli güce ulaşmış olmasıdır. Literatürde yer alan önerilere göre, çok değişkenli istatistiksel analizlerde (örneğin regresyon) her bir değişken başına en az 10–15 gözlem birimi önerilmekte olup, bu çalışmada kullanılan değişken sayısı göz önünde bulundurulduğunda, 399 kişilik örneklem araştırmanın amacına uygun güvenilir analizler yapılmasına imkân tanımaktadır (Hair vd., 2014). Ayrıca, araştırma gönüllülük esasına dayandığı için, belirli bir sürenin sonunda örneklem sayısı niteliksel doygunluk ve istatistiksel yeterlilik sağlandığında veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü, hem teorik dayanaklarla hem de pratik sınırlamalarla birlikte belirlenmiş ve çalışma için yeterli bulunmuştur.

Katılımcıların demografik dağılımı incelendiğinde, %70,7'sinin erkek, %29,3'ünün kadın olduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımı açısından, en büyük grubu %47,4 ile 27-31 yaş aralığındaki

bireyler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin %46,6'sı ilk kademe yönetici, %38,3'ü ara kademe yönetici, %15'i ise üst kademe yönetici pozisyonundadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurum türüne bakıldığında, %54,6'sının yerel yönetimlerde, %45,4'ünün ise merkezi yönetimde görev aldığı belirlenmiştir. Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde, en büyük grubu %50,9 ile 5-8 yıl tecrübeye sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Bu veriler, araştırmaya katılan bireylerin liderlik algısı konusunda yeterli mesleki deneyime sahip olduklarını ve analiz edilen liderlik türlerinin organizasyonel algılarına etkisini değerlendirebilecek yeterlilikte olduklarını göstermektedir.

5.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, karizmatik liderlik, toksik liderlik ve işveren markası algısını ölçmeye yönelik üç ölçekten oluşan bir anket formudur. Bunun yanı sıra, katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular da anket formunda yer almaktadır. Tüm ölçek maddeleri, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği ile yanıtlanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Karizmatik liderlik ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,87, toksik liderlik ölçeği için 0,84 ve işveren markası ölçeği için 0,72 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeklerin iç tutarlılığının kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir.

5.4 Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan anket formu, çevrimiçi platformlar aracılığıyla katılımcılara iletilmiş ve veri toplama süreci gönüllülük esasına dayanarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların çalışmaya katılmadan önce bilgilendirilmiş onam formu onaylatılmış ve araştırmanın amacı, katılımcılara sağladığı haklar ve verilerin gizliliği hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Anket formunun yanıtlanması yaklaşık 10-15 dakika sürmüş olup, katılımcılardan verilerin akademik amaçlarla kullanılacağı ve anonim tutulacağı bilgisi paylaşılmıştır. Anket süreci, belirlenen örneklem grubuna ulaşıldığında tamamlanmış ve tüm veriler analiz edilmeye hazır hale getirilmiştir. Veri toplama sürecinde herhangi bir teknik hata veya eksik veri tespiti yapılmaması için ön analiz süreci yürütülmüş, eksik veya tutarsız yanıtlar belirlenerek analiz dışı bırakılmıştır.

5.5 Verilerin Analizi

Toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikler kullanılarak, katılımcıların demografik özellikleri, ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bu analizler, verilerin genel dağılımı hakkında bilgi sağlamış ve değişkenlerin temel özelliklerini ortaya koymuştur.

Güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha testi) kullanılarak, ankette kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı test edilmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0,70'in üzerinde olan ölçekler güvenilir kabul edilerek analiz sürecine dahil edilmiştir.

Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin (karizmatik liderlik ve toksik liderlik) bağımlı değişken (işveren markası) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi kullanılarak, liderlik türlerinin işveren markası üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.



6. BULGULAR

Tablo 6’da çalışmaya katılan 399 katılımcının demografik dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Gruplar	N	%
Yaş	22-26	54	13,5
	27-31	189	47,4
	32-45	134	33,6
	46+	22	5,5
Toplam		399	100
Cinsiyet	Kadın	117	29,3
	Erkek	282	70,7
Toplam	399	399	100
Çalışılan Kurum Türü	Yerel Yönetim	218	54,6
	Merkezi Yönetim	181	45,4
Toplam		399	100
Yönetici Kademesi	İlk Kademe	186	46,6
	Ara Kademe	153	38,3
	Üst Kademe	60	15
Toplam		399	100

Mesleki Tecrübe	0-4	91	22,18
	5-8	203	50,9
	9-12	62	15,5
	13+	43	10,8
Toplam		399	100

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, en büyük grubu 27-31 yaş aralığındaki bireyler (%47,4) oluşturmaktadır. Bunu %33,6 ile 32-45 yaş aralığındaki katılımcılar takip ederken, 22-26 yaş grubundaki katılımcılar %13,5 ve 46 yaş ve üzeri katılımcılar %5,5 oranında temsil edilmiştir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılan katılımcıların %70,7'sinin erkek, %29,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Erkek katılımcı sayısı kadın katılımcı sayısından daha fazladır. Katılımcıların çalıştıkları kurum türü açısından dağılımına bakıldığında, %54,6'sının yerel yönetimlerde, %45,4'ünün ise merkezi yönetimde görev aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların yöneticilik seviyelerine bakıldığında, %46,6'sının ilk kademe yönetici, %38,3'ünün ara kademe yönetici ve %15'inin üst kademe yönetici olduğu görülmektedir. Mesleki tecrübe açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %50,9'u 5-8 yıl deneyime sahipken, %22,18'i 0-4 yıl, %15,5'i 9-12 yıl ve %10,8'i 13 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

Genel olarak çalışmaya katılan bireylerin çoğunluğunun 27-31 yaş aralığında, erkek, yerel yönetimde çalışan, alt ve orta kademede görev yapan ve orta düzey mesleki tecrübeye sahip bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7. Karizmatik Liderlik, Toksik Liderlik ve İşveren Markasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Maksimum	Minimum	Ortalama	Standart Sapma
K1	398	1	5	3,42	1,16

K2	398	1	5	3,87	1,08
K3	398	1	5	3,89	1,05
K4	397	1	5	4,10	0,96
K5	398	1	5	3,70	1,09
T1	399	1	5	2,47	1,15
T2	399	1	5	2,58	1,24
T3	398	1	5	3,42	1,31
T4	398	1	5	2,69	1,31
T5	399	1	5	2,65	1,16
M1	397	1	5	3,37	1,03
M2	396	1	5	3,87	0,86
M3	398	1	5	4,00	0,85
M4	396	1	5	3,77	1,05
M5	397	1	5	3,32	1,15

Tablo 7’de katılımcıların karizmatik liderlik (K1-K5), toksik liderlik (T1-T5) ve işveren markası (M1-M5) algılarının ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri yer almaktadır. Karizmatik liderliğe ilişkin maddelerin (K1-K5) ortalamaları 3,42 ile 4,10 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama 4,10 ile K4 maddesinde gözlemlenirken, en düşük ortalama 3,42 ile K1 maddesinde görülmektedir. Standart sapma değerleri 0,96 ile 1,16 arasında değişmekte olup, katılımcıların karizmatik liderlik algısının göreceli olarak ortalama düzeyde ve belirli bir değişkenlik gösterdiğini göstermektedir. Toksik liderlik ölçeğine ilişkin maddelerin (T1-T5) ortalamaları 2,47 ile 3,42 arasında değişmektedir. En düşük ortalama 2,47 ile T1 maddesinde bulunurken, en yüksek ortalama 3,42 ile T3 maddesinde yer almaktadır. Standart sapma değerleri 1,15 ile 1,31 arasında değişmekte olup, toksik liderlik algısının

bireyler arasında değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. İşveren markası algısına ilişkin maddelerin (M1-M5) ortalamaları 3,32 ile 4,00 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama 4,00 ile M3 maddesinde, en düşük ortalama ise 3,32 ile M5 maddesinde görülmektedir. Standart sapma değerleri 0,85 ile 1,15 arasında değişmekte olup, katılımcıların işveren markası algılarında belirli bir çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, katılımcılar karizmatik liderliği ve işveren markasını orta ve üst seviyede algılamakta, toksik liderlik algıları daha düşük seviyelerde gözlemlenmiştir.

Tablo 8. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Grup	Cronbach's Alfa	N
Karizmatik Liderlik	0,87	5
Toksik Liderlik	0,84	5
İşveren Markası	0,72	5

Tabloda (Tablo 8) çalışmada kullanılan Karizmatik Liderlik, Toksik Liderlik ve İşveren Markası ölçeklerinin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Karizmatik Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Toksik Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,84 olup, ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. İşveren Markası ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,72 olarak hesaplanmıştır. Bu değer kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir. Literatürde, Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması kabul edilebilir, 0,80 ve üzeri ise yüksek güvenilirlik olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 9, 10 ve 11'de Karizmatik Liderlik (bağımsız değişken) ile İşveren Markası (bağımlı değişken) arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	SS
1	0,43 ^a	0,19	0,18	0,62

a. Tahmin Değişkenleri (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Karizmatik Liderlik		
b. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası		

Regresyon modelinin genel açıklayıcılığını gösteren R² (R-Kare) değeri 0,19 olarak bulunmuştur (Tablo 9). Bu değer, Karizmatik Liderliğin İşveren Markasını %19 oranında açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri ise 0,18 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Karizmatik Liderlik değişkeninin İşveren Markası üzerindeki etkisinin düşük-orta seviyede olduğunu ancak istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 10. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

ANOVA ^a						
Model		Kareler Topladım	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	35	1	34.520	90	<.001 ^b
	Hata (Artık)	152	397	.382		
	Toplam	186	398			
a. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası						
b. Tahmin Değişkenleri (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Karizmatik Liderlik						

ANOVA analizine göre (Tablo 10) regresyon modelinin genel anlamlılığı test edildiğinde, F değeri 90 olarak bulunmuş ve $p < 0.001$ değeri ile modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu ve Karizmatik Liderliğin İşveren Markasını istatistiksel olarak etkilediğini göstermektedir.

Tablo 11. Karizmatik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Regresyon Katsayıları ^a						
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
Model		B	Standard Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	2,38	0,14		17,13	<.001
	Karizmatik Liderlik	0,34	0,04	0,43	9,51	<.001

a. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası

Regresyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 11), Karizmatik Liderliğin regresyon katsayısı (B) 0,34 ve $p < 0.001$ olarak hesaplanmıştır. Standardize edilmiş beta katsayısı ise 0,43 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Karizmatik Liderliğin İşveren Markası üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve liderlik algısının yükselmesi durumunda işveren markası algısının da olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, Karizmatik Liderliğin İşveren Markası algısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, “Karizmatik liderlik, işveren markasını pozitif yönde etkileyerek organizasyonel bağlılığı ve çalışan memnuniyetini artırır.” hipotezi (H1) ve “Karizmatik liderlik, organizasyonun dış çevrede ‘cazip işveren’ olarak algılanmasına katkı sağlar.” hipotezi (H3) desteklenmiştir (Tablo 9, 10, 11).

Tablolarda (Tablo 12, 13, 14) Toksik Liderlik (bağımsız değişken) ile İşveren Markası (bağımlı değişken) arasındaki regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 12. Toksik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti

Model Özeti^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	SS
1	0,00 ^a	0,00	0,00	0,68
a. Tahmin Değişkenleri (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Toksik Liderlik				
b. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası				

Regresyon modelinin genel açıklayıcılığını gösteren R² (R-Kare) değeri 0,00 olarak bulunmuştur (Tablo 12). Bu değer, Toksik Liderliğin İşveren Markasını açıklamada herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri de 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Toksik Liderlik değişkeninin İşveren Markası üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Toksik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

ANOVA^a						
Model		Kareler Topladım	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	0	1	0	0	0,971 ^b
	Hata (Artık)	186	397	0,469		
	Toplam	186	398			
a. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası						
b. Tahmin Değişkenleri (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Toksik Liderlik						

Regresyon modelinin genel anlamlılığını test eden ANOVA analizinde (Tablo 13) F değeri 0 olarak bulunmuş ve $p = 0,971$ değeri elde edilmiştir. $p > 0.05$ olduğu için model istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgu, Toksik Liderliğin İşveren Markasını etkileyen bir değişken olmadığını göstermektedir.

Tablo 14. Toksik Liderliğin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Regresyon Katsayıları Tablosu ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		Sig.
		B	Standard Hata	Beta	t	
1	(Sabit)	3,66	0,11		35,01	<.001
	Toksik Liderlik	0,00	0,04	0,00	0,04	0,971

a. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası

Regresyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 14), Toksik Liderliğin regresyon katsayısı (B) 0,00 ve $p = 0,971$ olarak hesaplanmıştır. Standardize edilmiş beta katsayısı da 0,00 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Toksik Liderliğin İşveren Markası üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda (Tablo 12, 13, 14), “Toksik liderlik, işveren markasını negatif yönde etkileyerek çalışan bağlılığını ve iş tatminini düşürür.” hipotezi (H2) ve “Toksik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyetini artırır ve işveren markasının olumsuz algılanmasına neden olur.” hipotezi (H4) desteklenmemiştir.

Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17, Karizmatik ve Toksik Liderliğin (bağımsız değişkenler) İşveren Markası (bağımlı değişken) üzerindeki regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 15. Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markasına Etkisine İlişkin Model Özeti

Model Özeti^b				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	SS
1	0,47 ^a	0,22	0,21	0,61
a. Tahmin Değişkenleri (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Karizmatik Liderlik, Toksik Liderlik				
b. Tüm istenen değişkenler girildi.				

Regresyon modelinin genel açıklayıcılığını gösteren R² (R-Kare) değeri 0,22 olarak hesaplanmıştır (Tablo 15). Bu sonuç, Karizmatik ve Toksik Liderlik değişkenlerinin İşveren Markasını %22 oranında açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri 0,21 olarak bulunmuş olup, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün düşük-orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markasına Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

ANOVA^a						
Model	Kareler Topladım	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
1	Regresyon	40	2	20	55	<.001 ^b
	Hata (Artık)	146	396	0,368		
	Toplam	186	398			
a. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası						

b. Tahmin Değişkenleri (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Toksik Liderlik, Karizmatik Liderlik

Modelin anlamlılığını test eden ANOVA analizinde (Tablo 16) F değeri 55 olarak hesaplanmış ve $p < 0.001$ değeri ile modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markası üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Karizmatik ve Toksik Liderliğin İşveren Markasına Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Regresyon Katsayıları Tablosu ^a						
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
Model		B	Standard Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	1,79	0,20		8,90	<.001
	Karizmatik Liderlik	0,40	0,04	0,50	10,46	<.001
	Toksik Liderlik	0,14	0,03	0,19	3,96	<.001

a. Bağımlı Değişken: İş Veren Markası

Regresyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 17), Karizmatik Liderliğin regresyon katsayısı (B) 0,40 ve $p < 0.001$ olarak bulunmuştur. Standardize edilmiş beta katsayısı ise 0,50 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Karizmatik Liderliğin İşveren Markası üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, karizmatik liderlik algısı arttıkça işveren markası algısının da arttığı görülmektedir. Toksik Liderlik değişkeni için ise regresyon katsayısı (B) 0,14 ve $p < 0.001$ olarak hesaplanmıştır. Standardize edilmiş beta katsayısı 0,19 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Toksik Liderliğin İşveren Markası

üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, beklenenin aksine, Toksik Liderlik algısı arttıkça işveren markası algısı da artmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda (Tablo 15, 16, 17), “Karizmatik liderlik, işveren markasının sürdürülebilirliğine katkıda bulunurken; toksik liderlik, organizasyonel imaj ve işveren markası üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” hipotezi (H5) kısmen desteklenmiştir. Karizmatik Liderlik beklenen şekilde İşveren Markasını pozitif yönde etkilerken, Toksik Liderliğin beklenenin aksine pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.





7. TARTIŞMA

Bu araştırmada, karizmatik ve toksik liderlik algılarının işveren markası üzerindeki etkileri incelenmiş ve liderlik tarzlarının organizasyonel imaj üzerindeki rolü analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin işveren markasını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini gsterirken, toksik liderliğin işveren markasına etkisinin bazı etkenlerden sebep beklenen yönde olmadığı belirlenmiştir. Çalışanlar tarafından karizmatik olarak algılanan liderlerin organizasyonları daha cazip hale getirdiği görölse de toksik liderlik algısının işveren markası üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca, toksik liderliğin işveren markasına pozitif yönde etki ettiği yönündeki beklenmedik bulgu, liderlik algılarının bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

Karizmatik liderlik, örgüt içinde güçlü bir vizyon sunarak, çalışan motivasyonunu artırarak ve organizasyonel aidiyeti güçlendirerek işveren markasının güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Karizmatik liderlerin en belirgin özelliklerinden biri, çalışanlarını yüksek hedeflere yönlendirebilmeleri ve onlara ilham verebilmeleridir. Bu tür liderler, yalnızca kurumsal hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini de teşvik ederek organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Karizmatik liderlerin sunduğu net ve ilham verici vizyon, çalışanların organizasyonun geleceği hakkında daha iyimser olmalarını sağlamakta ve böylece işveren markası algısının olumlu yönde şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, karizmatik liderlerin işveren markasını anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Karizmatik liderlerin ilham verici, motive edici ve örgütsel bağlılığı artıran özellikleri sayesinde organizasyonun işveren olarak cazip hale geldiği görölmektedir. Bu durum, Benmira ve Agboola (2021) tarafından yapılan araştırmada da vurgulanmıştır. Araştırmacılar, karizmatik liderliğin değişime açıklık, yenilikçilik ve örgütsel kültür üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğunu ve bu özelliklerin işveren markası oluşturma sürecinde kritik bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Karizmatik liderlerin inovasyona açık bir organizasyon kültürü yaratmaları hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel işgücü için organizasyonu daha çekici hale getirmektedir.

Araştırmanın bulguları, Fagen (1965) ve Bhasin ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmalarla da örtüşmektedir. Karizmatik liderlerin çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırarak organizasyonun dış çevrede daha olumlu algılanmasını sağladıkları belirtilmiştir. Çalışanlar, organizasyonlarını güçlü, vizyoner ve ilham verici bir liderle özdeşleştirdiğinde, bu durum

işveren markasının cazibesini artırabilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Chhabra ve Sharma, 2014). Özellikle Babcock-Roberson ve Strickland (2010) çalışmasında, karizmatik liderlerin çalışanların iş yerinde daha yüksek oranda “organizasyonel vatandaşlık davranışları” sergilemelerine yol açtığı, bunun da organizasyonun işveren olarak algılanma biçimini olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, karizmatik liderlerin yalnızca bireysel performansı değil, organizasyonun genel atmosferini ve dış çevredeki itibarını da doğrudan etkilediği görülmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın bulguları, karizmatik liderliğin organizasyonel imaj üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir. Karizmatik liderlik algısı yüksek olan organizasyonlarda, çalışanların işveren markasını daha olumlu değerlendirdiği ve bu organizasyonların dış çevrede cazip işveren olarak algılandığı görülmektedir. Özellikle Wilden ve diğerleri (2010) çalışmasında, işveren markasını güçlendirmek isteyen organizasyonların, çalışan bağlılığını artıran liderlik stillerine yatırım yapması gerektiği belirtilmiştir. Karizmatik liderlerin organizasyonun misyonunu güçlü bir şekilde temsil etmeleri, iç ve dış paydaşlar nezdinde organizasyonun güvenilirliğini artırmakta ve işgücü piyasasında daha cazip hale gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, karizmatik liderliğin, yalnızca iç dinamikleri değil, organizasyonun genel algısını da yönlendiren bir unsur olduğu söylenebilir. Çalışanlar, kendilerini organizasyonlarının kültürel ve stratejik yönelimiyle özdeşleştirdiklerinde, işveren markasına duydukları bağlılık da artmaktadır. Bu durum, işveren markasının sürdürülebilirliği açısından karizmatik liderlik tarzının kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Çalışmada, toksik liderliğin işveren markası üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Genel olarak, toksik liderlik, çalışan motivasyonunu düşüren, örgütsel güveni zayıflatan ve iş tatminini olumsuz etkileyen bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir (Azuka, 2009; Baloyi, 2020). Toksik liderlerin, çalışanlar üzerinde yarattıkları olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle çalışan bağlılığını ve üretkenliği düşürdüğü bilinmektedir (Jain, 2020; Bhat ve Patni, 2023). Ancak, araştırmada elde edilen sonuçlar, toksik liderlik algısının çalışanlar tarafından işveren markasının belirleyici bir faktörü olarak görülmediğini göstermektedir.

Bu bulgu, işveren markasını şekillendiren faktörlerin yalnızca liderlik tarzıyla sınırlı olmadığını ve organizasyonel yapının bütüncül bir etkisi olduğunu göstermektedir. Elving ve diğerleri (2013), işveren markasının yalnızca yöneticilerin tutumlarına değil, aynı zamanda

organizasyonun değerleri, çalışma politikaları ve kurumsal yapısına dayandığını belirtmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar liderlerinin yönetim tarzını işveren markasından bağımsız bir değişken olarak değerlendirebilir. Çalışanlar açısından, işveren markasını etkileyen temel unsurlar arasında organizasyonun genel itibarı, çalışma koşulları, sunulan yan haklar, kariyer fırsatları ve sektördeki konumu gibi faktörler daha belirleyici olabilir (Dabirian vd., 2017; Mokina, 2014).

Toksik liderlerin varlığına rağmen, çalışanların işveren markası algısını değerlendirirken organizasyonun kurumsal politikalarına ve sektördeki itibarına daha fazla önem verebileceği düşünülmektedir. Örneğin, Backhaus ve Tikoo (2004) alışmasında, işveren markasının organizasyonun finansal performansı, iş güvencesi ve şirketin genel yönetim stratejileri ile doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla, liderlerin bireysel yönetim tarzları, çalışan deneyimini etkileyen bir unsur olsa da işveren markasının temel belirleyicisi olmayabilir.

Ayrıca, Denhardt ve Denhardt (2015) tarafından yapılan araştırmada, kurumsal kültürün çalışanlar tarafından işveren markası algısında daha baskın bir faktör olduğu belirtilmiştir. Liderlik tarzlarının bireysel farklılıkları, çalışanlar için bir etken olsa da, organizasyonun sürdürülebilir iş politikaları ve çalışanlara sunduğu olanaklar, çalışanların organizasyon hakkında genel algısını daha fazla şekillendirmektedir.

Bu bağlamda, toksik liderlik ve işveren markası arasındaki ilişkinin sektörel, kültürel ve organizasyonel faktörlere bağlı olarak değişebileceği söylenebilir. Özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda, güçlü kurumsal politikalar ve insan kaynakları uygulamaları, liderlik tarzlarının işveren markasına olan etkisini dengeleyici bir unsur olabilir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, toksik liderlik algısının işveren markasına pozitif bir etkisinin olmasıdır. Literatürde, toksik liderlerin genellikle çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirtilmektedir (Jain, 2020; Bhat ve Patni, 2023). Toksik liderlerin, çalışanların iş motivasyonunu düşürdüğü, psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkilediği ve örgütsel güveni zayıflattığı yaygın olarak kabul edilen bir görüştür (Dong, 2023; Paltu ve Brouwers, 2020). Ancak bu çalışmada, toksik liderlik algısının işveren markasını artırıcı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu, geleneksel liderlik anlayışına aykırı gibi görünse de, belirli bağlamlarda ve sektörlerde otoriter ve disiplin odaklı yönetim tarzlarının çalışanlar tarafından olumlu bir unsur olarak algılanabileceğine işaret etmektedir.

Bu sonuç, Lipman-Blumen (2010) tarafından ortaya atılan “Destructive Leadership Theory” ile açıklanabilir. Bazı organizasyonlarda, otoriter ve baskıcı yönetim tarzları “disiplin” ve “verimlilik” ile ilişkilendirildiği için, çalışanlar tarafından güçlü bir liderlik göstergesi olarak algılanabilir. Yönetimde katı disiplin anlayışı ve yüksek kontrol mekanizmaları, bazı çalışanlar tarafından organizasyonun istikrarlı ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir (Pelletier, 2010; Rooij ve Fine, 2018). Özellikle rekabetin yüksek olduğu sektörlerde, çalışanların liderden bağımsız olarak organizasyonun gücünü ve otoritesini bir işveren markası unsuru olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Bu bağlamda, toksik liderlik algısının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin sektör, organizasyon kültürü ve bireysel liderlik beklentileri doğrultusunda farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bhat ve Patni (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, belirli sektörlerde otoriter liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından yapısal bir güven unsuru olarak değerlendirildiği ve işveren markası algısını olumlu etkileyebileceği belirtilmiştir. Örneğin, askeri, finansal hizmetler, sağlık sektörü ve bazı kamu kurumları gibi katı hiyerarşik yapıya sahip organizasyonlarda, liderlerin otoriter tutumları organizasyonun güvenilirliği ve işleyişinin düzenli olması açısından bir gereklilik olarak algılanabilmektedir (Satiani ve Satiani, 2022; Shao vd., 2017).

Toksik liderlerin belirli bağlamlarda işveren markasına olumlu katkı sunabilmesinin bir diğer açıklaması, çalışanların liderlerinden bağımsız olarak organizasyonun sunduğu olanaklara daha fazla önem vermesi olabilir. Singh ve Kumar (2023), çalışanların liderlerinin kişisel özelliklerinden ziyade iş güvencesi, maaş, kariyer gelişimi ve organizasyonel prestij gibi faktörlere daha fazla odaklandığını öne sürmektedir. Bu bağlamda, toksik liderlik ortamında çalışanlar, organizasyonun sunduğu avantajları ve kariyer fırsatlarını değerlendirerek işveren markasını olumlu algılayabilirler.

Bununla birlikte, Reyhanoğlu ve Akin (2020) tarafından yapılan araştırmalar, toksik liderlerin işveren markası algısını olumlu yönde etkilemesinin uzun vadeli bir durum olmayabileceğini göstermektedir. Başlangıçta güçlü kontrol mekanizmaları ve disiplinli yönetim tarzı güven ortamı yaratabilse de, uzun vadede çalışan tükenmişliği ve stres seviyesi arttığında işveren markasına zarar verebilmektedir (Drüteikienė vd., 2023). Dolayısıyla, bu olumlu etkinin sürdürülebilir olup olmadığı, çalışanların uzun vadeli kariyer perspektifleri ile ilişkilendirilerek daha detaylı incelenmelidir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, karizmatik ve toksik liderlik algılarının işveren markası üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Liderlik tarzlarının çalışanların işveren markası algısını nasıl şekillendirdiği ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel bulguları, karizmatik liderliğin işveren markasını olumlu yönde etkilediğini, toksik liderliğin ise beklenenin aksine işveren markası üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Bu durum, liderlik algısının çalışan bağlılığı ve motivasyonu üzerindeki etkilerinin her zaman doğrudan işveren markasına yansımayaabileceğini ortaya koymaktadır.

Karizmatik liderliğin işveren markasını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların, liderlerini vizyoner, ilham verici ve motive edici olarak algıladıklarında organizasyona olan bağlılıklarının arttığı ve işveren markasını daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Bu durum, karizmatik liderlerin yalnızca bireysel performanslarıyla değil, organizasyonun genel itibarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Karizmatik liderlerin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, örgütsel aidiyeti güçlendirerek organizasyonun dış çevrede cazip bir işveren olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanların organizasyonlarıyla kurdukları güçlü duygusal bağ, işveren markasının sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Toksik liderliğin işveren markasına etkisinin beklenenin aksine pozitif yönde bulunması, çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biridir. Literatürde genellikle toksik liderlerin çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel güven üzerinde olumsuz etkileri olduğu ifade edilmektedir. Ancak bu çalışmada elde edilen sonuçlar, bazı organizasyonlarda otoriter ve disiplin odaklı yönetim tarzlarının çalışanlar tarafından olumlu bir unsur olarak algılanabileceğini göstermektedir. Güçlü kontrol mekanizmalarına sahip organizasyonların çalışanları, organizasyonlarını güvenilir ve istikrarlı bir işveren olarak değerlendirme eğiliminde olabilir. Özellikle belirli sektörlerde, otoriter liderlik anlayışının iş süreçlerinde düzen ve güven sağladığı düşünüldükçe çalışanlar tarafından yapısal bir güven unsuru olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ancak bu etkinin uzun vadede sürdürülebilir olup olmadığı tartışmalıdır. Zira literatürde, toksik liderliğin başlangıçta düzeni ve disiplini artırdığı, ancak uzun vadede çalışan tükenmişliği, yüksek stres ve düşük iş tatmini ile ilişkilendirildiği yönünde bulgular bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, liderlik tarzlarının organizasyonel imaj ve işveren markası yönetimi üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Karizmatik liderliğin çalışan bağlılığını

güçlendirdiği ve işveren markasının olumlu algılanmasını sağladığı belirlenmiştir. Toksik liderlik bağlamında ise işveren markasının yalnızca liderlerin yönetim tarzı ile şekillenmediği, organizasyonel yapı, kurumsal değerler ve çalışma koşulları gibi daha geniş faktörlerin işveren markası üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların işveren markasını değerlendirirken liderlerin bireysel tutumlarından çok organizasyonun sağladığı olanaklara ve çalışma ortamına önem verdiklerini göstermektedir.

Bununla birlikte, toksik liderlik algısının bazı bağlamlarda pozitif yönde etkiler oluşturması, bu liderlik tarzının toplumun bazı yapısal ilişkilerinde olağanlaştırılmış biçimde varlık gösterdiğini düşündürmektedir. Nitekim gündelik yaşamda da benzer örneklerle karşılaşılmaktadır. Örneğin, bir zanaatkârın çırak üzerindeki sert tutumu ya da uçuş alanları, havalimanları ya da darphane gibi yüksek güvenli alanlara girişte yapılan fiziksel kontrol uygulamaları, yüzeyde bireylerin mahremiyetini ve özgüvenini zedeleyici olarak algılansa da disiplin, düzen ve güvenliğin sağlanması açısından toplumsal olarak kabul edilebilir bulunabilmektedir. Bu durum, toksik liderliğin bazı örgütsel yapılarda “sert ama gerekli” olarak içselleştirildiğini ve bu nedenle her zaman negatif algılanmayabileceğini göstermektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere, bazı çalışanlar toksik liderlik davranışlarını disiplini sağlayan ve başarıya odaklı bir liderlik biçimi olarak değerlendirebilmekte, bu da işveren markasına dair olumlu bir algı yaratabilmektedir.

Bu çalışma, liderlik algılarının işveren markası üzerindeki etkisini anlamaya yönelik önemli bulgular sunmakla birlikte bazı sınırlamalara sahiptir. Öncelikle, araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır ve bu veriler katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu durum, liderlik algılarının bireysel deneyim, kişilik yapısı veya beklentilere göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Örneğin, aynı yönetici davranışı bir çalışan tarafından ilham verici olarak algılanırken, başka bir çalışan tarafından fazla müdahaleci olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, çalışma belirli bir zaman diliminde (kesitsel olarak) gerçekleştirilmiş olup, liderlik algılarının ve işveren markası algısının zamana bağlı olarak nasıl değiştiği gözlemlenememiştir. Özellikle toksik liderliğin ilk aşamada “disiplin” veya “düzen” duygusu yaratabileceği, ancak zamanla bu durumun çalışan memnuniyetini ve bağlılığını olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu duruma zanaat öğrenen kişinin gerekli becerilerini tamamladığını düşündüğünde toksik ustanın yanından ayrılması kendi örgüt kültürünü oluşturma isteği ya da karizmatik usta ile zanaat öğrenen kişinin ustanın belirli sebeplerden zanaatında gerileme olsa da onunla çalışmaktan ve onun ihtiyaçlarını gözetmekten vazgeçmemesi en açık örnektir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalarda boylamsal

tasarımlar tercih edilerek, liderlik algılarının ve işveren markası üzerindeki etkilerinin uzun vadeli seyri analiz edilmelidir. Ayrıca, bu çalışmada yalnızca çalışan perspektifi ele alınmıştır. Farklı paydaş gruplarının (örneğin işverenler, İK yöneticileri veya dış paydaşlar) algılarının da inceleneceği çok kaynaklı ve nitel veri odaklı araştırmalar, liderlik ile işveren markası ilişkisini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlayabilir.

Liderlik ve işveren markası arasındaki ilişki, farklı sektörler, organizasyonel kültürler ve yönetim modelleri bağlamında ele alınmalıdır. Gelecekteki araştırmalarda, sektör bazlı karşılaştırmalar yapılarak liderlik tarzlarının organizasyon kültürüne bağlı olarak nasıl değiştiği ve farklı işveren markası stratejileri ile nasıl etkileşime girdiği incelenmelidir. Ayrıca, bu çalışmada işveren markası algısı yalnızca çalışan perspektifinden ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda, potansiyel çalışanlar, müşteriler ve diğer dış paydaşlar açısından işveren markasının nasıl algılandığına dair karşılaştırmalı analizler yapılması önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma liderlik algılarının işveren markası üzerindeki etkisini inceleyerek, karizmatik liderliğin işveren markasını güçlendirdiğini, toksik liderliğin ise beklenenden farklı olarak bazı bağlamlarda olumlu bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymuştur. Bu duruma örnek olarak askeri bir alanda gün içerisinde nöbet tutan ve çevre güvenliği alan kişilerin ne yaptığının herkes tarafından açıkça bilinmesi nöbet tutan ya da çevre güvenliği alan kişilerin otoriter ve toksik bir yapının kontrolünde olması yaşam alanı ya da çalışma alanının farklı kısımlarında bulunan kişiler için bir güven olgusu oluşturmaktadır. Bu durum toksik liderin bazı hallerde gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, liderlerinin yönetim tarzlarını işveren markasının bir parçası olarak değerlendirmekte, ancak işveren markasını şekillendiren faktörlerin organizasyon kültürü, sektör dinamikleri ve kariyer olanakları gibi daha geniş bir bağlamda ele alınması gerektiği görülmektedir. İşveren markasını güçlendirmek isteyen organizasyonların, liderlik politikalarını bilinçli olarak şekillendirmesi gerekmektedir. Karizmatik liderlik, çalışan bağlılığını artırarak işveren markasının güçlenmesine katkıda bulunurken, belirli bağlamlarda toksik liderlik algısının da çalışanlar tarafından bir güven unsuru olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. Ancak, uzun vadede sürdürülebilir bir işveren markası oluşturabilmek için, organizasyonların liderlik yaklaşımlarını çalışan ihtiyaçları ve organizasyonel kültür ile uyumlu hale getirmesi kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Karizmatik liderler örgüt kültürü ve organizasyonlardaki marka oluşumunu daimi olarak ast kısımlarda bulunanlara aktardığından marka değeri oluşumuna olumlu etki vermekte karizmatik liderin sağlık problemleri ya da görev sürelerinin sonunda örgüt kültürünün aktarımında sorun oluşmayacağından, marka örgüt kültürü bilgi ve birikiminin

sağlıklı aktarıldığından ötürü daha uzun süreli olacaktır. Ancak toksik liderin çalışan bağlılığına vermiş olduğu zararlar neticesinde çalışan sirkülasyonun yoğun oluşu örgüt kültürü aktarımında devamlılık sağlamayacağından kaynaklı sorunlar yaşanacak marka değerine birçok olumsuz etkileri olacaktır.



EXTENDED ABSTRACT

THE IMPACT OF CHARISMATIC AND TOXIC LEADERSHIP ON EMPLOYER BRANDING

In today's competitive business environment, employer branding has emerged as a critical strategic asset that shapes an organization's ability to attract, retain, and engage talented employees. Leadership styles, as a key determinant of organizational culture and climate, play a pivotal role in influencing employees' perceptions of the employer brand. While leadership has been extensively studied within the frameworks of transformational, transactional, and servant leadership, the dual impact of charismatic and toxic leadership on employer branding remains an underexplored area in the literature.

This study aims to fill this gap by empirically investigating how charismatic leadership, characterized by vision, emotional appeal, and follower inspiration, and toxic leadership, marked by authoritarian, manipulative, and psychologically destructive behaviors, influence employees' perceptions of the employer brand. A particular emphasis is placed on understanding whether toxic leadership universally deteriorates employer branding perceptions or whether contextual variables (sector, organizational culture) mediate this relationship, possibly resulting in paradoxical outcomes.

The theoretical foundation of this research is rooted in Weber's (1947) conceptualization of charismatic authority, which defines charisma as a socially attributed extraordinary quality rather than a mere personality trait. Building upon this, House's (1977) charismatic leadership theory introduced environmental factors and the dynamic interaction between leader behaviors and follower perceptions.

Further, Conger and Kanungo's (1998) behavioral model of charismatic leadership emphasizes observable leader behaviors such as risk-taking, confidence, and challenging the status quo as central to influencing follower commitment. Complementing these views, Shamir, House, and Arthur's (1993) self-concept theory suggests that charismatic leaders align followers' self-identities with organizational goals, fostering deeper emotional commitment.

On the contrary, toxic leadership, as conceptualized by Lipman-Blumen (2010), encompasses destructive behaviors that erode organizational trust, suppress follower autonomy, and cultivate a climate of fear. However, recent studies suggest that in certain hierarchical or high-security contexts, authoritarian traits associated with toxic leadership may be perceived as necessary mechanisms for control and efficiency.

This research integrates these theories to examine how contrasting leadership styles contribute to or hinder the formation of a strong employer brand.

The study employed a quantitative research design based on a relational survey model. The sample consisted of 399 managers from diverse sectors in Türkiye, selected using purposive sampling to ensure participants had the capacity to evaluate leadership behaviors and employer branding perceptions within their organizations.

Data were collected via an online survey, consisting of three primary measurement tools:

1. Charismatic Leadership Scale (5 items)
2. Toxic Leadership Scale (5 items)
3. Employer Branding Perception Scale (5 items)

All items were assessed using a 5-point Likert scale ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree). The internal consistency reliability was confirmed with Cronbach's Alpha coefficients ($\alpha = 0.87$ for charismatic leadership, $\alpha = 0.84$ for toxic leadership, $\alpha = 0.72$ for employer branding).

The collected data were analyzed using SPSS 25.0, employing descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and multiple regression analysis to examine the predictive relationships between variables. A sample size of 399 was deemed sufficient based on multivariate analysis standards, with reference to Hair et al. (2014), suggesting a minimum of 10–15 observations per variable.

The analysis revealed that charismatic leadership had a statistically significant and positive effect on employer branding ($R^2 = 0.19$; $\beta = 0.43$; $p < .001$). This supports existing literature asserting that charismatic leaders enhance employer branding through emotional engagement, trust-building, and inspiring visions that align with organizational identity.

In contrast, toxic leadership exhibited no statistically significant effect on employer branding when analyzed as a single predictor ($R^2 = 0.00$; $p = .971$). This suggests that toxic leadership, in isolation, does not overtly shape employees' perceptions of their employer's brand.

However, a critical finding emerged in the multivariate regression analysis, where both charismatic and toxic leadership were entered simultaneously. The model indicated a slight but significant positive effect of toxic leadership on employer branding ($\beta = 0.19$; $p < .001$). This counterintuitive result indicates that in certain organizational cultures—particularly those valuing strict control, discipline, and hierarchical clarity—behaviors associated with toxic leadership might be interpreted as necessary for operational success and stability.

This phenomenon mirrors real-life scenarios where authoritarian practices, such as rigorous security checks at sensitive facilities or strict apprenticeship training models, are perceived as essential despite their potentially demeaning nature. Therefore, toxic leadership behaviors, while inherently destructive in principle, can sometimes be normalized and even valued within specific organizational or cultural contexts.

The primary contribution of this study lies in its nuanced examination of leadership perceptions within the framework of employer branding. Unlike studies that treat toxic leadership as universally detrimental, this research provides empirical evidence that toxic leadership's impact is context-dependent, shaped by sectoral norms, organizational culture, and employee expectations.

Furthermore, by integrating charismatic leadership's emotional influence with toxic leadership's control-oriented dynamics, the study proposes a more layered understanding of how leadership styles interplay in shaping employer brand perceptions. This approach bridges the gap between behavioral leadership theories and branding strategies, offering a practical lens for HR professionals and organizational strategists.

Organizations aiming to enhance their employer brand must recognize the critical role of leadership perception in employee engagement and external reputation. While charismatic leadership qualities should be cultivated to build emotional commitment and internal brand ambassadors, it is also essential to critically evaluate environments where toxic leadership behaviors are normalized or rewarded under the guise of operational discipline.

Leadership development programs should incorporate self-awareness, ethical conduct, and emotional intelligence training to ensure that authoritarian behaviors do not inadvertently become embedded as acceptable organizational norms. Moreover, employer branding

initiatives should consider internal leadership dynamics as a foundational element, rather than solely focusing on external communication strategies.

The study's primary limitation is its cross-sectional design, which precludes longitudinal observations of leadership perception dynamics over time. Additionally, the reliance on self-reported survey data introduces the potential for common method bias. While the sample size ($n = 399$) aligns with statistical adequacy standards, expanding the sample across different cultural and organizational contexts could enhance generalizability.

Future research should employ longitudinal and mixed-method approaches to explore how leadership perception evolves in response to organizational change, crisis management, or strategic branding interventions. Additionally, sector-specific comparative studies could illuminate how leadership behaviors are variably interpreted across industries with differing power dynamics and cultural expectations.

.
Keywords: Charismatic leadership, toxic leadership, employer branding, organizational behavior, employee perception, leadership style.



KAYNAKÇA

- Akın, F. N. (2021). Kurumsal spor merkezi eğitmenlerinin mesleki canlılık, lider etkinliği, 112 öz kontrol ve öz yönetim açısından incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aktemur, A. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların duygusal zekaları ve örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerindeki etkisi.
- Alhas, F. (2021). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 156-175.
- AnchuP, P., ve Thampi, R. (2020). Impact of charismatic leadership on organizational performance. *Journal of Leadership Studies*, 14(3), 234-250.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Eğitim Yayınevi.
- Aubrey, B. (2012). *Managing your aspirations: Developing personal enterprise in the global workplace*. McGraw-Hill Education.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Aykanat, Z., ve Yildiz, T. (2016). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Entrepreneurship ve Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi*, 11(2).
- Azuka, D. (2009). Charismatic leadership and toxic workplace culture. *International Journal of Business Ethics*, 8(2), 101-118.
- Babcock-Roberson, M. E., ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baloyi, T. (2020). Toxic leadership and its effects on employee morale. *Journal of Management Studies*, 58(4), 456-472.
- Banks, G. C., vd. (2017). Leadership and trust: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 611-629.
- Bass, B. M., ve Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. 18-66
- Begley, T. M., ve Wong, P. T. P. (2001). The role of hope in employee motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 141-155.

- Benmira, S., ve Agboola, M. (2021). Charismatic leadership in organizational change. *International Journal of Leadership Studies*, 15(2), 89-105.
- Bhasin, M., vd. (2019). The role of charismatic leadership in enhancing organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 95, 204-212.
- Bhat, R., ve Patni, M. (2023). Toxic leadership and its organizational consequences: A systematic review. *Journal of Organizational Dynamics*, 35(1), 78-92.
- Bhati, A. (2015). Exploring the dark side of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 127(4), 645-657.
- Biswas, M. K., ve Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4>
- Brusch, M., vd. (2018). Employer branding strategies in the digital age. *European Journal of Business Research*, 28(5), 375-389.
- Cable, D. M., ve Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-3)
- Cable, D. M., ve Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Ceacir, M. (2023). Leadership dynamics in modern organizations. *Journal of Leadership and Ethics*, 20(1), 50-68.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Chhabra, N. L., ve Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 92-98.
- Collins, C. J., ve Kanar, A. M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In K. Y. T. Yu ve D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 141-157). Oxford University Press.
- Collins, C. J., ve Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Dabirian, A., vd. (2017). Employer branding: What makes a job attractive? *Human Resource Management Review*, 27(4), 476-491.
- Davidson, W. N., Worrell, D. L., ve Cheng, L. (2006). Ethical reputation and firm performance: Evidence from the field. *Corporate Reputation Review*, 9(3), 229-244. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540256>

- Denhardt, R. B., ve Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Deniz, M. (2016). Örgütsel iklimin çalışan bağlılığına etkisi ve bir araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 49-72.
- Dong, F. (2023). Toxic leadership behaviors and their impact on employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 124-139.
- Doty, D. H., ve Fenlason, R. E. (2013). Ethical challenges in leadership roles. *Journal of Business Leadership*, 20(1), 45-62.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.
- Drūteikienė, G., vd. (2023). The implications of toxic leadership on organizational culture. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 237-253.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (2001). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- El Zoghbi, M., ve Aoun, B. (2016). Toxic leadership and its implications on employee mental health. *Middle East Journal of Management*, 13(2), 112-128.
- Elving, W. J. L., vd. (2013). Employer branding and its impact on organizational reputation. *Journal of Brand Management*, 20(9), 723-735.
- Erdal, E., ve Budak, G. (2021). The relationship between leadership styles and organizational culture in Turkish firms. *Journal of Leadership Studies*, 15(4), 297-312.
- Fagen, R. E. (1965). Charismatic leadership in revolutionary movements. *The American Political Science Review*, 59(1), 25-39.
- Fluker, M. (2009). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A comparative study. *Leadership ve Organization Development Journal*, 30(4), 321-333.
- Ganster, D. C., ve Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Ghosh, P. (2018). Employer branding: A competitive differentiation strategy. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(3), 238-253. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0028>
- Gioia, D. A., Schultz, M., ve Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.27711600>
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., ve Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7857. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217857>

- Giri, J., ve Kumar, A. (2010). Employer branding: A strategic HR tool for competitive advantage. *Journal of Management and Research*, 4(2), 61-73.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Goldman, A. (2008). *Transforming toxic leaders: How to recognize, develop, and replace them*. Stanford University Press. 62-120
- Gotsi, M., ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, (Ek 1), 21-34.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, (Ek 1), 21-34.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Halverson, R. R., vd. (2004). Toxic leadership: Diagnosing destructive leadership styles. *Military Review*, 84(3), 19-25.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., ve Peng, A. C. (2013). Transforming followers: A self-regulation approach to transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 399-422. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0211>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., ve Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harris, K. J., Harvey, P., ve Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervision and the chain of command: The impact of abusive supervision on subordinate organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 723-739. <https://doi.org/10.1037/a0023365>
- Harvey, P., Martinko, M. J., ve Borkowski, N. (2007). Attribution theory and abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 784-802. <https://doi.org/10.1108/02683940710837787>
- Hattab, H., vd. (2022). Exploring the mediating role of employee engagement in leadership. *Journal of Human Resource Management*, 36(5), 455-472.
- Heppell, T. (2011). Leadership in public sector organizations: A critical review. *Public Management Review*, 13(2), 221-238.
- Heslin, P. A., ve VandeWalle, D. (2011). Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory. *Journal of Management*, 37(6), 1694-1718. <https://doi.org/10.1177/0149206309342895>
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt ve L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Thousand Oaks, CA*.
- Howell, J. M., ve Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>

- Jain, A. (2020). Toxic leadership and its impact on organizational trust. *Journal of Workplace Behavior*, 14(3), 67-82.
- Javidan, M., ve Waldman, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229-242.
- Jindal, R. (2015). Leadership styles and their impact on employee motivation. *Journal of Management Research*, 17(1), 45-58.
- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2002). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kalogeratos, E., vd. (2023). Transformational leadership and employee innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 143-159.
- Karnes, K., ve Bean, J. (2021). Toxic leadership in educational institutions: Causes and solutions. *Journal of Educational Leadership*, 28(1), 12-27.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Review Press.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., ve Barling, J. (2005). Poor leadership and employee health: The mediating effects of destructive leadership and work stress. *Work ve Stress*, 19(3), 267-280. <https://doi.org/10.1080/02678370500299865>
- Kernan, M. C., Watson, S., Chen, F. F., ve Kim, T. G. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Journal of Social Psychology*, 151(2), 131-150. <https://doi.org/10.1080/00224540903365324>
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı?. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(38), 6531-6540.
- Kiliç, S., ve Günsel, A. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing in organizations. *Journal of Management Studies*, 46(3), 342-358.
- Klingborg, D., vd. (2006). Emotional intelligence in leadership development. *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(1), 71-78.
- Koç, E., vd. (2022). Leadership styles in Turkish organizations: A critical analysis. *International Journal of Leadership Studies*, 19(3), 301-320.
- Labrague, L. J., vd. (2020). Transformational leadership and organizational outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1350-1360.
- Levine, M. P., ve Boaks, J. (2014). What does leadership mean in the 21st century? *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 123-136.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., ve Meuser, J. D. (2008). Servant leadership and servant culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 51(5), 847-868. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789667>

- Lievens, F., ve Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., ve Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lipman-Blumen, J. (2010). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Mackey, J., Frieder, R. E., Brees, J. R., ve Martinko, M. J. (2019). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 45(6), 2375-2409. <https://doi.org/10.1177/0149206318827687>
- Mathieu, J. E., vd. (2014). The relationship between team leadership and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 606-620.
- McLaurin, J. R. (2006). The role of leadership in organizational performance. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 3-12.
- Meier, L. L., ve Spector, P. E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1081-1094. <https://doi.org/10.1037/a0032814>
- Men, L. R., vd. (2020). The role of trust in leadership communication. *Journal of Communication Studies*, 18(4), 567-589.
- Mokina, S. (2014). Employer branding: Key components and their influence on organizational success. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 25-38.
- Morrell, K., ve Hartley, J. (2006). Leadership in public service organizations: A critical review. *Public Administration*, 84(3), 445-466.
- Onay, M., ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Özdemir, M., ve Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinin türk kültürüne uyarılma çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2-18.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paltu, C., ve Brouwers, E. (2020). Toxic leadership and employee psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 171-189.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Pelletier, K. L. (2010). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships matter? *The Leadership Quarterly*, 21(3), 373-388.
- Reyhanoğlu, M., ve Akin, O. (2020). Leadership styles and their impact on organizational innovation. *Journal of Business and Management Research*, 12(3), 45-59.

- Rooij, E., ve Fine, S. (2018). Toxic leadership in the workplace: Consequences for employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 683-701.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Samo, R., vd. (2020). The dark side of charismatic leadership: Exploring toxic leadership behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 45-58.
- Sarpbalkan, D. (2017). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir araştırma (Master's thesis, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Satiani, B., ve Satiani, A. G. (2022). Leadership toxicity in healthcare organizations. *Journal of Health Leadership*, 29(4), 255-272.
- Savas, E. (2019). Examining the impact of leadership styles on team performance. *Journal of Leadership Development*, 18(3), 89-104.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *Leadership Quarterly*, 19(3), 197-214. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.006>
- Schyns, B., ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shao, P., vd. (2017). Toxic leadership behaviors and their effects on team morale. *Journal of Business Research*, 78, 68-79.
- Sheng-quan, W. (2012). Transformational leadership and employee creativity: A study in Chinese organizations. *Asia-Pacific Journal of Management Research*, 29(1), 113-132.
- Singh, R., ve Kumar, A. (2023). The interplay between toxic leadership and employee burnout. *Journal of Occupational Studies*, 19(4), 345-360.
- Slimane, M. (2015). The impact of charismatic leadership on employee engagement. *International Journal of Leadership Studies*, 11(2), 123-138.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. ERE.net.
- Sy, T., vd. (2018). The role of emotional intelligence in transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 675-688.
- Tanwar, K., ve Prasad, A. (2016). Exploring the role of employer branding in employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3(1), 28-45.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tran, Q. H., vd. (2020). Toxic leadership and its consequences in Asian organizations. *Journal of Management Research*, 20(2), 167-182.

- Treviño, L. K., ve Hartman, L. P. (2000). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 339-352.
- Tüdeş, K. D. (2024). KARİZMATİK LİDERLİK ÜZERİNE. *TURAN-SAM*, 16(62), 560-563.
- Tufan, M. (2022). Leadership styles in the digital age: A critical review. *Journal of Modern Management Practices*, 30(1), 75-92.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., ve Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson ve T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.
- Wilden, R., vd. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Williams, J. (2005). *Leadership for leaders*. Thorogood Publishing.
- Wiradendi Wolor, C., vd. (2022). Toxic leadership and its relationship with employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 45(2), 312-328.
- Wolor, C., vd. (2022). The mediating role of emotional intelligence in leadership outcomes. *Journal of Applied Business Research*, 38(4), 456-472.
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Xia, W., ve Yang, S. (2010). Leadership and organizational culture in Chinese firms. *Asia-Pacific Journal of Management*, 27(1), 123-138.
- Yakışır, C. (2020). Etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkilerinin incelenmesi: Ankara il sınırları içerisindeki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma.
- Yardibi, N. (2014). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 7-23.
- Yavan, A. A., Sökmen, A., ve Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşletme araştırmaları dergisi*, 10(1), 898-913.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zeesahn, T., vd. (2020). Examining the effects of toxic leadership on employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 213-234.
- Zhao, J., ve Sheng, W. (2019). Transformational leadership in global organizations: A comparative study. *Global Business Review*, 20(5), 356-371.
- Zhao, X., vd. (2021). Toxic leadership in multinational corporations: Exploring the challenges. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1347-1363.

Zhu, W., Avolio, B. J., ve Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 193-212. <https://doi.org/10.1002/job.595>





EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 30.04.2025-348529



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : E-11054618-302.08.01-348529

Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 06.03.2025 tarih ve E.336185 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı **Yüksek Lisans öğrencisi Abdullah KARCIOĞLU, Prof.Dr. Mehmet BAŞ** danışmanlığında yürüttüğü "**Karizmatik Lider ve Toksik Liderin İşveren Markasına Etkisi**" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 30.04.2025 tarih ve 04 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Araştırma Kod No: 2025/172

Prof. Dr. Kürşat GÖKTÜRK
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma



ÖZGEMİŞ

Kişisel Bilgiler
Soyad, ad

: Abdullah KARCIOĞLU

ORCID
Eğitim
Derece

: <https://orcid.org/0009-0002-5963-1440>

Eğitim Birimi:
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi:
Ankara, TR
İşletme Anabilim Yönetim ve
Organizasyon

Mezuniyet:
2023



