

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Reşit GÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Konya – 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Reşit GÜL
	Numarası	134227011014
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tezin Adı	VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


Reşit GÜL



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	: REŞİT GÜL	
	Numarası	: 134227011014	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	: İşletme / Yönetim Organizasyon	
	Programı	: Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora ☐
	Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
	Tezin Adı	: VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “**Vizyoner Liderlik Davranışlarının Algılanan Kurum Kimliği Üzerine Etkileri**” başlıklı bu çalışma 19/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Danışman	
Prof. Dr. Rıfat İRAZ	Üye	
Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ	Üye	

TEŞEKKÜR

Tez çalışması sürecinde benden desteğini esirgemeyen ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ ile değerli zamanlarını ayırarak çalışmama katkıda bulunan jüri üyelerim Prof. Dr. Rifat İRAZ ve Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ' ye saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama başlarken bana destek olan Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU ve Arş. Gör. Gazi KURNAZ ile çalışmamın oluşumunda desteğini benden esirgemeyen Arş. Gör. Dr. Esra KIZILOĞLU' na teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca benim her zaman yanımda olan anneme, babama ve kardeşlerime, her zaman olduğu gibi bu süreçte de yanımda olan eşim Sevilay GÜL' e evde sessizliği sağlayan kızım Nisa ile oğlum Harun'a teşekkür ederim.

Reşit GÜL
Konya,2019



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Reşit GÜL
	Numarası	134227011014
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
	Tezin Adı	VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

ÖZET

Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Konya ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kamu görevlileri çalışma evreni (n=377+) olarak belirlenmiştir. Örneklem hacminde yer alan kamu görevlileri, evrenden yansız olarak basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle ve kolayda örnekleme alma yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada, Yeyrek (2018) tarafından geliştirilen vizyoner liderlik ölçeği ve Dağdemir (2008) tarafından geliştirilen algılanan kurum kimliği ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma genelinde; vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, vizyoner liderlik davranışlarının kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıkların yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Vizyoner Liderlik, Algılanan Kurum Kimliği



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Reşit GÜL
	Numarası	134227011014
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
	Tezin İngilizce Adı	THE EFFECTS OF VISIONARY LEADERSHIP BEHAVIOUR ON THE PERCEIVED ORGANIZATION IDENTITY

SUMMARY

This study which aims to determine the effect of visionary leadership behaviors on perceived corporate identity is carried out in the general survey model and correlational survey model based on quantitative data. Public officials who work in various state institutions and organizations operating in central districts of Konya are determined as population (n=377+). Public officials in the sample volume are selected from population by simple random sampling and convenience sampling method. Visionary leadership scale developed by Yeyrek (2018) and perceived corporate identity scale developed by Dağdemir (2008) are used in study. The results show that there is a significant relationship between visionary leadership behaviors and perceived corporate identity, visionary leadership behaviors have a significant effect on corporate identity and there are significant differences according to demographic variables.

Keywords: Leadership, Visionary Leadership, Perceived Corporate Identity

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLO LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
VİZYONER LİDERLİK	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları	4
1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorisi	4
1.2.1.1.Özellik Yaklaşımları	4
1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	6
1.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımları	7
1.2.2. Modern Liderlik Teorileri	8
1.2.2.1. Vizyoner Liderlik	8
1.2.2.2. Dönüştürücü Liderlik	9
1.2.2.3. Etkileşimsel Liderlik	11
1.2.2.4. Stratejik Liderlik	13
1.2.2.5. Karizmatik Liderlik	13
1.2.2.6. Güçlendirici Liderlik	15
1.3. Vizyonla İlgili Temel Kavramlar	16
1.3.1. Vizyon Kavramı	16
1.3.2. Misyon Kavramı	17

1.3.3. Strateji Kavramı	18
1.3.4. Hedef Kavramı.....	19
1.3.5. Algı Kavramı	20
1.4. Vizyon Oluşturma.....	21
1.5. Vizyon Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar	22
1.6. Vizyoner Lider Tanımı	23
1.7. Vizyoner Liderin Özellikleri.....	25
1.8. Vizyoner Liderliğin Bileşenleri	26
1.9. Vizyoner Liderlik Roller.....	27
1.10. Vizyoner Liderlik Konusu İle İlgili Daha Önce Yapılan Bazı Çalışmalar	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ	29
2.1. Kurum Kimliği Kavramı.....	29
2.2. Kurum Kimliği Kavramına Genel Bir Bakış	31
2.3. Kurum Kimliğinin Tarihsel Gelişimi.....	31
2.3.1. Kurum Kimliğinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi	31
2.3.1.1. Geleneksel dönem.....	32
2.3.1.2. Marka Tekniği Dönemi.....	32
2.3.1.3. Dizayn Dönemi	32
2.3.1.4. Stratejik Dönem	33
2.3.2. Türkiye’de Kurum Kimliğinin Tarihsel Gelişimi	33
2.4. Kurum Kimliğinin Önemi ve Yararları	34
2.5. Kurum Kimliğinin Türleri	35
2.5.1. Tekli/Monolitik Kimlik.....	36
2.5.2. Desteklenmiş Kimlik	36
2.5.3. Ürün Kimliği.....	36
2.5.4. Marka Kimliği.....	37
2.6. Kurum Kimliğinin Oluşturulması.....	38

2.7. Kurum Kimliğinin Unsurları	41
2.7.1. Kurum Felsefesi	41
2.7.2. Kurumsal İletişim	43
2.7.2.1. Kurum İçi İletişim.....	44
2.7.2.1.1. Yazılı İletişim Araçları	45
2.7.2.1.2. Sözlü İletişim Araçları	46
2.7.2.1.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....	47
2.7.2.2. Kurum Dışı İletişim	48
2.7.2.2.1. Halkla İlişkiler	48
2.7.2.2.2. Kurumsal Reklam	49
2.7.2.2.3. Sponsorluk	50
2.7.3. Kurumsal Davranış	51
2.7.4. Kurumsal Dizayn	52
2.7.4.1. Kurum Logosu	53
2.7.4.2. Kurum Rengi.....	54
2.7.4.3. Kurum Adı	55
2.8. Kurum Kimliğinin Etkileşim İçinde Olan Diğer Alanlar	56
2.8.1. Kurum Kültürü.....	56
2.8.2. Kurum İmajı.....	56
2.9. Kurum Kimliği Konusu İle İlgili Daha Önce Yapılan Bazı Çalışmalar	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	59
YÖNTEM	59
3.1. Araştırma Modeli	59
3.2. Evren ve Örneklem	61
3.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri.....	62
3.4. Veri Toplama Araçları	63
3.5. Bulguların Yorumlanması ve Verilerin Analizi.....	64
3.6. Vizyoner Liderlik Davranışları ve Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
3.7. Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	70

3.8.Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	71
3.9.İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	73
3.10.Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	74
3.11.Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	75
3.12.Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	76
3.13.Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78
SONUÇ	81
ÖNERİLER.....	86
KAYNAKLAR	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurum Kimliğinin Oluşturulması.....	41
Şekil 2: Araştırmanın Kurgulanan Kuramsal Modeli	59
Şekil 3: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği	65
Şekil 4: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği	66
Şekil 5: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği	66
Şekil 6: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği	67
Şekil 7: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği	67
Şekil 8: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği	68
Şekil 9: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri ile Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği	71

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stogdill'in Liderlik Özellikleri ile İlgili Gruplandırmasının Özeti	5
Tablo 2: Başarılı Liderlerde En sık Gözlenen Nitelikler	6
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılım Tablosu	63
Tablo 4: Ölçek Modelleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 5: Veri Seti Normallik Testi Analiz Sonuçları	64
Tablo 6: Veri Seti Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	65
Tablo 7: Vizyoner Liderlik Davranışları ve Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler	69
Tablo 8: Korelasyon Analiz Sonuçları	70
Tablo 9: Basit Regresyon Analiz Sonuçları	71
Tablo 10: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	73
Tablo 11: İşe Yerleşme Tipi Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	74
Tablo 12: Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	75
Tablo 13 Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	76
Tablo 14: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	77
Tablo 15: Yaş Değişkeni (Algılanan Kurum Kimliği) Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	77
Tablo 16: Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	78
Tablo 17: Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	78
Tablo 18: Mesleki Kıdem (Vizyoner Liderlik Davranışları) Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	79

Tablo 19: Mesleki Kıdem (Algılanan Kurum Kimliği) Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	79
--	----



GİRİŞ

Günümüz dünyasında her şey çok hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Tüketicileri tatmin etmek, onların isteklerini karşılayabilmek git gide zor bir hal almaktadır. İşletmeler ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına yeniliklere açık olmalı, müşterileri anlayabilecek yönetimlerle birlikte hareket etmelidir. Günümüz teknolojisine ayak uyduramayan ve işletme-tüketici arasındaki irtibatı sağlayamayan yönetimler bir bir yok olmaktadır. Ayrıca rekabetin had safhaya ulaştığı günümüzde markalaşmak ve bir marka kimliği oluşturmak neredeyse zaruri hale gelmiştir.

Müşterilerin günümüzde markaya bakış açılarında da değişimler söz konusudur. Müşteri yalnız markanın işlevini değil o markanın kendisine ne gibi değerler kazandırdığına da ehemmiyet vermektedir. Tüketici konumundaki şahıslar tercih ettikleri ürün ile kendi arasında duygusal bir irtibat oluşturmaktadırlar. Burada marka kimliği ve marka imajı kavramları ön plana çıkmaktadır. Her işletmenin temel bir hedefi vardır; o da diğer firmalardan farklı olmak ve her yönden onların bir adım önünde olmaktır. Bir işletmenin başarılı olabilmesinin yolu vizyon sahibi bir liderle mümkündür. Çalışmamızın konusunu meydana getiren vizyoner liderlik en ince ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Vizyon sahibi bir liderin en temel hususiyetinin de gelecek odaklı olması şeklinde açıklayabiliriz. Yani vizyon sahibi bir lider, geleceğe yönelik tahminlerde bulunur, işletme çalışanlarını harekete geçirmekte oldukça başarılıdır, sürekli hedefleri vardır ve bu hedeflere sadece kendisi değil tüm ekip arkadaşlarının odaklanmasını ister. En fazla önem verdikleri konulardan birisi de iletişimdir. Vizyon sahibi liderler iletişime daima açıktırlar. Kendisiyle birlikte çalışan işletme arkadaşlarına ilham verirler ve daima yol göstericidirler. Vizyon sahibi bir liderin çalışan performanslarına değer verdiği görülür. Bu durum çalışanlar üzerinde etkili olur ve performanslarında artışlar gözlemlenir. Ekibiyle uyum içinde olmaya önem veren vizyoner liderlik anlayışı, günümüz işletmeleri için biçilmiş kaftandır desek, yanlış olmaz. Nasıl ki geçmişten günümüze birçok alanda değişimler meydana geliyorsa, liderlik anlayışında da rasyonel değişimler meydana gelmiştir. Çalışmamızda liderliğin geçmişten günümüze nasıl bir değişim evresi geçirdiğini ‘ Liderlik Yaklaşımları’ başlığı altında ele almaya çalıştık. Liderliğin en mühim özelliği olan vizyon kelimesini ve içeriğini detaylı bir şekilde anlattık. Vizyon kavramı, liderliğin açıklanmasında önemli bir konuma sahiptir. Bütün liderlerin sahip olması icap eden hususiyetlerden birisi de vizyon olarak görülmektedir. Şayet bir işletmenin liderinde herhangi bir vizyon

bulunmazsa bu şirketin toplum nezdinde ve iş hayatında yönetimde yer alma veya söz sahibi olma gibi bir durum söz konusu olmaz. Kısaca bir şirketin olmazsa olmazlarından biri vizyondur. Bir lider; vizyon sahibi ve geleceğe dair hedeflere sahipse, firmasını diğer firmaların bir adım önüne geçirebilmesi daha kolaydır. Çalışmamızın ikinci bölümünde ise kurumsal kimlik ve ona bağlı bileşenlerden bahsetmeye çalıştık. Bir işletmenin “kurumsal kimliğe” ihtiyaç duymasının başlıca nedeni kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmesini sağlamaktır. Kurumsal kimlik ile ilgili birçok tanım vardır. Bu tanımlar kişilerin kuruma bakış açılarına göre değişmektedir.

Sonuç olarak şunu diyebiliriz ki işletmeler günümüz şartlarında hayatlarını sürdürebilmek adına çağın gereklerine ayak uydurabilmeli ve gerekli yenilikleri zaman geçmeden yapmalıdır. Ayrıca vizyon sahibi liderler sayesinde firmalar daha başarılı olabilmektedir. Bir insan tüm şirkete tesir etmektedir, bu kişinin ne denli önemli olduğunu Çalışmamızla anlatmaya çalıştık. Çalışmada amaç hem geçmişini hem de bugünü gösterebilmek ve farkları ortaya koyabilmektir. Unutmayalım ki her şey değişir. Değişmeyen tek şey değişimdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYONER LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde Liderlik kavramı ve yaklaşımları, liderlikle ilgili teoriler, vizyonerlik ile ilgili temel kavramlar, vizyon oluşturma ve dikkat edilmesi gerekenler, vizyoner liderlik kavramı, özellikleri, bileşenleri ve rolleri yer almıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik sosyal bilimlerin inceleme konularından biri olmasına karşın liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir dayanak oluşmamıştır. Liderliğe farklı bakış açılarından yaklaşıldığında farklı şekillerde analiz edilebilen bir olgudur. İnsan bir şeye farklı yönlerden baktıkça yeni bakış açılarına sahip olur, liderlik kavramı da buna benzerdir, nasıl yaklaşırsan o şekilde görürsün şeklinde tanımlanabilmektedir. Buna göre liderlik, yönetim biliminin bir sujesidir. Ayrıca liderlik iş hayatını kapsadığı gibi onunla ilgili kavramlar olan politik, askeri, psikolojik vb unsurlardan ziyadesiyle istifade eder (Şişman, 2002: 1). Bu farklılıkların en önemli nedeni liderliğin tek bir yol üzerinde değil, insan hayatının her alanında yer almasıdır. Bu nedenle tanımlarda liderliğin çeşitli boyutları ele alınmıştır. Bazı durumlarda kişilik özelliğini yansıtan liderlik, bazı durumlarda davranış türü olarak kullanılmıştır. Liderlikle pek çok farklı tanım mevcut olmasına rağmen henüz tamamıyla kabul görmüş liderlik tanım yapılamamıştır. Watters (2006) Liderin ne demek olduğunu dört yolu olduğundan söz etmektedir bunlar; kişi kaynaklı, lideri lider yapanın kim olduğu, sonuç kaynaklı liderin neyi başardığı, pozisyon kaynaklı nerede liderlik yaptığı, süreç kaynaklı olarak işi nasıl yaptığı sorularına verilecek cevaplarla anlaşılabilir bir tanım oluşturmaktadır (Akçakaya, 2010:9).

Lider, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirecek yetenek ve bilgi toplamından oluşur (Eren, 2000: 427). Lider, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli zaman periyodunda belirli koşullar altında onları etkileyerek amaca ulaşan kişidir. Lider, örgütlenmiş bir grubu belli bir amacı yerine getirmesi amacıyla insanları davranışlarını etkileme sanatıdır. Lider bu gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek, otorite ve grup içindeki saygınlığından kazanabilir. Lider gücünü sağlayabilmek için sadece örgütün kendisine sağladığı yetkiler, kurallar, cezalandırma veya ödüllendirme gibi araçlardan

faydalanmaz, ayrıca bilgi birikimi, deneyim, kişilerle ilişki becerisi, karizma gibi özelliklerini ortaya koyan kişidir. Lider astlarını belirli hedeflere götürebilme gücü olan ve belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğine sahip kişi olarak tanımlanmıştır (Aktaş, 2002: 59).

Liderlik insanları belirlenen amaçların gerçekleşmesinde amaca ulaşmaya güdülüne ve onları bu amaca ulaştırmak için ellerinden geleni yapmaya arzulamalarını sağlamaktır. Lider olan şahıs bu işi bizzatı yürütmekle vazifelidir. Lider vizyon sahibidir büyük planların yaratıcılarıdır. Lider, kişileri gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayan, kişiler üzerinde etki yaratan, onları belirli bir amaç etrafında toplayan ve zorlama olmaksızın gönüllü olarak harekete geçirendir.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Bu yaklaşımların amacı, liderliğin insanlara etkilerinin neler olduğunu, liderlik deyince akla ne geldiğini en iyi şekilde izah etmektir. Ayriyeten yaklaşımlar sayesinde liderlik davranışlarının birçok yönünü keşfetme ve anlama olanağına kavuşuruz. Eskiden yaklaşımlar, halkı etkileyen liderin hareketlerini, dışsal şahsiyetini ve o kişiye ait davranışları gözlemlerken, daha sonraki süreçte lider olan şahsın hem davranışları hem de nasıl bir stile sahip olduğu dikkate değer görülmüştür. Günümüze ait yaklaşımlarda ise farklılıklar gözlenmektedir. Bu yaklaşımlar günümüz karmaşasını anlayacak kapasitede olabilecek ve değişiklikleri görüp, bu değişikliklere ayak uyduracak yeteneğe sahip bir liderin davranışsal özelliklerini irdelemektedir. Günümüzde yer alan yaklaşımlarda ise, lider vasfına sahip kişinin ve onu takip eden şahısların meydana getirdikleri vizyon oldukça önemlidir (Babil, 2009: 7).

Liderliğe özgü kuramlar bir süreçten geçmiş ve bu süreç içerisinde farklılıklar meydana gelmiştir. Bunlar Özellik Yaklaşımları, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsallık Yaklaşımları şeklinde sıralanabilir (Çelik, 2000: 7).

1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorisi

1.2.1.1.Özellik Yaklaşımları

Liderliğe ait birçok fikirler sunulmuştur. Liderlik çalışmalarının asker olan şahısların ve bürokrasi içinde olan şahısların liderlik vasıflarını irdelemekle ortaya çıktığı söylenebilir (Çelik, 2000: 7). Thomas Carlye (1795-1881), Özellik Yaklaşımları başlığı altında incelemelerde bulunmuş ve şu kanıya varmıştır: “ İnsanlık tarihinde bazı

şahıslar kendilerine doğuştan gelen bir liderlik vasfıyla doğarlar” diyerek “ The Great Man in History” tabirini ortaya atmış ve yeni bir münazaranın başlamasına sebep olmuştur (Erçetin, 2000: 27).

1948 yılına gelirken yeni çalışmaların varlığını görürüz. Stogdill, liderlikle ilgili yaptığı çalışmada önceden belirlediği 300’e yakın özelliği çeşitli sınıflandırmalara tabi tutmuş, ayrıca bunlar üzerinde çeşitli denemeler yapmıştır. Elde ettiği yargıları, liderlik vasfına sahip şahısların bu hususiyetlerden bazılarına sahip olduğu halde, bu hususiyetlerin tamamının bir şahısta toplanmasının o şahsın iyi bir lider olacağı anlamına gelmediği şeklinde yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu hususiyetlerin özet halini tabloda görebiliriz (Erçetin, 2000: 28):

Tablo 1: Stogdill’in Liderlik Özellikleri İlgili Gruplandırmasının Özeti

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş Kilo Boy Görünüm	Eğitim Devingenlik Sosyal Statü	Yargılama Kararlılık Etkili konuşma	Bağımsızlık Kendine Güven Zorbalık Saldırganlık	Başarı Gereksinimi Başlaticılık Sorumluluk Gereksinimi İnsanlara ilgi Sonuçlara ilgi Güvenlik Gereksinimi	Denetleme Yeteneği İşbirliği Eğilimi Dürüstlük Güç gereksinimi

Mann bu tablodan istifade ederek yeni çalışmalar yapmış ve yeni veriler elde etmiştir. Mann, Stogdill’in bu çalışmasında yalnız zeka ve lider olma vasfı ile ilgili bir bağlantının varlığını kabul etmiş; fakat diğer hususiyetler arasında bir bağlantının var olmadığını görmüş ve bu hususta araştırma yapan şahısları ikaz etmiştir. Araştırmalarına devam eden Stogdill, 1974 yılında yeni bir sınıflandırma yapmış ve bu sınıflandırmada belli bir başarıya sahip liderlerin en çok rastlanan niteliklerini, özellikler ve beceriler şeklinde yeniden inşa etmiştir (Babil, 2009: 8). Yaptığı bu çalışma aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Başarılı Liderlerde En sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye duyarlılık	Kavramsal düşünme
Hırs ve başarı gereksinimi	Yaratıcılık
İddiacılık	İncelik ve diplomatlık
Kararlılık	Etkileyici konuşma
Bağımsızlık	Grubun göreviyle ilgili bilgi
Diğerlerini etkileme isteği	Örgütlenme
Israrcılık	İkna edebilme gücü
Çalışkanlık	Sosyal beceriler
Kendine güven	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	

Kaynak: Babil, 2009: 9

1980 yıllara değin Özellik Yaklaşımlarının defalarca tenkit edildiğini görürüz. Yapılan tenkitlerin merkezinde her vazifede ve bütün şahıslar için öngörülen hususiyetlerin, çok mühim olan liderlik vasfını yeterli ölçüde anlatamaması, bunun dışında farklı unsurların var olabileceği hususları üzerinde durulmuştur (Erçetin, 2000: 30).

Özellik kuramında esas alınan ana unsur liderliğin sonradan değil doğuştan kazanıldığıdır. Bu kuramın kendine has özellikleri vardır. Lidere bakış açısı da bu bağlamda incelenebilir. Bu kurama göre bir liderde mevcut olması gereken hususlar, fiziksel ve kişisel özellikler şeklinde sınıflandırılabilir. Netice olarak da bakıldığında liderlik vasıflarının birbiriyle örtüşmediğini görürüz (Şişman, 2002: 5-6). Özellik kuramı, takip eden şahısların ihtiyaç duydukları noktaları belirtmemesi, farklı hususiyetlerin kişiden kişiye değişebileceğinin ehemmiyetini ortaya koymaması ve durumdan duruma değişiklikler olabileceğini göz önünde bulundurmadığı için tenkit edilmiştir. Özellikle son zamanlarda liderlik vasıflarına ilgide ziyadeleşme söz konusudur. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik kuramları bazı yönleriyle özellik kuramından esinlenmişlerdir (Çelik, 2000: 9).

1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bazı araştırmacılar tarafından özellikle 1940 yılının sonlarına doğru liderlerin davranışlarını incelemeye ve gözlemlere tabi tutulmuştur. Bu Yaklaşımın asıl amacı

gerçek bir liderde var olan davranışların nasıl şekilleneceğini merak etmeleri ve onu tanımlama arzusunun ortaya çıkmasıdır. Araştırma yapan şahıslar etkili bir liderin davranışları ile etkisi daha az olan bir liderin davranışlarını mukayese etme yoluna gitmişlerdir. Bununla ilgili çeşitli tahminlerde bulunmaya çalışmışlardır. Bütün bu gözlemlerden sonra da her yönü ile etkili olan bir lider şahsın bütün hallerde aynı davranışları sergileyeceğini belirtmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 352). Davranışçı kuramlar, lider vasfına sahip kişinin davranışsal özelliklerini inceleme altına almıştır. Liderin davranışlarını çok önemseyip bu davranışlara yol açan yönelimin asıl sebebinin merak etmişlerdir (Çelik, 2000: 11). Araştırmacılar bu kuram vesilesiyle lider olan kişilerin davranışları ve bu davranışların ortaya çıkardığı liderlik vasfının nasıl olduğu hususunda ve bu davranışların insanlara etkisi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi – Sosyal Araştırmalar Enstitüsü’nün yapmış olduğu araştırmaların dikkate şayan olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar diğer çalışmalara göre daha fazla bilinmektedir (Erçetin, 2000: 31-32).

Davranışsal yaklaşımlar birçok yönü ile tenkit edilmiştir. Özellikle insan davranışları gözlemler yapılamayacak kadar fazladır ve karmaşıktır. Bu davranışları bir kalıba sokmak pek de mümkün olmayacaktır. Bunun dışında tenkit edilen bir diğer yönü de bu yaklaşımın bazı değişkenleri iklim, teknoloji, kültür gibi göz ardı etmesidir.

1.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımları

Bir liderin liderlik vasfına haiz olmasını sadece lider olan şahsın hususiyetlerine veya davranışlarına tabi tutmak doğru değildir. Liderlikte başarının hâsıl olması birçok etkene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2000: 16-17). Durumsal kuramının ortaya çıkmasında bu kuramdan evvel ortaya çıkan Özellik ve Davranışsal kuramlarının liderlik vasfını tam olarak açıklayamamasının etkili olduğu söylenebilir. Bunlar: Fiedler Modeli ve Yol–Amaç modelidir (Ceylan, 1997: 316). Durumsal kuramının ortaya çıkmasının bir sebebi de her yerde müşterek olan bir liderlik özelliğinin ve davranışının var olmamasıdır. Bu kuram, mekânların değişmesi veya içinde bulunduğu insan kitlesinin değişmesiyle liderlerin sergilediği davranışlarda da bir değişimin var olduğunu belirtmiştir (Şişman, 2002: 6).

Durumsallık yaklaşımları, bir liderin davranışlarının neler olabileceğini önceden bilmenin pek de mümkünatının olmadığını belirtmiştir (Çelik, 2000: 20). Durumsal yaklaşım, bir liderde olması gereken vasıfların, liderlik deyince ne anlaşılması

gerektiğinin, bir liderin hususiyetlerinin ne olduğunu bir duruma bağlı olarak ortaya çıktığını anlatmaya çalışmıştır (Erçetin, 2000: 36).

1.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Modern liderlik teorileri daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almıştır. Öne çıkan en önemli farklılık lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin boyutu çalışmalarının ana temasını oluşturmıştır.

1.2.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon kelimesinin ihtiva ettiği anlam herhangi bir düzenlemenin istikbalde içerdiği arzuları ve varmak istedikleri amaçları ön plana koymaktır. Organizasyonların bu yapıya sahip olması yani bir gayeyi amaç edinmesi bu işle uğraşanları da farklı yönlerden etkilemektedir. Günümüzde bir liderden beklenen en özellik ise bir vizyonunun olması, bir duruşa sahip olmasıdır. Bir vizyona sahip olan kişiler elinde bulundurduğu bilgilerle daha gerçekçi olmalı ve geleceğe dair fikirler üretebilmelidir. Bir vizyona sahip olan ve ileri görüşlü liderler, geleceğe yönelik vizyonlarını kendisini takip edenlerle buluşturabilmektedirler (Yılmaz, 2011: 93).

Bir vizyona sahip şahısların kendilerine has bazı hususiyetleri bulunmaktadır. Bu hususiyetleri şu şekilde sıralayabiliriz (Ehtiyar ve Tekin, 2011: 4010);

1. Önceden belirlenmiş gaye için ekibiyle birlikte hareket eder,
2. Kuvvetli bir ekip kültürü birikimi kendinde mevcuttur, bunu ekibine de yansıtır,
3. Geleceğe yönelik planları çalışanları ile birlikte yapar,
4. Amaçlarına ulaşabilmek için yeri geldiğinde değişimleri yerine getirir ve asrın getirdiği gelişmelere açıktır.

Organizasyona tabi şahısların yönetsel faaliyetlerinden birisi de teşkilatsal amaçlarının var olmasıdır. Organizasyona bağlı olan şahısların, bu teşkilatsal amaçları elde ederken nasıl bir rol içinde olduklarını anlamalarını arzu eden vizyoner liderlik, sahip olunan vizyonun çok daha ileri seviyelere taşınmasını amaç edinmiştir. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ve elde etmiş oldukları vizyonu daha ileriye taşıyabilmek için, o işletmede çalışanlarla, o işletmenin üst görevlerinde bulunan yöneticiler arasındaki uyum çok mühimdir. Vizyoner liderlik, bu uyumu şahısların bakış açılarını, iletişim yönlerini kullanarak daha ileriye taşımayı amaçlamıştır. Vizyoner liderliği kabullenmiş olan bir yönetici, amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla ve bir vizyonu gerçekleştirebilmek adına çalışanlarını en güzel biçimde teşvik edebilmesi elzemdir (Nwokedi, 2015: 91). Vizyoner liderliğin en önemli gördüğü konulardan birisi

de çalışanların performanslarını önemsemesidir. Çünkü günümüzde işletmeler arasında yoğun bir rekabetin varlığından söz edebiliriz. Vizyoner liderlik çalışanlarının performansına verdiği önemle, mühim başarılarla imza atmaktadır.

Günümüzde işletmelerin başarıya ulaşabilmesinin yollarından birisi de yönetici kadroların çalışanlarla birlikte ve çalışanlarında katılımlarını sağlayarak o işletmenin vizyonunu sağlamaları icap etmektedir. Bir işletme tabi ki yöneticilerinden birtakım beklentiler içerisinde. Öncelikli olarak o işletmenin vizyonunu gerçekleştirebilecek bir yol izlemesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeye zarar verecek unsurları bertaraf etmeli ve bunları fırsata çevirebilmelidir. Belli bir vizyona sahip olan yöneticiler, eğitimden asla uzak olamazlar ve bunun bilincine sahiptirler. Yöneticiler, günümüzde meydana gelen değişimleri ve gelişimsel faktörleri de göz ardı edemezler, hep bir takip mekanizması içindedirler. İşletmelerde vizyoner liderlik kavramının varlığı ve kabul edilişi, çalışanların da her zaman farklı görevler verilerek bu sürecin içine dâhil edilmesi ve bu insanlara bir esin kaynağı olunması amaçlanmaktadır (Ehtiyar ve Tekin, 2011: 4010). Bir vizyona sahip olan şahıslar, beraber çalıştığı kişilere bir vizyon oluşturur. Ayrıca çalışanların da motivasyonu artırarak gerekli yönlendirmeleri yapması gerekir. İyi bir vizyon sahibi lider sayesinde onunla birlikte hareket eden çalışanların da işletmeye verdiği katkı daha üst seviyelere ulaşacaktır.

1.2.2.2. Dönüştürücü Liderlik

Liderlik birçok sosyal öğeler gibi günümüzde meydana gelen değişimlerin tesiri altına girmektedir ve kendisini daima yenilemeye muhtaçtır. Hususiyle en fazla ilgi gösterilen liderlik öğesinin sürekli olarak gelişmesi ve buna bağlı olarak yeni yaklaşımların elde edilmesi muhtemel bir durumdur. Günümüzde insanlar bir bilgi döneminin içindeler ve bu döneme muvafık bir liderlik stiline meydana gelebilmesi için yapılan çalışmalar da yeni yaklaşımların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Eraslan, 2006: 2).

Liderlik kavramı ile ilgili birçok araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların zirvelerinden biri olarak kabul edilen dönüştürücü liderlik, birçok yönden faydalar sağlamaktadır. Bu faydalardan birisi de örgütlerin gelişimsel süreçlerde ve tekrar yapılanma süreçlerinde muhtaç oldukları hareketleri ve yönetime ait anlayışları birleştirmesidir. Dönüştürücü liderlik anlayışı, bir teşkilatın istikbaldeki amaçlarının meydana gelebilmesi için oluşturulan yeni bir vizyonla bütün şartların uyumluluğu

sağlanıp, o alanda meydana gelmiş olan değişimleri de fırsatlara çevirmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Liderlik alanında meydana gelen nihai çalışmalardan birisi de dönüştürücü liderlik kavramıdır. Bu kavramda asıl amaçlardan birisi de bir organizasyonun işleyişinin ve yapısal yönünün yeniden şekillenmesi ile değişim aşamalarında yönetsel yapının birlikte oluşturulmasından söz edilmiştir. Dönüştürücü liderler sadece organizasyonların istikbaldeki amaçlarını oluşturmakta kalmamış, ayrıca bir işletmenin şartlarını da oluşturmaya çalışmışlardır. Dönüştürücü liderler bir vizyon teşkil edebilmekle birlikte çevresel şartlar da onlar için kazanım olarak görülebilir. Günümüzde ani değişimlerin süreklilik gösterdiği bir gerçektir. Bu yeniliklere ayak uydurabilmek ve bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi bazen yalnız köklü değişikliklerle mümkün olabilmektedir. Radikal değişim yapabilecek şahıslara da ihtiyaç duyulabilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Dönüştürücü liderler, önlerine çıkan her türlü zorluğa rağmen pes etmezler ve iş arkadaşları ile birlikte dönüşümleri gerçekleştirip onlara yol gösterirler. Kendi dönemlerindeki meydana gelen her türlü ihtiyacı yeterince anlamış olan lider şahıslar, değişime mani şeyleri def ederek yeni bir dönüşümü sağlarlar.

Lider vasfına haiz şahıslar, takipçilerden kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını arzu etmektedirler. Bu beklentinin asıl nedeni izleyicilerle oluşturulan psikolojik bağın bir neticesidir. Dönüştürücü liderler dokunduğu kimselerde birçok değişikliğe imza atabilen şahıslar olarak görülmektedir. Dönüştürücü liderler şayet istikbalde sağlam bir vizyon meydana getirmeyi planlıyorlarsa takipçileriyle aralarında hasıl olan bağ daha da sağlamlaştırmaları lazımdır. Dönüştürücü liderler kendilerini takip eden şahıslara yol gösterir, takipçilerinin gelişimsel faaliyetlerde aktif rol almalarını sağlayarak, onlara bir esin kaynağı oluşturur. Ayrıca takipçilerinin icatlar meydana getirebilmelerine ve yeniliklere açık olmalarına katkı sağlar, elinden geleni yapar. Dönüştürücü liderler, başarı basamaklarını hızla takip eden takipçilerine daha fazla destek verir ve ekiplerin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Tüketim içerisinde olan insanların ve çalışanların ihtiyaç duydukları şeyleri belirleyip mühim gördükleri şeyleri değiştirebilmek de dönüştürücü liderlerin vasıflarından biri olarak görülmektedir. Belli başarının hasıl olması için ihtiyaç duyulan değişimlerin yapılması da dönüştürücü liderlerin yönetsel zihniyetini ortaya koymaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 101). Dönüştürücü liderliği kabul etmiş yöneten şahıslar, takipçilerin kendilerinde var olan

potansiyellerini ortaya çıkarabilmek için ortam oluşturabilmelidirler. Bu da onların amaçları arasında yer almaktadır.

Örgütler; varlıklarını sürdürebilmek, meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için örgüte tabi şahısları ikna edebilme yeteneğine sahip ve örgüt çalışanlarını yönlendirebilme kabiliyetine sahip aktif bir liderin varlığına muhtaçtırlar. Dönüşümcü liderlik 1980'li yıllardan sonra oluşmuş ve teşkilatların ihtiyaç duyduğu terakkinin meydana gelebilmesi adına oluşturulmuş önemli bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderlerde bazı hususi özellikler yer almaktadır. Bu liderler yaptığı tesirlerle örgütlerde gelişimi sağlarlar ve değişimlerin daha kolay olmasına olanak sunmaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin üstlendiği vazife örgütlerde gerekli olan değişimin oluşması ve terakkinin meydana gelmesiyle oluşan önemli bir liderlik stili olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderler kendilerini takip eden şahıslar üzerinde olumlu bir tesir oluştururlar ve onlar sayesinde örgütün hedeflerinin oluşumu çok daha kolay hale gelir. Çünkü onlar takipçileri üzerinde motivasyon sağlayabilirler. Bir örgütte çalışan insanlar şayet kendi çıkarları ile çalıştıkları şirketin hedeflerini benimseyerek birlikte hareket ederlerse o şirketin gelişmesi çok daha kolay olur. Örgütsel terakkinin önemli gayelerinden birisi de, çalışanlarının bir grup halinde iken sorumluluklarını iyi kavraması ve kendilerine verilen vazifeyi en iyi şekilde yapmalarını sağlamak mühim görülmektedir. Çalışanlar kendileriyle ilgilenen, aralarında var olan iletişimin daha aktif hale gelmesini sağlayan ve herhangi bir konuda karar verirken karar verme yeteneklerini geliştiren bir dönüşümcü lidere ihtiyaç duyar (Şahin, 2009: 111).

1.2.2.3. Etkileşimsel Liderlik

Liderlik bir anda oluşan bir olgu değildir, zamana ihtiyaç duyar. Bir şirketin yöneticisi olarak görülen şahsın liderlik özelliklerini barındırması ve bu özellikleri daha da yukarıya taşıması icap etmektedir. Bir vizyona haiz olmak, öğrenme kabiliyeti, şahsiyeti düzgün, doğruluk gibi önemli ahlaki haller umumiyetle bir liderin kendisinde olması icap eden haller olarak görülmektedir. Lider olan şahıs bu kavramlar çerçevesinde örgüt kültürüne tesir oluşturmaktadır (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282).

Tepkisel açıdan hali hazırda var olan soru ve mevzularla, etkileşimsel liderlik alakadar olmaktadır. Etkili bir liderin vasıfları arasında motivasyonun sağlanması, izleyicilerini tesir altında bırakması, izleyicilerinin beklentilerinin doğru şekilde tespit etmek gibi hususiyetler bulunmaktadır. Etkileşimsel liderliği kabul etmiş olan şahıslar,

alışanlarının yeni bir şeyler oluşturmasıyla pek alakadar olmayıp onların çalışmalarının daha verimli olması için onlara görevler verirler ve bu görevleri yapmalarını onlardan isterlerse odaklanmış liderler alt birimlerde yer alan şahışların davranış ya da inançlarıyla ilgilenmemektedir. Bu tür yöneticilerin alakalı olduğu alan ise işlerle ilgili gelişmeler, çalışanlarının motivasyonun sağlanması ve çalışanlarının etkin olmalarını sağlamaktır (Karabay, 2015: 73). Etkileşimsel liderler, altında çalışan şahışların beklentilerinin neler olabileceğini ve bu beklentiler yerine getirildiğinde, altında çalışan şahışların neler yapabileceklerini ortaya çıkarmayı amaç edinmişlerdir.

Dönüştürücü liderler, çalışanlarıyla ilgili ilişkilerinde ve karar verme süreçlerinde güçlendirme stratejilerini ve kendine verilen yetkileri kullanmakta iken; etkileşici liderler daha ziyade kontrole önem verirler. Etkileşici liderler bazen zorlayan bazen de yasal ve ödül kavramlarını kullanmaktadır. Etkileşimci liderler, altında çalışan şahışların kendi istekleri çerçevesinde hareket etmelerini beklemekte, sylenilenin dışına çıkılmasını istememektedir. Bir nevi robot tarzında hareket etmeleri istenmiştir. Psikolojilerinin ne olduğunun hiçbir önemi yoktur bu tür liderler için. Dönüştürücü liderler, altında çalışan şahışlarla bir etkileşim içindedir ve onlara ahlaki yönden davranışlar sergilemekte, onların her türlü terakkilerini talep etmekte ve onları insan olarak görüp, onlara ve fikirlerine değer vermektedir. Ayrıca onlara psikolojik destekler verilmektedir. Bu destekler sayesinde çalışanlar işlerini daha rahat yapmakta, zorunlu oldukları için değil de severek ve isteyerek çalışmalar yapılması sağlanmışır (Güney, 2012: 408). Etkileşimci liderler, altında çalışan şahışları bir zorunluluğun içinde tutmakta ve onlardan verdiği emirleri yerine getirilmesi arzu edilmektedir. Oysa dönüşümcü liderler çalışanlarını motive edip işletmeyi hep birlikte ayağa kalkındırmayı hedeflemiştir. Etkileşimsel liderlik kle tarzı bir sistemin benimsenmesidir. Etkileşimsel liderlik, takip sistemini esas almaktadır. Takipçi-lider arasındaki etkileşim ve davranışlar irdelenerek takip edilen şahışlar ile liderin kendi fikirlerini söyleyebilmeleri için bir araya gelirler. Bunun sayesinde lider ve takipçiler eşit sorumluluk taşırlar ve işletmeye katkı sağlarlar (Fischer, 2009: 3).

Çağımızda şirketler arası rekabet son derece artmış ve bu rekabet verimliliğin arttırılmasını zaruri kılmıştır. Firmalar verimliliği arttırmak adına yeni şeyler geliştirmektedir. Günümüzde hala devam eden yaklaşımlar arasında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türleri de bulunmaktadır. Dönüşümcü lider, kendisini takip eden şahışların performanslarını ziyadeleştirmeyi hedeflemiştir; etkileşimci lider ise altında bulunan şahışlar ile işe bağlı olarak yoluna devam etmektedir (Yolaç, 2011: 63).

1.2.2.4. Stratejik Liderlik

İşletmenin, kabiliyetlerini ve gayelerini kapsayan liderlik, stratejik liderlik olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin mazi ve istikbal arasında bir köprü vazifesini yerine getirebilmesi için, malum olan veya olmayan ihtimal ve realitelerle mücadele halinde olması icap etmektedir. İşletmeler yine sürekliliklerini istiyorlarsa, bir bütün halinde hareket etmek istiyorlarsa, ana temellerini, kimliğini tasdik etmesi icap etmektedir. Stratejik liderlik, her türlü tehdide boyun eğmeyip kendi olanakları içinde işletmelerin yapısını ve sosyal sermayesini ve farklı kabiliyetlerini geliştirmeyi amaç edinir, bunun için gerekli çalışmaları yapar. Stratejik liderlik, her türlü sıkıntı ve karışıklık, telaş ortamlarında bunları anlamlandırıp yönetsel olarak yenileyici ve geliştirici bir yol izlemeye çalışır. İşletmelerde yer alan stratejik liderler çoğunlukla üst rütbeye sahip bir yönetici veya liderlere de yön veren tepe yöneticisi şeklinde faaliyetlerini yürütür. Stratejik liderler, işletmenin bütün vazifelerini, sorumluluklarını üzerinde taşırlar (Yılmaz, 2011: 96). Stratejik liderlik kavramı ile özdeşleşen yönetici konumundaki şahıslar, işletmelerin istikbalinin nasıl olacağı konusunda fikirler üretir, değişimlere uyum sağlamaya çalışır, bir vizyonun ortaya çıkmasını önemser, stratejik düşünme gibi birçok yeteneği temsil eder.

Stratejik liderlik birçok yönü ile örgütsel liderlikten ayrılmaktadır. Stratejik liderlik, hem kabiliyetler hem de kapsam yönüyle farklı yollara sahip olması gerekir. Stratejik liderler, yeri geldiğinde değişikliğe gidebilmek adına biraz daha esnek olabilmeli ve karmaşık ve müphem hallerde farklı stratejiler meydana getirebilmektedir. Stratejik liderler aynı zamanda yetki olarak kısıtlanmış şahıslarla da temas halindedirler (Marshall, 2009: 1). Stratejik liderlerin ortama göre farklı strateji oluşturabilme kabiliyetine sahip olması, işletmelere günümüz şartlarında oldukça büyük yararlar sağlamaktadır. Böyle bir rekabet ortamında ayakta durabilmek ancak bu liderlerle mümkündür.

1.2.2.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, harikulade bazı şartlarda ortaya çıkmaktadırlar. Krizler ve harpler gibi hadiseler bu harikulade olaylara örnek gösterilebilir. Karizmatik liderler, köklü değişimler icap ettiğinde kurtarıcı vazifesini gören lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım türü işletmelerde de meydana gelebilir. Mesela şirket küçülme kararı alabilir veya bir belirsizlik içerisinde olabilir, işte bu durumlarda bu liderlerle karşılaşabiliriz. Bütün bu sıkıntılar yok olduğunda ise çekiciliklerini

kaybederler ve zamanla yok olurlar. Karizmatik lider birçok yönü ile diğer liderlerden etkileyen bir imajın sahibi olmasıyla birlikte, bu imajı sergileyebilmek kolay değildir. Karizmatik liderlik, birçok hususta sadece kendisine ait tutum ve şahsiyeti barındırmaktadır. Karizmatik liderlik bu yönüyle bütün ilgilerin kendine yönelmesini sağlamış ve bir cazibe merkezi halini almıştır. Olma ihtimali çok az olan bir hedefi gerçekleştirmek için var olduklarına inanılan karizmatik lider, kendisini takip eden şahıslara da bu duyguyu, bu fikri benimsettirmektedir. Kişiler bu sebeplerden dolayı bu liderleri kahraman ilan etmekte ve onları kurtuluşlarının tek çaresi olarak görebilmektedir. İnsanlar için bu liderlerin yeri saygıdan da ileri giderek yeni bir anlam kazanmıştır. Bir kişinin karizmatik lider konumuna gelebilmesi sadece kendi uğraşlarıyla değildir. Kendisini takip eden şahısların bunda büyük etkileri vardır (Barutçugil, 2003: 87). Karizmatik lider, vazife yaptığı şirkete değer katar ve bu şirketin devamlılığını sağlamayı amaç edinerek belirgin bir rol üstlenir. Karizmatik lider, kendisinde var olan bu hususiyetler vesilesiyle işletme kültürünün anlaşılmasını sağlamış ve bu kültürün geliştirilmesinde büyük emekler sarf etmiştir.

Karizmatik lider, nitelik olarak tanımlandığında karizmanın kendisiyle özdeşleştiği yönetici konumundaki kişidir. Burada bahsedilen bu lider şahsiyet, karizmatik stilini kendisini takip eden şahıslarla (takipçileriyle) buluşturup işletmenin hedeflerini oluşturmayı gaye edinmiştir. Karizmatik liderler, kendisiyle beraber hareket eden çalışanlarıyla iç içedir. Onlarla çeşitli uygulamaları paylaşabilir, yeni araştırma sahalarına dâhil olabilir ve amaçlarına ulaşabilmek adına bir mücadelenin içerisinde yer alabilirler (Klein ve House 1995: 183). İşletmelerin her yönüyle başarılı olabilmeleri için karizmatik liderlerin çalışarak elde ettikleri bütün uygulamaları çalışanlarıyla paylaşması icap etmektedir. İstişare ederek daha başarılı olabilmeleri de mümkündür.

Karizmatik liderler sürekli devam eden bir iş hayatında, çevre koşullarının daima değişen etkileriyle iç içedir. Çevrede oluşan bazı değişiklikler sebebiyle bu liderler, yeri geldiğinde inisiyatiflerini kullanarak, etkin bir yönetim gerçekleştirebilmeli, bir anda meydana gelebilecek gelişmelere hazır bir biçimde olmalı ve vizyonlarda yenileştirme ve geliştirmeler yapabilmelidir. Karizmatik bir lider; bazen alınması çevresel koşullarının icap ettirdiği zor olan kararları alabilir, daima öğrenmeye açıktır, dünyada meydana gelen değişimleri takip eder ve gelişime açık bir vizyona sahiptir. Ayrıca çalışanlarına karşı açık sözlüdür ve öngörü yeteneğine de sahiptir (Srdjan ve ark, 2013: 179). Karizmatik liderler, kendisiyle birlikte çalışan şahıslar üzerinde oldukça olumlu tesirler yapabilmekte ve savunmuş olduğu davayı, çalışanlarının da aynı şekilde

savunmasına ve inanarak, isteyerek bu davanın bir neferi olmalarını temin etmektedirler. İşletmeler birçok yönü ile bu liderlik modelini benimsemiş olsalar da amaçlar meydana geldikten sonra bu liderlerin etkisinin zamanla ortadan kalktığı gözlemlenmektedir, bu durum da işletmeler için bu liderliğin cazibesini yitirmesine sebep olmaktadır.

1.2.2.6. Güçlendirici Liderlik

Yönetime ait bilgileri ve kuvveti çalışanlarıyla bölüşebilen, kötümser olmayan ve iyiliği ön planda tutan, çalışanlarıyla iç içe olup onlara değer veren, risklerden korkmayan liderliği “Güçlendirici Liderlik” olarak tanımlıyoruz. Bu liderlik kavramında çalışanlar kendi yaptıkları işlerde söz hakkına sahiptir. Yani kendi işlerinin kontrolünü üstlenebilirler. Güçlendirici liderliğin amaçlarından bir tanesi de yeni nesle ait çalışanların yüksek potansiyellerini, performansa çevirme niteliğine sahip olmasıdır. Güçlendirici liderler, başarılı olma veya başarısızlık durumlarında sadece bir çalışanın değil, tüm çalışanların bu durumdan etkilenebileceğini bilir. Yönetim olarak bir lidere ihtiyaç duyulmasını en aza indirmeye çalışır (Yılmaz, 2011: 15). Bir işletme şayet güçlendirici liderlik kavramını kabul etmişse o işletmede yer alan çalışanlarının motive olmalarını sağlamayı da amaç edinmiştir.

Yönetimsel liderliğin etkinliğinin artması çalışanlarını güçlendirilmesi vesilesiyle olmuştur. Güçlendirici liderlik, çalışanlarının birbirleriyle iletişim içinde olmasını ve güvenli bir bağın oluşmasını arzu etmektedir. Bu da çalışanlar üzerinde koordineli çalışmayı, birlikte hareket etmeyi ve yeniliklere açık olmayı sağlamaktadır. Güçlendirici liderliğin hâkim olduğu bir işletmede çalışan şahısların üretim konusunda da istekli oldukları görülmektedir. Fakat bu üretkenlik yönetim liderinin sağlamış olduğu imkânla sınırlanmış kalmaktadır. Güçlendirici liderlik sayesinde çalışanların motivasyonu en üst düzeylere çıkmış ve yeni bir şeyler oluşturma gayretinde artmalar gözlemlenmiştir. Ayrıca işletme içi güvenin sağlanmasıyla da performanslarda artışlar meydana gelmiştir. Bütün bunlar güçlendirici liderlik ile ortaya çıkmıştır. Güçlendirici liderliğin birçok avantajları olduğu görülmektedir. Rekabet ortamını sağlaması ve çalışanların istekli olmaları sayesinde işletmenin kar elde etmesini sağlamış ve çalışanların performanslarında artışlar gözlemlenmiştir. Bunlar güçlendirici liderliğin bir artısı olarak düşünülmektedir. Güçlendirici liderlik, yeni dönemde başarıya ulaşmanın bir seçeneği olarak karşımızda bulunmaktadır (Yılmaz, 2011: 17).

Güçlendirici liderlik kavramını kabul etmiş yönetici şahıslar, altlarında çalışan kişilerin yenilikçi performanslar gerçekleştirmelerini teşvik edip onlara yardım etmeye çalışırlar.

1.3. Vizyonla İlgili Temel Kavramlar

1.3.1. Vizyon Kavramı

Her işletmenin geleceğe yönelik planları, amaçları vardır. Geleceğe dair bu idealler vizyon kelimesi ile vücut bulmaktadır. Bir işletme kendisinde var olan değerler neticesinde vizyonlarını oluşturabilmektedir. Vizyonu sadece istikbaldeki olaylarla ilgili bir tahmin etme olarak göremeyiz. Vizyon, bir karar alma sürecini de içermektedir. Vizyon, bir işletmenin geleceğe dair yapılması planlanan amaçlarının nasıl bir yol izleyerek elde edileceğini açıklamaya çalışmaktadır ve yol gösterici bir görevi benimsemektedir. Bir işletmenin muvaffak olabilmesi için vizyon kavramının, istikbale dair ilimleri anlaşılacak düzeye getirmesi ve istikbale ulaşmanın ne demek olduğunun izahını yapması icap etmektedir. Vizyon için olmazsa olmaz olan kavram başarıdır. İşletmelerde yer alan çalışanlar hangi kademede yer alırsa alsınlar işletme vizyonunu kabul etmeleri mühim bir hadise olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıç, 2010: 89). İşletmede bir vizyonun var olması, işletmelerin günümüzde daha tutarlı biçimde hareket etmelerine olanak sağlamaktadır.

Vizyon kavramı, liderliğin açıklanmasında önemli bir konuma sahiptir. Bütün liderlerin sahip olması icap eden hususiyetlerden birisi de vizyon olarak görülmektedir. Şayet bir işletmenin liderinde herhangi bir vizyon bulunmazsa bu şirketin toplum nezdinde ve iş hayatında yönetimde yer alma veya söz sahibi olma gibi bir durum söz konusu olmaz. Kısaca bir şirketin olmazsa olmazlarından biri vizyondur. Vizyon sahibi olmayan bir liderin uzun bir süre liderlik koltuğunda olamayacağı da belirtilmiştir. Ferdi olarak vizyon, şahısların belleklerine dahil olmuş istikbale ait fikirler olarak izah edilmiştir. Vizyon kavramı müşterek bir ruhu anlatmakla birlikte, totaliter fikirlerden oluşmakta ve toplumların yapısını göstermede ayna görevini üstlenmektedir. Müşterek bir ruhun meydana gelmesi, işletmelerin çalışanlarının ve topluma tabi kişilerin birbirleriyle kenetlenmesiyle mümkündür. Vizyon lafzıyla ortaya çıkan müşterek ruh, şahısları istikbale yönlendirmekte ve bu aşamada liderlik çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2012: 20). Vizyon, firmalara bir istikbal tayin etmekte ve bu istikbal tasviri üzerinden bazı kararlar alınarak, yeni bir yolun oluşmasına imkân oluşturmaktadır. İşletmelerde bir vizyonun varlığı o işletmenin hem bugünü hem de

geleceği açısından önemlidir. İşletmelerde yer alan çalışanların bu vizyon sayesinde işletmeye bir bağ kurmasına vesile olmaktadır.

Kişinin kendine ait perspektifinin derin olması, vizyon kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Vizyon kavramı, bir işletmenin yöneticisinin; yeniliklere açık olmasını, orijinalliğini ve farklı bireylerden istifade etmeyi de icap ettirir (Eren, 2000: 24).

Öncelikli olarak işletme vizyonunun lider tarafında yeterince benimsenmiş olması gerekir. Çünkü işletme çalışanlarına vizyon en güzel biçimde tanıtılırsa, şirket çalışanları da o denli vizyona sahip çıkarlar. İşletme çalışanlarına vizyonun somut bir biçimde açıklanması arzu edilmektedir. Vizyonun herkesten tarafından anlaşılması için sade olmalıdır, uygulanacak bir işleve sahip olmalıdır ve faaliyetlerin bir parçası olması kısacası kapsayıcılık özelliğine sahip olması gereklidir. İşletme içerisinde yer alan kişiler bu vizyon sayesinde harekete geçebilmeli ve tutkulu olabilmelidir. İşletme kendi bünyesinde bulunan çalışan şahıslara değer vermelidir. İşletme şunu hiç unutmamalıdır ki bir işletmenin amaçlarını oluşturacak ve geliştirecek şahıslar yine kendi çalışanlarıdır. Bu sebepten çalışanlarına önem verilmelidir. Bir vizyonun tanımının uygun bir şekilde yapıldığını, çalışanlarının hedeflerinin sürekli olmasını sağlayıp sağlamadığından anlayabiliriz. Vizyon, bir işletmenin değerleriyle örtüşen çalışanlarla beraber olmayı amaç edinmişken, vizyona uygun hareket etmeyen şahısları da işletmeden uzaklaştırmayı amaç edinmiştir (Kılıç, 2010: 89). İşletmeler için son derece önemli olan vizyon kavramı, en güzel şekilde anlaşıldığı zaman işletmeye rekabet yönüyle büyük bir fırsat sunmaktadır. İşletmeye büyük katkıları olabilir.

1.3.2. Misyon Kavramı

Misyon kavramı, bir organizasyonun neden var olduğunun açıklandığı, izahının yapıldığı unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletme ne tür bir işletme olduğunu misyon lafzıyla izah etmeye çalışır. Misyon kavramı ile nasıl bir hizmetin verileceği ve hangi sektörde yer alınacağı belirlenir. Bir işletme herhangi bir işe gireceğinde o hususla ilgili bir tüketici talebi var mı veya teknolojik gereksinimler neler gibi durumları da misyon kavramı ile açıklamaya çalışmaktadır (Eren, 2000: 26). İşletmelerde misyon, o işletmenin yol haritası hüviyetindedir. Eğer bir misyon iyi bir şekilde izah edilmişse, işletme çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarında artış olacağı gibi işletmenin ekonomik verilerinin de aynı ölçüde iyileşeceği belirtilmiştir.

Bir kişi nasıl ki nefes almadan hayatını devam ettiremiyorsa, bir işletmenin var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için para kazanabilmesi son derece mühim bir olay olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi parasal durumuyla

doğru orantılıdır. Para belki ana unsur değildir, şirketin devamlılığı açısından şarttır. Bir şirketin var olma sebebi, misyon lafzıyla izah edilir. İşletmenin birçok yönüne temas eden misyon, amaçları elde etmek için yürünecek yolu tespit etmektir. Misyonu bazıları işletmenin gayesi olarak görseler de bu durum gerçekçi değildir, misyonun böyle bir vazifesi yoktur. Onun çok daha büyük bir amaca hizmet ettiği malumdur (Kılıç, 2010: 90-91).

Misyon hedefleri, reel manada işletme açısından mühim bir çelişkinin temelini meydana getirmektedir. Misyon bir işletmenin ne olması gerektiğini veya nasıl bir durumda olduğunu sorular sorarak cevaplandırmayı amaç edinmiştir. Bir nevi işletme ilgili soruların kaynağını meydana getirir. Sorular basitmiş gibi görünse de şayet misyon ve gaye en güzel şekilde tanımlanırsa, o işletme gerçeğe uygun hedefler belirlemesinde etkili olacaktır. Çok hafife alınan, basit görülen bazı soruların yanıtlarının bulunamaması işletmelerin muvaffak olamamalarındaki en büyük sebeplerden biri olarak görülmektedir (Yurtsever, 1998: 28).

Vizyon ve misyon lafızları stratejik yönetimin ana unsurları arasında yer almaktadır. Fakat yapılan birçok akademik çalışmalarda bu kavramların gerçeğe uygun bir şekilde kullanılmadıkları müşahade edilmiştir. Bu kavramlar gerçek kullanım amacından sapmış ve bazı firmalar sadece moda için bunların istimal edildikleri gözlemlenmektedir. Eğer bir şirket bir vizyon ve misyon belirlemişse bunu neden yaptığının bilincinde olmalıdır ve çalışanlarının gayretini arttıracak, onlara ilham verebilecek ve ortak bir duyguyu hep birlikte yaşayacak bir bildirgeyi oluşturabilmelidirler. Yine şirketler istikbali bugünden görerek emin adımlarla ilerleyip tahminlerde bulunabilmeli ve işletmenin amaçlarına kavuşabilmesi adına gerekli adımların atılması lazımdır. Bir işletme şayet vizyon ve misyonunu önceden belirlemişse rakiplerinin bir adım önündedir, demektir. Bu o işletmeye bir avantaj oluşturur. Neticede şunu söyleyebiliriz ki vizyon ve misyon bir işletme için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır (Muslu, 2014: 152).

1.3.3. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, elde ettiğimiz halden daha iyi bir hale ulaşabilmek için mevcut kaynakların ve gücün etkili bir şekilde istimal edilmesi olarak izah edilir. Strateji sayesinde avantajlı amaçlara ulaşmak mümkündür. İşletmelerin var oluş süresi içerisinde meydana gelebilecek farklı haller için alternatif çalışmaların oluşturulması da strateji kavramı ile izah edilmektedir. Rekabet halinde olduğumuz işletmelerin yapmış oldukları planlara karşı oluşturulan planlar da strateji kavramı ile açıklanmıştır.

Stratejiler, açıklama prensibiyle oluşturulmakta ve genellikle rekabet olduğumuz firmalara karşı planlamalar yapılmaktadır. Stratejik planlar, rakiplerimizin atacağı adımlara binaen yapılan planlamaları içerir. Bu yönü ile baktığımızda her stratejik planın, özel bir plan olarak tanımlayabiliriz (Ertürk, 2001: 113). İşletmeler amaçlarına ulaşmak maksadıyla bazı tedbirler alırlar, bu tedbirler işletme siyasetine uygundur ve bu tedbirleri de strateji olarak tanımlayabiliriz. Bir işletmenin rekabet içinde olduğu işletmelerden daha faziletli olmasını sağlayan temel unsurlardan birisi de etkin stratejisinin varlığıdır.

Strateji kavramının tarihine baktığımızda önceleri askeri bir terim olarak karşımıza çıktığını görürüz. Uzun bir süreçten sonra işletmelerin de bu kavramı kullanmaya başladığı görülmektedir. Krizler ve bazı olumsuz hadiseler meydana geldiğinde bunları çözmeye uğraşan strateji kavramının bazı zamanlarda yeterli olmadığı söylenebilir (Nickols, 2016: 1).

İşletmeler zaman zaman zorluklarla karşılaşabilirler veya rekabet halinde oldukları firmalarla yarışabilirler. İşletmeler bu tür durumlarda bu zorlukları aşabilmelidirler veya rakiplerini yenebilmelidirler. İşletmeler, rekabet halinde oldukları firmaların etkinliklerinden farklı olana yönelirler ya da benzer etkinliği değişik yöntemlerle ortaya koymaya çalışırlar, bu stratejinin özünü meydana getirmektedir (Porter, 2000: 10). Bir işletmenin rekabet ortamında başarılı olabilmek adına sağlam bir strateji meydan getirmesi gereklidir.

Strateji, bir işletmenin üst kısmında vazifeli kişilere ve girişimci ruha sahip olanlara yer verir. Girişimci ruha sahip bireylere, yönetsel yardımlarda bulunulmalıdır. Orta düzeyde yer alan yöneticilere ise bir işletme neden kurulmuş yani kurulma amacı ve stratejisi anlatılmalıdır. Bir şahıs yönetim kısmında iş arıyorsa her an hazır olmalıdır. Stratejik bir görüşme yapabilmesi gerekmektedir. Eğer işe yeni girmişseniz sahip olduğunuz stratejilerin geçerli bir yapıya sahip olduğuna sizi işe alanları ikna etmeniz icap etmektedir.

1.3.4. Hedef Kavramı

Organizasyonlar, gayelerini meydana getirebilmek için belli hedefler oluşturmakta ve bu hedefler muvaffakiyetin oluşmasına vesile olmaktadır. Hedefler, nitelik bakımından faaliyetlerin belirgin hale getirilmesinde kolaylık oluşturan misyonun sarıh bir şekilde belirtilmesi biçiminde ifade edilebilir. Gayelerin oluşumunda organizasyonlar, bütüncül bir yapıda düşünülmelidir. Organizasyonların alt sınıflarının kendilerine has gayeleri olabilir. Alt sınıfta yer alan birimlerin gayeleri oldukça geniş

olmalı ve gayeye ulaşmak adına bir tutarlığın olması en önemli etken olarak görülmektedir. Uyum içerisinde olmak bir şirketin en temel öğeleri içerisinde yer alır (Şimşek ve Çelik, 2014: 27). İşletmeler belirledikleri hedef kapsamında ilerlemelidir. Böyle şirketler devamlı olma açısından büyük bir yok kat etmiş demektir ve bu durum şirketler açısından son derece önemlidir.

Müşterek gayeler için, şirketin belirlediği gayeler çerçevesinde çalışmak bir şirket için çok da kolay olan unsurlar arasında yer almamaktadır. Ayrıca çalışan kişilerin hedefleri benimsemesi de oldukça güçtür. Yönetim görevinde bulunan şahıslar, bu vazifeleri ifa etmekte oldukça zorluklar çekmektedirler. Yöneticiler; gayelerin daha anlaşılabilir şekilde gelmesini sağlamalı ve işletme çalışanlarının da motivasyonunu sağlamalıdır. Ayrıca işletmenin hedefleri ile çalışan şahısların hedeflerinin birleştirilmesi için son derece titiz çalışmalarda bulunulmalıdır. İşletmelerin yönetim kısmında vazifeli olan şahıslar, bu kadar emeğe rağmen vazifelerini tam olarak yapamamaktadırlar. İşletmeler hedefleri yerine gelsin diye yüksek miktarlarda harcamalarda bulunmaktadırlar (Aydemir, 2010: 95). İşletmelerin yönetsel alanında vazifeli kişiler, çalışan ile kurumu tek vücut haline getirmeyi hedeflese de bu çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin bu gayelere ulaşmak için önce kendilerini yeterince geliştirmeleri lazımdır.

1.3.5. Algı Kavramı

Algılama insanların hayatlarına tesir eden altıncı hissi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca algı, şahsiyetin meydana gelmesinde bilinçaltı altyapısına etki eden hisler şeklinde tarif edilmiştir (Wang, 2007: 2).

Algı sayesinde insanlar çevrelerinde olan bitenden haberdar olur ve gelen uyarıcıları alabilmesi, uyarıcıları bir bütün olarak algılaması biçiminde izah edilebilir. İnsanların uyarılara bir anlam yükleyebilmesi ve onları değerlendirme kapsamına alabilmesi de süreç kısmında yer almaktadır. Bu süreç nasıl şekilleniyor? Kişi algılamayı duyu organları sayesinde gerçekleştirmektedir. Dışarıdan gelen uyarıcılar zamanla organize edilmekte ve anlamlı hale dönüşebilmektedir. İnsanların ilim öğrenmesinde en etkili iki organ duyma ve görme uzuvlarıdır. Zihnimiz dış alandan gelen bazı uyarıcıları dikkate değer görmemektedir. Bazen zihnimiz yine dışarıdan gelen bir uyarıcıyı geçmişte meydana gelmiş oluşumlarla karşılaştırabilmektedir, bir nevi geçmiş tecrübesi varsa ondan istifade etmektedir. Zihnimiz dışarıdan gelen uyarıcılara mühim olma yönünden bir değer biçmektedir. Algı süreci sonunda bireyler bir davranış oluşturabilir (Koçel, 2013: 523).

1.4. Vizyon Oluşturma

İşletmeler son dönemlerde bir vizyonun ne denli mühim olduğunun farkına vardılar ve çalışmalarını sağlam bir vizyon oluşturma çabasına kapıldılar. Ancak şirketlerin vizyon belirleme süreçleri farklı olduğu için bu sürecin oldukça zor geçtiği görölmekte ve titiz çalışmalara gereksinimin olduğu görölmüştür. Genel olarak beş adımda bir vizyonun oluşum süreci belirgin hale gelmektedir (Karaman, 2005: 98):

- Vizyonu belirlerken birinci adım işletme yaptığı işte ne daha mühim bunu belirlemelidir ve ona sınımsız tabi olma konusunda başarılı olmalıdır,
- İkinci olarak, işletme hedeflerine ulaşma konusunda önündeki engellerin neler olduğunu saptayabilmelidir,
- Neler istendiğinin belirlenmesi,
- Bu isteklerin meydana gelebilmesi için hangi kaynakların var olduğuna bakılır,
- Son olarak da muvaffakiyetin oluşabilmesini sağlayan etkenler üzerinde çalışılıp, gözle görülür uygulamalar yapılır.

İşletmenin vizyonu meydana getirildikten sonra bütün stratejiler ve yönetsel kararlar bu vizyon çerçevesince şekillenecektir. Etkili bir vizyon meydana getirmenin en uygun olanı işletme çalışanlarıyla birlikte bir vizyonun belirlenmesidir. Beraber oluşturulan bu vizyon işletme üyeleri ile paylaşılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

İşletmeler için vizyon oluştururken en önemli olan üç unsurdan bahsedebiliriz (Dinçer, 1998: 6-7):

Yönetim Felsefesi: Yönetim felsefesi örgütü, kendisini meydana getiren unsurları, bu unsurların farklı bir şekilde bir araya gelmelerini ve nedenlerini araştıran; bunların hepsini esas gaye bakımından irdeleyen fikirleri açıklamaya çalışır. Yönetim felsefesi; şahıs, ekip ve işletmenin fikirlerine yol gösteren idealler, inançlar olarak ortaya çıkar. Bu felsefe, işletme vizyonunun başlangıcını meydana getirir.

Hissedilen ve Etkili Bir imaj: bir işletmenin vizyonunun ikinci mühim unsuru olarak imaj görülür. İmaj; kişilerin bir gayeye adapte olmalarını sağlar. Yönetim felsefesi, vizyon ve misyonun arka penceresi gibi iken, imaj görünen kısmı ve ön cephesidir.

Geleceğin Tahmini: İstikbalde neler olabileceğini tahmin etmek zor bir iştir ve belli durumlara bağlıdır. Bir pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik yasal, sosyokültürel eğilimlerin, dış çevrenin en ince ayrıntısına kadar araştırılması lazımdır. İstikbalin tahmini olmadan, vizyon yalnız bir hayal ürünüdür.

1.5. Vizyon Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar

Vizyon oluşturulurken bazı durumlara dikkat etmek icap eder (Karaman, 2005: 102-112):

- Vizyon deyince akla gelenin ne olduğu belirtilmelidir. Bu vizyonu tanımlamayı kolaylaştıran bir durumdur. Bir vizyonun yazılı hale getirmek oldukça güçtür, çünkü vizyon içerisinde duygular, hisler, inanç gibi kavramlar vardır. Vizyon sayesinde güzel bir performans elde edildiği içinde vizyona çok fazla değer verilmesi icap etmektedir.
- Vizyon için bazı inançlar oldukça mühimdir; şahıslar en iyi olduklarına dair inancı, yapacağı işin hakkını verileceğine dair inanç, şahısların mühim olduğuna dair inanç, verecekleri hizmetin en iyi olacağına dair inanç, yeniliğe açık olmaya dair inanç, herhangi bir başarısızlık anında tüm işletmenin bunda payının var olduğuna duyulan inanç, günden güne ekonomik olarak daha da büyüyeceğine dair inanç, üzerinde durulması icap eden mühim konulardır.
- Bir şirkette üst düzey yöneticilerin vizyona katılım yapmalarını gerçekleştirebilmek adına bazı soruların cevaplar bulunması gerekir. “ Biz neden varız? Amacımız ne? Nereye ulaşmayı hedefliyoruz? Bizim değerlerimiz neler ve onlara nasıl sahip çıkacağız? Vizyonumuzu hangi hareketlerimizle devam ettirebiliriz?” gibi suallerin yanıtları bulunmaya çalışılmalıdır. Şayet üst düzey yönetimler bu suallerin yanıtlarına sahip olurlarsa, vizyonun oluşumuna direkt katkıda bulunmuş olurlar.
- Yönetimin hal ve hareketleri, tutumları işletme çalışanlarının sürece katılımlarının nasıl olacağı konusunda etki eder. Şayet bir lider ekibine karşı etkin bir rolde ise, işletme çalışanlarının işletmeye en üst biçimde katkıda bulunabilmelerine olanak sağlarlar. Buna güzel bir ortamın oluşturulması da dâhildir. Yapılacak etkili programlar sayesinde çalışanlar, vizyon belirleme gibi önemli süreçlere katkıda bulunabilirler.
- Vizyonu oluşturma aşamasında işletme dışından bazı kişilerin de katılması sağlanabilir. Günümüzde yavaş yavaş biz, onlar gibi dışlayıcı unsurlar yok olmaktadır. İşletme ile alakası olan herkes biz kavramının içerisinde yer alır. İşletme bunu gerçekleştirirken hem yakın hem de uzak insanları bu sürece dâhil edebilmelidir. Unutulmamalıdır küreselleşen dünyada biz ve onlar gibi kelimelere artık yer yoktur.

- Vizyon meydana getirilirken, grupları oluşturan insanların destek veren emeklerinin olması icap eder yoksa bu süreç sadece yönetime ait olur. Bu grupların asıl maksatları, istikbale yönelik tahminlerde bulunmayı ve meydana gelebilecek hadiselerle yön verebilmeyi amaç edinmiştir. Ekiplerin meydana getireceği amaçlar vesilesiyle, işletme sektör takip eden bir işletme statüsünden çıkıp, sektöre şekil verecek biçime ulaşacaktır.

Bir işletme vizyonunun oluşumunda bazı hususlara oldukça değer verir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Dinçer,1998: 8):

- İnanç ve Değerler
- Birinci ve en önemli maksat müşteri memnuniyetidir.
- Büyük şirket olabilmek mükemmel mamulleri üretmeyi gerektirir.
- Bütünlük tehlikeye atılamaz: Doğru, nezaket sahibi, uyumlu ol.
- Söz verdiğin zaman, zamanında yerine getir.
- Sana verilen bir işi, ayrıntılarını dahi kaçırmadan yap.
- Altın kural; hem müşterilere hem yöneticilere hem de tüm çalışanlara uygulanır.
- Birlikten güç doğar. Biz bir takımız ilkesi esastır.
- İyi bir ürün ortaya koymanın bir mazereti olamaz.
- Görünüşe oldukça önem vermeliyiz. Bütün ürünler her zaman harika olmalı ve görünmelidir.

1.6. Vizyoner Lider Tanımı

Vizyoner liderliğin önemini arttıran bir sebep de liderlerle ilgilidir. Çünkü liderler yeni vizyonlar oluşturma aşamalarında vizyoner liderlikten faydalanır. Bu liderler meydana getirdikleri vizyonlarla ekiplerine olumlu tesir ederler (Yalçınkaya, 2002: 114). Doğan (2007: 97) da vizyoner liderliği şu şekilde tahlil etmiştir: “Bugünü fahmeden ve istikbalini de düşünen ve ikisi arasında denge oluşturabilmektir.” Bu sebepten dolayı bir vizyoner lider, bugün ve gelecek arasındaki köprüyü inşa edebilmelidir. Koçman’a (2005: 8) göre, vizyoner liderlik, istikbalin daha güzel olması için problemlere çözüm odaklı yaklaşan bir sistemdir. Çelik’e (2007: 165) göre ise, bir vizyonun muvaffak olması demek, işletmelerin her türlü sıkıntıdan o vizyon sayesinde çıkabilmesidir. Ayrıca o vizyonun her yönü ile tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gerekir. Bir vizyoner lider, başarılı bir satranç oyuncusu gibi ileriye dönük hamleler

yapabilir. Problemlere de önceden çözüm üretebilir, kısaca önsezileri çok kuvvetlidir ve ileri görüşlüdür.

Vizyoner liderin en önemli hususiyeti girişimci bir yapıya sahip olmasıdır. Yeni yaklaşımlara da değer verir ve bunları gerekirse işletmede uygular. Yeni düşüncelere açıktır ve sorunların çözülmesinde bu bu düşüncelerden istifade eder. İkna kabiliyeti oldukça yüksektir. Vizyoner liderlik, diğer insanları etkilemenin bir diğer yoludur (Aktaş, 2002: 59). Diğer insanların da gelişimlerini sağlamak ve gelişmelerine olanaklar sunmak, kuvvetli bir iletişim becerisine sahip olup, önce dinlemeyi sonra muhatabına gerekli mesajların ulaşmasını sağlamak, değişime daima açık olup insanları sahip olduğu vizyon dairesi içinde yönlendirebilme kabiliyetidir. Vizyoner liderlik, bütün kişilerin bir anda etkilenmesinin meydana geldiği bir yetenektir (Çelik, 2000: 197). Vizyoner lider, bir işletmede hangi ihtiyaçların var olduğunu, gün içerisinde hangi işlerin yapılacağını, tamamlanmış bir ürününün nasıl kontrol edileceğini bilen şahıstır. Vizyoner Liderlik, örgütte yer alan herkesin veya bir kısmının güvenilir ve ilgi çeken bir istikbale sahip vizyonun oluşturulması ve söylemlere geçebilmesidir. Vizyoner liderlik, insanlığın tamamı için devam edebilir bir istikbal hazırlamayı hedefler ve örgütün var olan sorunlarına çözümler üretebilmek adına ortaya çıkan bir modeldir (Koçman, 2005: 8).

Vizyoner liderlik bugün ile yarın arasında gerçekçi bir denge mekanizması oluşturur, vizyon örgütün tavanından tabanına tamamına yayılarak bütünlüğün sağlanması amaçlanır. Ekipler arsında bir iş birlikteliğinin de oluşturulması amaç edinmiştir (Erçetin, 2000: 72). Vizyoner lider sadece vizyonu oluşturan şahıs değildir, aynı zamanda oluşturduğu bu vizyonu en güzel bir biçimde takipçilerine aktarır. Vizyoner lider, varmak istediği hedefleri iyi tanımlamalıdır. Vizyonu çalışanlarına her türlü yolla aktarmalı ve farklı şartlarda dahi vizyonun uygulanabilirlik seviyesini en üst düzeye çıkarmalıdır. Vizyon sadece yazı ve söz ile belirtilmez, önemli olan vizyonun davranışlarda da görülmesidir (Robbins, 2000: 145).

Vizyoner liderlik çözümü zor gibi görünen sıkıntıları, anlaşmazlıkları ortadan kaldırdığı gibi çözümsel bir süreç oluşturur. İnsanlar arasında işbirliğini ve koordineli çalışmayı ön planda tutar. Lashway'e göre vizyoner liderlik, güvenilir ve etkileyen bir istikbal oluşturma kabiliyeti şeklinde ifade edilebilir (Çelik, 2000: 165). Öncelikli olarak kendisini değerlendirebilen, değişimlere açık olan, daima daha iyiye ulaşmayı amaç edinen ve insanlarla paylaşma güdüsüyle hareket edendir.

Vizyoner lider insanları yüreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir. Lider insanları etkileyebilme, harekete geçirebilme gücüdür, bu etkilenmeyi gerçekleştirilmesine yardım olan önemli etkenlerden biri vizyondur. Bu nedenle vizyoner lider bugünü açık bir şekilde anlama ve geleceğe odaklanma arasındaki dengeyi kurarak ortak çabayı sağlayarak sahip olduğu vizyonuyla etkili işler yapabilir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 70). Sashkin' in vizyoner liderlik teorisi yöneticinin vizyonunun sahip olduğu içerik ve vizyon meydana gelirken nasıl bir süreç geçmektedir, bunun üzerinde durulmuştur. Sashkin'e göre vizyoner liderlikte üç ana kısım mevcuttur. Bunlar; değişim, ideal hedefler ve sosyal yönlendirme. Vizyon, çevredeki değişimi ve örgütsel adaptasyon için nelerin gerekli olduğunu işaret etmektedir. Vizyoner liderlik hususiyetlerini evvela mühim hadiseler üzerinde yoğunlaşma sonra ise çift yönlü bir iletişimin oluşturulup çalışan şahıslara bilgi ve vizyon aktarımının sağlanması şeklindedir. Üçüncü kritik nokta ise vizyoner liderlerin tutarsızlıktan kaçınmaları ve daima güven vermeleridir (Zaccaro, 2001: 50).

1.7. Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner liderin kendisinde var olan hususiyetler işletmeler için ne kadar önemli olduklarını ortaya koymuştur. Vizyoner liderler şahsi değer ve inanç yargılarını kendisinde bulundurur. Bu değer ve inançlarla güdüler ve güdülenirler. Lider belirlediği hedeflere ulaşacağına her zaman inanır. Paylaşımçı bir yapı oluştururlar, bir şeyler yapma arzusu kendisinde mevcuttur. Daha iyi bir gelecek nasıl olur kaygısını üzerinde taşırlar. Olaylara bakış açıları çoğu zaman oldukça farklıdır. Başarmak için vardır. Başarısız olduklarında bunu başarının bir yolu olarak görürler (Doğan, 2007: 166). Değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenme ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 5).

Vizyon sahibi lider, yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek buldurur, ikna edicidir. Yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur ve problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır, gerektiği zaman kabul edilen grup normları dışında düşünüp hareket edebilir (Akiş, 2004: 95). Vizyon sahibi lider dünya literatüründe gücünü çalışanlarına göz dağı vermeden, hakimiyet kurmadan elde eden, motive eden, bir fikri harekete geçirebilecek özelliğe sahiptir. Vizyoner lider, problemlere sezgi yolu ile hareket eder ve sezgileri oldukça güçlüdür. Vizyon sahibi bir lider sadece kendi çevresi değil, her yeri kapsayan

bir anlayışla hareket eder (Tanrıbil, 2015: 20). Vizyon sahibi liderler, yalnız istikbaldeki olayların neler olacağını bilmekle kalmayıp, risk alabilme yeteneklerine de sahiptirler. Liderler, istikbalde nelerin olmasını arzu ettiklerini düşünürler ve bunlara nasıl sahip olabileceğini de düşünür. Vizyoner liderler bugün ve gelecek arasındaki dengeyi oluşturabilen şahıslardır. Vizyon sahibi bir lider, yerleşmiş yargılarla uğraşmaz. Maziye bakmasının sebebini istikbali için olduğunu belirtir. Farklı bakış açılarına ve bir olayın sebeplerini farklı yönleri ile değerlendirebilen bir kişiliğe sahiptir. Vizyoner liderlerin her zaman farklı stratejilere sahip olduğunu görürüz ve düşüncelerinin evrensel olduğunu fark ederiz. Hayallerin ulaşması için çaba harcarlar ve bu durum onlar için çok zor bir durum değildir. Yeni yollar ve yöntemler bularak, istikbali düşünürler ve alın teri dökerek emellerine kavuşurlar. Vizyon sahibi bir lider vaktin ne denli önemli olduğunu bilir ve çalışmalarında oldukça süratli olduğu görülür. Vizyoner liderlik, bir tecrübenin tezahürüdür desek yanlış olmaz. Vizyoner liderlerin en önemli hususiyetleri ise azimli olmalarıdır. Perspektifinin oldukça geniş olması çözülemeyecek veya çözülmesi zor görülen problemleri çözmesine olanaklar sunacaktır (Doğan, 2007: 89).

Zihninde canlandırdığı hedefleri muvaffak olabilme yetisine sahiptirler. Paylaşmayı seven bir kültür grubu oluştururlar. Yenilikçi ve yeni oluşumlara açıktırlar. İyi bir istikbal onlar için çok önemlidir. Çalışanlarının motivasyonunu sağlamada ustadırlar. Çalışanlarının daima istikbale odaklı hale getirmenin yollarını ararlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinler, iletişime açıktırlar, onların diğerlerine saygı duyar, görüşlerine değer verirler. Vizyoner lider yetki devri yaparak, astlarına birtakım sorumluluklar vererek, planlama sürecine onları da katarak vizyonu örgüt geneline yayarak çalışanlardan vizyonu sahiplenmelerini sağlayarak beklenenin üstünde performans sağlarlar (Tanrıbil, 2015: 21).

1.8. Vizyoner Liderliğin Bileşenleri

Vizyon kavramı mücerret bir kavramdır. Bu yüzden bir vizyonun meydana gelebilmesi için istimal edilen kavramlarda mücerrettir. Bir vizyonla ilgili bildiri oluşturulmak istendiğinde aşağıda verilen kavramların varlığı göze çarpmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 14):

- İdeal bir fikir sahibi olmak,
- Orijinal olmak,
- Tefrik edici olmak,
- Cazibeli olmak,

- Az ve öz olmak, unutulmamak,
- İstikbale dair fikirleri olmak,
- Esin kaynağı olmak.

1.9. Vizyoner Liderlik Roller

Çelik (2000: 171) vizyon sahibi bir liderin üç ana unsura sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır.

Yolu Göstermek: Vizyon sahibi bir liderin yolu görebilmesi demek aslında o liderin geleceği görebilmesidir veya tahmin etmesidir. Ulaşılması amaçlanan hedef olarak da tanımlayabiliriz. Bir lider ekibinin ilerleyeceği en uygun yolu seçebilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Yolu belirledikten sonra da çalışanlarını o yola yönlendirebilmelidir. Yolu görebilmek ancak sezgi yolu ile olur. İstikbalin bilinmeyen sırları, sezgisel güç vesilesiyle o lider için açılır ve istikbalin nuru onun için parıldar.

Yolda Yürümek: Vizyon sahibi bir liderin muvaffakiyetinin sırrını sadece yolu görmekle sınırlı hale getiremeyiz. Yolu görmekten ziyade mühim olan şey ise o yola adım atabilmek, o yolu aşabilmektir. İyi bir lider, ekibine bu yolda öncülük eder. Yolu görebilmek ne denli mühim ise o yolu tüm meşakkatleriyle takip etmek de bir o kadar mühimdir. Kararlılık içerisinde yol alan vizyon sahibi lider, gördüğü yol ile adım attığı yolun tıpkısı olmalıdır. Eğer öyle olmazsa yani tıpkısı değilse gayelere ulaşmak mümkün olmaz. Bir lider kendisine belirlediği gayeden bir süreçten sonra ayrılırsa o gerçek bir lider değildir. Vizyon sahibi bir lider hedef koyduğu yollardan sapmadan ilerlerler. Takipçileri liderlerine güveniyorsa bunun bir sebebi de bu sapmaların olmayışıdır. Eğer lider yoldan çıkarsa takipçilerinin güvenini kaybeder.

Yol Olmak: Yol olmak gerçek bir özveri icap eder. Vizyon sahibi bir şahıs bazen olur ki her türlü sıkıntıyı göze alır hatta kendi yaşamını hiçe sayar, vizyonunu sağlamak adına bazen yaşamını da yitirebilir. Ancak vizyon sahibi bir kişi yolların güvenilir olması özen gösterir ve güvenilir yol elde etmek için çaba sarf eder. Vizyon eski mühim olma durumunu kaybederse yeni yollar aranabilir. Yollar böyle zamanlarda değişebilir. Vizyon sahibi bir şahsın bu üç unsuru daima geliştirdiği görülür. Yeni vizyonlarla bu üç unsura sahip olmak daha da kolaylaşır. Fikirlerin birleşmesiyle elde edilen vizyon, liderin yeni bakış açıları kazanmasıyla yeni vizyonlara yerini bırakır.

Değişimler günümüzde çok hızlı bir mesafe ile değişebilmektedir. Günümüz dünyasında hem değişimler hem de gelişimler oldukça yoğundur. Bu yoğunluk sebebiyle bir çaba olmaksızın istenilen hedeflere ulaşmak çok da mümkün değildir.

Liderlik için belli yetkiler verilmiştir. Yetkilerden daha önemli olan şey ise etkilerdir ya da etkinin gücünü kullanabilmektir. Gerçek bir lider çalışanlarını kanaliz edebilmelidir, takipçilerini amaçlarına ulaştırmayı amaçlar. Lider olan şahıs çalışanları için tam bir ilham kaynağıdır, kendisine saygı duyulur çünkü bunu hak etmiştir. İşletmenin misyonunu düşünen bir lider, misyonu herkesin anlayacağı şekilde izah eder. Bütün kurumlar gibi eğitim kurumları da vizyon sahibi liderlere ihtiyacı vardır.

Vizyoner liderliğin kapsamının oldukça geniş olduğu görülür. Bağımsızlık, eşitlik, gibi bütün insanlığı ilgilendiren geniş yelpazeli bir kavramdır. Hızla değişen dünyamızda bu hıza ayak uydurabilmek, değişimleri ve gelişmelere açık olabilmek ve çevresel uyumu bir anda gerçekleştirebilmek de vizyoner liderliğin hedefleri arasında yer almaktadır. Hangi kurum veya kuruluş olursa olsun bunların yöneticilerinde vizyoner liderlik hususiyetlerinin olması icap etmektedir. Kurumların daha iyi bir geleceğe sahip olmak adına vizyoner liderliğe sahip bireylerle ilerlemelidirler.

1.10. Vizyoner Liderlik Konusu İle İlgili Daha Önce Yapılan Bazı Çalışmalar

T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi S.B.E’nde “Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik Ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama” isimli yüksek lisans çalışmasında (Murat Deniz – 2014) kamu kurumu yöneticilerinin vizyoner liderlik hakkında bilgi sahibi olup olmadığı incelendiğinde; yüksek oranda bilgi sahibi olduğunu belirten ve azımsanmayacak sayıda da vizyoner liderlik hakkında çok az bilgiye sahip olan yöneticilerin olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak vizyoner liderliğin tam olarak kavranmadığı ortaya konulmuştur.

T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi S.B.E. Spor Yöneticiliği A.B.D. “Sporcularda Başarı Motivasyonu Ve Öz Duyarlılık Tutumu İlişkisinde Antrenörün Sporculara Yönelik Vizyoner Liderlik Davranışlarının Rolü” (Ali Cihangir Türkmenel-2018) isimli çalışmada sporcuların vizyoner liderlik algısı yüksek olan antrenörlerle başarı oranlarının artacağı ve ulaşmak istedikleri hedeflere yönlendirilmede daha başarılı olunacağı algısı oluşmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde kurum kimliği kavramı ve tarihsel gelişimi, kurum kimliğinin önemi ve yararı, kurum kimliğinin türleri, oluşturulması, unsurları ve kurum kimliğinin etkileşim içinde olan diğer alanlar yer almıştır.

2.1. Kurum Kimliği Kavramı

M.Ö. 5. yy da Sokrates’in “kendini bilmek öğretisi” ile başlayan, kişilerin duygu ve düşüncelerinin farkına varması, kendisini tanımaya yönelik çabaları ve ben kimim sorusuna cevap arayışı insanlık tarihinin kimlikleşme sürecinin başlangıcı olarak görülebilir. Var olma, tanınma ve tanıma ihtiyacı kimliği zorunlu olarak oluşturmuş sosyolojinin, psikolojinin, antropolojinin ve siyasal bilim dallarının inceleme konusu olmuştur.

Türk Dil Kurumu sözlüğü kimlik tanımını “toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü ve/veya herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü” (TDK, 2018) olarak açıklamaktadır.

Etkili İletişim Terimleri kitabında ise kimlik kavramı “bir kurum ya da kişinin imgesi. Bir kuruluşun halka yansıyan görünümü. Örneğin kuruluşun “saygın” ve “ayrıcalıklı” bir yerde bulunması” olarak tanımlanmaktadır (Güz ve ark, 2002: 212). Her iki tanımda da yer alan ortak düşünce, kimlik kişinin hem kendisi tarafından hem de toplum tarafından nasıl görüldüğü ve algılandığıdır. Diğer bir tanıma göre “kimlik arayışı gelişimin temel özelliklerinden birisidir.” (Budak, 2000: 451).

Kimlik benliğimiz konusunda daha önce kimsek, yine o olduğumuz yolundaki öznel bir bütünlük, tutarlılık ve süreklilik duygusu; “ben kimim” sorusuna verdiğimiz başka herkesten ayrı, eşsiz bir insan olduğumuz yolundaki cevabımızdır. Bu duygu bedensel yapımızla ilgili olduğu gibi anılarımız, değer yargılarımız inançlarımız yaşadıklarımız ve cinsiyet, etnik, yaş, statü vb. toplumsal konumumuzla, mesleksel durumumuz ve başkalarının bizi algılayışlarıyla şekillenir (Budak, 2000: 451). Yani bireyin toplumsal sınıf cinsiyet, din, meslek grubu, etnik ve ırksal demografik özellikleri onun toplumsal kimliği görünümünde öznel kimliğinin oluşturucularıdır.

Yapılan tüm tanımlarda kimlik kavramının ait olduğu kişiye, şehire, ürüne hizmete, kuruma ve eşyaya bir özellik bir nitelik ve bir farklılık kattığı gerçektir. Bu

farklılığı bir iletişim modeline çevirmek isteyen kurumlar varlıklarını sürdürebilmek rakiplerinden ayırt edici özelliklere sahip olmak ve toplum tarafından kabul görmek için kuruma bir kimlik kazandırmanın gerekliliğini kavramışlardır. Kurum kimliği kavramı ticari yaşamın başlamasıyla birlikte olduğu düşünülse de insanlık tarihinin başlangıcından beri var olduğu görülmektedir. Zanaatkarların veya çömlek ustalarının yapmış oldukları ürünlerin üzerine koydukları sembol ve işaretlerin gemilerin, savaş kalkanlarının, bayrakların üzerine işlenen figür ve simgelerin kimlik belirleyici rol üstlendiği tarihin her döneminde görülmektedir. Toplumların gelişmesi, küresel pazar payının büyümesi ve teknolojik yeniliklerin yaygınlaşması ile işletmelerin hedefleri de kimikleşme yönünde yapılanmıştır.

Kavram olarak “bir işletmenin “kurumsal kimliğe” ihtiyaç duymasının başlıca nedeni kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmesini sağlamak kurum dışında ise, diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmesini sağlamak ve tüketicilerin ve diğer alıcıların tercih nedeni olmasını hedeflemektir.” (Okay, 2013: 25).

Başka bir tanıma göre “Kimlik, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayrılmasını sağlayacak: kurumun kim ve ne olduğuyla ilgili bilgi veren tasarlanmış tüm görsel göstergeler ve yansımalar olarak tanımlanabilir. Çünkü bu yansıma kurumun kendini nasıl gördüğü ya da görmek istediğiyle dolayısıyla imaj ile ilişkilidir.” Wally Olins’e göre “kurumun kim olduğu ve ne yaptığını anlatan görüntü olarak kurumsal kimlik kurumun kendisini nasıl gördüğü ve dış dünyanın onu nasıl tanımlamasını istediğiyle ilişkili olup, birincil amacı fark edilmek ve hatırlanmayı sağlamaktır.” (Peltekoğlu, 2007: 544-545).

Kurumsal Kimlik, görseelliğe önem verdiği gibi görsel olmayan unsurları da içerisinde barındırır. Bir işletmenin dışarıdan bakıldığında nasıl bir işletme olduğuyla ilgili somut bilgiler içerir (Ak, 1998: 19).

Tüketicinin gözünde kurumlara değer kazandırabilmek ve bu sayede diğer yüzlerce rakibin arasından sıyrılıp bir farka sahip olabilmek için kurum kimliği günümüzde vazgeçilmez bir gereksinim haline dönüşmüştür. Kurum kimliği kavramında kurumsal tasarım, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesini içeren unsurlar yer almaktadır (Kuşakcıoğlu, 2003: 54).

2.2. Kurum Kimliği Kavramına Genel Bir Bakış

Kurum kimliği denildiğinde ilk önce akla gelen kuruluşun adı, logosu, renkleri olmaktadır. Bunlar kurum kimliğinin bir parçası olan kurumsal tasarımın unsurlarıdır. Fakat kurumsal kimlik sadece kurumsal tasarımla sınırlı değildir. Kurum kimliği, kuruluşun iletişim, kùltür, davranış, yapı, stratejik faaliyetlerini ve içinde bulunduğu sektör kimliğini de içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak ele alınmalıdır.

Açık bir şekilde yònetsinler veya yònetemesinler, farkında olsunlar veya olmasınlar tüm organizasyonların bir kimlikleri vardır. Kurum kimliği kurumun “kim olduğunu”, “ne yaptığını”, “nasıl yaptığını” ve “nereye gitmek istediğini” yansıtır. Kurum kimliği, kuruluşun ürettiği ve sattığı ürünlerde veya servis hizmetlerinde, üretimin veya satışın yapıldığı ya da servis hizmetinin verildiği çevrede, ne yaptığını ifade etmek için kullandığı iletişim yöntemlerinde ve çalışanlarına ve dış dünyaya karşı davranışlarında açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Olins, 1995: 13). Kurum kimliği, kuruluş içinde birbirine uyumlu bir şekilde bağlanmış olan fiziksel ve işlemsel elemanlar ve insanlar tarafından inşa edilen dinamik bir yapıdır.

Bir işletmenin kimliğe gereksinim duymasının farklı sebepleri olabilir. Bunlardan en önemlileri bir işletme çalışanlarının işletme ile bütünlüklerinin oluşmasını sağlamaktır. İşletme dışında ise diğer kurumlardan farkını ortaya koymaktır (Okay, 2005: 38). Bu hususiyetiyle kuruma ait kimlikler, kurum yòneticileri bakımından stratejik bir üründür ve rakiplere karşı avantaj elde edilmesine vesile olmaktadır. Bir firma yatırım kararı alacağı vakit veya uzmanlık alanları ile ilgili kararlar verirken, sahip olacakları ürünün firmasının nasıl bir itibarının olduğunu önemsemektedirler.

2.3. Kurum Kimliğinin Tarihsel Gelişimi

2.3.1. Kurum Kimliğinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi

Kurumların kimlik arayışlarına girmeleri çok eski tarihlere rast gelmektedir. İnsanların bir arada yaşama arzuları nasıl ki çok eski zamanlardan beri varsa insanlar yine kimlik sahibi olarak kendini diğer şahıslara tanıtmaya çalışmıştır (Okay, 2013:1; Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 9). Daha sonraki zamanlarda devletler kendilerini tanıtan bir işarete, bir sembole yer vermişlerdir, bu da kurumsal kimlik kavramının çıkışını sağlamıştır. Bir toplumda farklı sınıflar görùlür. Halk ve askeri sınıf çok eski dönemlerden beri mevcut olan sınıflardır. Bu sınıfı temsil eden bir işaret, bir sembol kullanılmış, bu da kurumsal kimlik kavramının çıkışına zemin hazırlamıştır. Geçmişte insanlar bir kùltür öğesi olan, örf, adet ve geleneklere oldukça önem vermişlerdir. Bu

törenlerde insanlar farklı etkinliklere katılmışlardır. İnsanların bu törenlerde bazı fiziksel hareketleri, istimal ettikleri şekiller, kurumsal kimliğin eski dönemlere dayandığını hissettirmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007:11; Karsak, 2016:53).

Kurumsal kimlik ögesi tarihten bugüne değin sürekli bir değişim göstermiştir. 4 dönem oluşmuştur. Bunlar; geleneksel dönem, dizayn dönemi, marka tekniği dönemi ve stratejik dönem olmak üzere dört başlık altında incelenebilir (Okay, 2013:3). Kurumsal kimliğe ilk defa 1950’li yıllarda gereksinim duyulmuş, 1970’den sonrada işletmelerde de istimali mümkün olabilmıştır.

2.3.1.1. Geleneksel dönem

Kurumsal kimlik, ortaya çıkışının ilk basamağını bu dönemde gerçekleştirir. Bu süreç Sanayi Devrimi ile başlamış ve I. Dünya Savaşının nihayetine kadar devam etmiştir, insanlar daha sonra bu sürece geleneksel dönem ismiyle yâd etmişlerdir (Okay, 2013:55). Bu zamanlarda işletmenin sahibi olan şahsın; her türlü davranışı, güvenilir olması, doğru olması işletmenin kimliği açısından ziyadesiyle önemlidir. Bir nevi işletme sahibinin kimliği, firmanın kimliğidir şeklindedir (Meral, 2011:9). İnsanlar bu dönemde bazı ürünler ortaya koymuşlardır ve bu ürünlerini bir simge ile eşleştirme çabasına girmişlerdir. Bosch, Coca Cola, Ford gibi günümüzde bile tanınan firmalar bu dönemde ticari faaliyetleri ile tanınmışlardır (Okay, 2013:4).

2.3.1.2. Marka Tekniği Dönemi

Geleneksel Dönemin sona erışı yukarıda da ifade ettiğimiz gibi Birinci Dünya Savaşı yıllarına denk gelmektedir. Bu savaştan sonra ve İkinci Dünya Savaşı yıllarına değin yeni bir dönemin de başlangıcı olmuştur. Marka Tekniği Dönemi bu sürece verilen isimdir. Şirketlerin stili, marka olma arzusu gibi unsurlar şirketin kurumsal kimlik statüsünü kazanmasında etkili olmuştur. Herhangi bir işletmenin başarılı sayılabilmesi için, başarılı bir işletme kimliğinin olduğunu söyleyebilmek için öncelikle markalaşmak ve marka kimliğinin muvaffak olabilmesiyle mümkündür (Ovalıoğlu, 2007:16). Bu dönemde insanlar kurumsal kimliklerini tanıtan bazı unsurları istimal etmişlerdir. Bunlar; renkler, yazılar ve çeşitli görsek öğelerdir. Bu unsurlar kurumsal kimliği temsil eden bazı öğeler arasında yer almaktadır (Karsak, 2016:54).

2.3.1.3. Dizayn Dönemi

Kurumsal kimlik kavramının ön plana çıkması ve önemli olması II. Dünya Savaşı’nın bitmesinden sonra ortaya çıkmıştır. Uluslararası etkinliklerin artması bunda

etkili olmuştur, diyebiliriz. Kurumsal kimlik lafzı ilk defa Walter Margulies tarafından 1945 senesinde oluşturulmuştur (Karsak, 2016:54). Bütün firmalar rakip firmaların artması sebebiyle varlıklarını sürdürebilmek ve muvaffak olabilmek için hamleler yapmış ve bu dönemde kurumsal kimlik çalışmalarında da önemli bir artış meydana gelmiştir.

Bu dönemde bilginin her yere çok kolay bir biçimde yayılması ve teknolojinin de gelişmesi birçok firmanın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Artan firma sayısı da bir rekabet ortamının oluşmasını, birbirini anımsatan firmaların varlığını ortaya çıkarmıştır. Birbirine benzeyen binlerce firmanın ortaya çıkışı sebebiyle firmalar, diğer firmalardan nasıl farklı olurum sorusuyla meşgul olmuşlar ve bir kurumsal kimlik arayışı içine girmişlerdir. Yine bu firmalar, varlıklarını muhafaza edebilmek, rekabet ortamında ayakta durabilmek ve insanlarla sağlıklı iletişim kurabilmek adına kurumsal kimlik oluşturma ve insanlara kendilerini tanıtmaya amacı için gayret etmişler ve bunun için yüksek meblağlar ödemeye de razı olmuşlardır. Bir işletme müşterisine sadece ürün satmak istemez, onu kazanmak işletme aidiyet hissini onda oluşmasını arzu eder. Bunu sağlamak için de kurumsal kimliğe oldukça önem verilmesi lazımdır (Ovalıoğlu, 2007:17). Bu dönemin Marka döneminden önemli bir farkı vardır ki bu fark; kurum kimliğinin ürün dizaynıyla açıklanmaya çalışılmasıdır (Okay, 2013:12).

2.3.1.4. Stratejik Dönem

Bu dönem 1970’li yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelmiştir. Bu dönemde kurumsal kimlik çalışmalarında bir artış olduğu gözlemlenmiştir. İşletmeler insanlarla daha fazla iletişim kurabilmek için, kurumu insanlara daha iyi tanıtabilmek için ve iyi bir pazar oluşturabilmek için kurum kimliğini oluşturma çabasına girmişlerdir. Bu dönemde kurum kimliği ile ilgili çalışmalar yapan ajansların da sayılarında artışlar meydana gelmiştir (Okay, 2013:20).

2.3.2. Türkiye’de Kurum Kimliğinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de kurum kimliğini oluşumunu iki döneme ayırarak inceleyebiliriz. Osmanlı Dönemi ve Cumhuriyet Dönemi şeklinde iki başlıkta aktarılabilir. Osmanlı Döneminde sadece parasal menfaat elde etmek için kurumsal kimlik kullanılmamıştır. İlk kurum kimliği örneğine 1856’da kurulan Osmanlı ve 1863’te kurulan Ziraat Bankalarında görülmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007:12). Kurum kimliğinin en fazla ön plana çıktığı alan askeri birliklerdir. Osmanlı’da birçok askeri birlik yer almaktaydı ve bu askeri birlikleri birbirinden ayırt eden üniformalara sahipti (Meral,

2011:12). Buna ek olarak yine her askeri birliğin, o askeri birliği temsil eden bayrak, flama ve sancakları yer almaktaydı. Bütün bunlar da kurum kimliğine örnekler olarak sunulabilir.

Kurum kimliği kavramı hususiyetle Osmanlı Devleti döneminden Türkiye Devletine geçiş döneminde mühim gelişmelere sahne olmuştur. Türkiye’de kuruluşunun ilk yıllarında sanayi alanında sanayiciyi destekleyecek bir bankanın varlığından söz edemeyiz. Ticaretin ülkemizde daha aktif şekilde yapılabilmesi için tüccarı, ticareti destekleyen ulusal bankalar da yoktu. Bu durumlar ciddi problemlere sebep oluyordu. Bu sorunu halletmek maksadıyla Türkiye İş Bankası’nın yapısının tekrardan oluşturulması hedeflenmiştir. Yine bu dönemde ekonomiyi canlandırmak ve esnafa yardımcı olmak maksadıyla Merkez Bankası gibi bazı bankalar kurulmuştur. Bu dönem kurulan bankalara bazı sıfatlar eklenerek milli olmaları arzu edilmiştir (Meral, 2011:12).

1960 ve sonrası yıllarda ilkemize yabancı birçok şirket ticari faaliyetler yürütebilmek amacıyla gelmişler. Bu yıllarda yerli olan firmalar, yabancı firmalardan farklılıklarını ortaya koymak ve kendisini tanıtmak için kurum kimliğini istimal etmişlerdir (Okay, 2013:22). Yerli işletmeler tüm evrende ve ülkemizde de ilk kurulma süreçleri aşamasında aile isimlerini kullanarak iş hayatına başlamışlardır. Kurum kimliği oluşturma çabasına giren şirketler şunlardır: “Sabancı ailesinin kurduğu Sabancı, Koç ailesinin kurduğu Koç ve Eczacıbaşı ailesinin kurduğu Eczacıbaşı.” (Meral, 2011:12).

2.4. Kurum Kimliğinin Önemi ve Yararları

Kurum kimliği kavramı firmalara çeşitli avantajlar kazandırır. İşletmelerin kurum kimliğini oluşturma sebepleri birbirinden farklıdır. İşletmeler değişimlere ayak uydurabilmek, işletme içerisinde meydana gelen değişikliklerde sıkıntı yaşamamak, müşterilerin değişen taleplerine çözümler üretmek, sürekli değişim için olan ürün çeşitliliği, yine işletmenin yönetiminin değişmesi veya işletmenin yerinin değişmesi gibi birçok sebepten dolayı kurum kimliği oluşumu mecburu bir hal almıştır. Ayrıca farklı firmaların bir çatı altında birleşmesi ve firmaların pazar arayışlarına girmeleri de bunu zorunlu hale getirmiştir (Okay, 2013:52).

Kurum kimliği firmalara birçok avantaj sağlamıştır. Bu avantajları şu şekilde açıklayabiliriz (Elden ve Yeygel, 2006:83; Tuna ve Akbaş Tuna, 2007; Okay, 2013:58-64):

- İşletmede yer alan çalışanlarını motive eder, etmeye çalışır.

- Kurumun kendine özgü bir kültürünün oluşumuna katkıda bulunur ve bu kültürü çalışanların benimsemesini sağlar.
- Günümüzde meydana gelen önemli değişiklere yabancılik çekilmemesi sağlar ve ürün ve pazar değişimlerinde uyumu sağlar.
- Ürünün müşteriye ulaştırılmasını kolaylaştırır, iyi iletişim ağı oluşturur.
- Herkesi kapsayan etkin bir dil kullanır ve başarılı bir iletişimin de kaynağıdır.
- İnsanların o işletmeyi tercih etmesini sağlayacak etkinlikler üretir.
- Rekabet halinde olduğu şirketlerden daha üst seviyelerde olmasına katkıda bulunur, etkinliğini artırır.
- Firmanın alabileceği kredi olanaklarında artışı sağlar.
- İşletmenin her zaman ve her yerde değişime açık olduğunu izah eder ve işletmede meydana gelen bu değişimlerden herkesin haberinin olmasına katkı sağlar.
- Bir işletmenin kamu ile olan bağlantılarının güçlü olması gerekir. Bunu sağlamak için uğraşır.
- Eğer bir işletme yeni kurulmuşsa ona ulaşılması gereken insan kitlesini gösterir, piyasada o işletmenin adının geçmesini sağlar.
- Bir işletmenin olmazsa olmazı olan bütünlük ve birlik kavramlarını oluşturur.
- Rekabet hakkında oldukları firmalara, firmayı onların gözünde imaj sahibi bir firma olarak gösterir.

Gördüğünüz gibi kurumsal kimliğin firmalara birçok katkısı vardır ve bunları arttırabiliriz. Sadece hususi kurum ve kuruluşlar değil, devlet kurumları bile kurumsal kimlik vesilesiyle önemli avantajlar elde edebilir. İyi bir işletme rekabet ortamına ayak uydurabilen işletmedir ve buna katkı sağlayan yine kuruma ait bir kimliğin olmasıdır (Knapp ve Campbell, 2010:1).

2.5. Kurum Kimliğinin Türleri

Her işletme rekabet halinde olduğu işletmelerden birçok yönü ile daha iyi olmak ister. Rekabet halinde olduğu firmalardan daha farklı olabilmek, başarıya ulaşmış bir imajın var oluşu ve elde edilen muvaffakiyetin sürekliliğini sağlamak için firmalar bir kurum kimliği oluşturma etkinliği içine girmişlerdir. Yapı bakımından kurum kimliğinin çeşitli şekilleri ile karşılaşabiliriz. Monolitik, işaretlenmiş ve marka kimliği gibi üç temel başlıkta irdelenecektir (Görgülü, 2018: 8). Yapılan çalışmalarda ise

tekli/monolitik, desteklenmiş, ürün ve marka kimliği olmak üzere dört ana kısımda incelenmiştir.

2.5.1. Tekli/Monolitik Kimlik

İşletmeler ya da kurumlar kendilerini yalnız bir isimle veya bir logo ile açıklamaya çalışırlarsa buna tekli/monolitik kimlik şeklinde isim verilmiştir (Köktürk ve ark, 2008:40). Tekli/monolitik kimliğe sahip kurumlar, nerede etkin çalışmalar yürütürse yürütsünler sadece bir kimlik ile kendilerini açıklamaya çalışırlar (Karsak, 2016:54).

Bu kimliğin sağladığı en büyük avantaj işletmenin akılda çok kolay bir biçimde kalmasına olanak sağlar. Ayrıca ürünlerin tanıtımını da kolaylaştırır. Bir diğer katkısı da aynı çatı altında üretilen binlerce ürünün bir isim, bir işaret altında toplanmasını sağlar. Ülkemizde ETİ, Petrol Ofisi, Sarar gibi kurumlar tekli/monolitik kimlik istimal edip bütün hizmetlerinde yalnız bir isim ve sembole yer vermişlerdir (Uzoğlu, 2001: 339).

2.5.2. Desteklenmiş Kimlik

Desteklenmiş kimliğin bir diğer ismi de ‘Çoklu Kimliktir’. Desteklenmiş kimlik sadece bir firmaya ait kimlik değildir, ana firmaya tabi diğer küçük firmaların da bu kimliği kullandığı müşahade edilmektedir (Gülsünler, 2007: 286). Büyük şirketler kendi içerisinde birçok küçük işletme, birim bulundurabilir. İşte bu küçük birimlerin her bireri kendilerine has bir kimlik istimal ederler. Büyük bir firmaya bağlı olan yan kuruluş kendi sembolüyle değil de tabi olduğu büyük işletmenin sembolüyle tanıtılır. Yan kuruluşun kimliğinde bağlı bulunduğu ana firmanın sembolünü görmek hiç de zor olmaz. Yan kuruluşların kendileri değil de ana kuruluşa bağlı olarak hatırlanmaları hep arzu edilmiştir. Örnekler vermek gerekirse Sabancı grubuna ait birçok yan firma vardır. Bunlar; Akbank, Lassa, Vinsa... gibi yine Koç grubuna ait birçok yan firma vardır. Bunlar; Aygaz, Arçelik, Beko, Maret... gibi. Bu firmalar ana firmaya bağlı yan işletmelerdir ve bunların da kendilerine ait bir kimliklerinin olduğu görülmüştür (Uzoğlu, 2001: 339).

2.5.3. Ürün Kimliği

Bir ürünün kimliği oluşturan birçok şeyden bahsedebiliriz. Ürünün ortaya çıkışı, adı, ambalaj tasarımı, fonksiyonları, kalitesi, bedeli gibi konular ve ürünün sunum biçimi ve ürünün sunulduğu alan da bir o kadar önemlidir. Bütün bu unsurlar ürününün kimliğinin oluşmasına katkı sağlayan durumlardır (Elden ve Yeygel, 2006: 76). Ürün kimliğinin bazı hususiyetleri aşağıda verilmiştir (Okay, 2013:42):

- Bir ürünün ne amaçla yapıldığı, neye yaradığı ve nerelerde kullanılacağı ürün kimliği için oldukça mühim konulardır.
- Alacağımız bir ürünün satış fiyatının ne olduğu da ürün kimliğini meydana getiren öğeler içerisinde yer alır. İmaj olarak çok iyi konumda olan ürünün satış bedelinin de yüksek olduğu görülmektedir.
- Ürün kimliğine pozitif tesir oluşturan bir başka yönü de ürünün ismi, markası ve ürünün nasıl yapıldığı ile ilgili bilgilerin yer almasıdır.
- Bir ürünün, tüketici konumundaki şahıslara nasıl sunulduğu, onlara nasıl ulaştığı, ürünün bulunduğu yer gibi özelliklerde ürün kimliği açısından oldukça önemlidir. Bir ürünün müşteriye ulaşımında sıkıntılar yaşanmıyorsa ve tüketici ürüne kolay bir şekilde ulaşabiliyorsa bu tür ürünlerin fiyatlarının biraz daha yüksek olduğu görülür. Çünkü geniş bir arz yelpazesine sahiptir. Eğer dağıtımında sıkıntılar çıkıyor ve müşteriler o ürüne sahip olmakta sıkıntılar yaşıyorsa bu tür ürünler daha düşük fiyata satılır. Tüketici bilmediği bir ürünü kolay kolay almak istemez.

Bir ürün kendine has hususiyetleri ile diğer ürünlerden farklılıklarını ortaya koyabilmelidir. Bir firma ürünle ilgili bir şey vaat ediyorsa tüketici o vaatin gerçekleşmesini bekler. Bu yüzden vaatler de ürün kimliğini oluşturan öğeler arasında yer almaktadır. Tüketicie vaat ettiği özellikleri, piyasada yer alan diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlayabilmektedir. Bu sebepten dolayı, işletmelerin tüketiciye ürün ile ilgili sunduğu vaatler, ürün kimliğini oluşturan öğeler arasında yer almaktadır (Okay, 2013:43).

2.5.4. Marka Kimliği

Markayı her yönüyle kapsayan marka kimliği, markanın manasını, amacını meydana getiren öğeler arasındadır. Marka kimliğini meydana getirme etkinlikleri, kolay bir faaliyet değildir. Çünkü hem doğru hem de tesir eden bir marka kimliği oluşturmak icap eder. Bu güçlü marka oluşturabilmenin en mühim kısmıdır. Bir markanın ihtiva ettiği şeyler, amacı ve bir vizyonunun olması marka kimliğinin oluşmasında etkili olmuştur (Sevil, 2006: 38). Marka kimliğinin mühim olmasının birçok sebebi vardır. Çünkü marka ile müşteri arasında bir irtibatın oluşmasını sağlayan önemli etkidir. Ayrıca yine tüketiciler ile işletme arasında etkin bir iletişimin varlığını da sağlayacaktır.

Marka kimliğinin yegâne hedefi markanın ismi olmak değildir. İyi bir marka kimliğinin asıl maksadı kalıcılığı esas almasıdır. Marka kimliğinin oluşumunda sadece markanın isminin yer almadığını belirtmiştik. Markayı çağrıştıran. Tüketicinin zihninde kalan ve anlamlı bir marka görselinin de olması icap eder. Yine tüketicinin dikkatini celbeden güzel bir ambalaj tasarımı, zihne uyarılar veren etkin renkler ve marka ile özdeşleşmiş bir logonun varlığı da bir markanın oluşumunda oldukça mühim unsurlar arasında yer almaktadır (İlban, 2007: 52). Çoğu uzman marka kimliğini ürün üzerindeki kıyafet olarak nitelendirir. Bu kıyafet ürünün cazibesini arttırdığı gibi ürüne canlılık katar. Tüketicilerle, ürün arasında ya da tüketicilerle, firma arasında bir bağın oluşmasını sağlayan mühim öge olarak tanımlanabilir (İlban, 2007: 54). Bir ürünün üretilmesinin her zaman bir amacı vardır. Bu ürün, tüketicinin aklında yer tutmak ister; fakat o bulunmak istediği konum ürün için oldukça önemlidir. Güzel pazarlama etkinlikleri ile marka kimliğinin oluşumunda isabetli adımlar atılmış olacaktır (Doğanlı, 2006: 61).

Markaların stratejilerini oluşturmak için çaba gösteren şahıslar, eşi olmayan markalar üretme, markanın varlığını devam ettirme çabası içine girmişlerdir. onların yapmış oldukları bu etkinlikler de marka kimliğinin bir parçası olarak görülmektedir. İki farklı marka kimliğinden söz edebiliriz. Çekirdek marka kimliği ve genişletilmiş marka kimliği. Ürünün çeşidi, nitelikleri, kalitesi ve istimali ürünün çekirdek marka kimliğini meydana getirirken; marka şahsiyeti, manevi yararlar, kendini açıklayabilme, tüketen şahısların hayal güçleri, ürünün çıktığı ülkeye tesiri gibi öğeler ürünün genişletilmiş kimliğini oluşturur. Marka kimliği, üreten bir firmanın sunduğu ve üründen kıymetli bir öğedir (Görgülü, 2018: 10).

2.6. Kurum Kimliğinin Oluşturulması

Kurum kimliğinin oluşturulması ve bu süreçteki çalışmalar, halkla ilişkiler yöneticileri de dâhil olmak üzere tüm yönetim kademelerinin katılımı ile gerçekleştirilmelidir. Bu kapsamda halkla ilişkiler yöneticilerinden beklenen sadece mevcut kurum kültürünün çalıştırması ve yürütmesi değil, aynı zamanda kurumsal kimlik çalışmalarının kültürel değerlere uygunluğunu sağlayarak, kurumun felsefesi ile ters düşmeyecek doğru stratejilerle belirlenmiş bir programı yürürlüğe koyması ve halkla ilişkiler faaliyetlerini de belirlenen programla bütünlük arz edecek biçimde yürütmesidir (Vural, 2003: 184-185).

Kurum kimliği geliştirme süreçleri, pek çok uzman tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Ancak tüm modellerin ortak amacı, başarılı bir kurum kimliğinin oluşturulmasıdır. Tüm modeller içinde Henrion, Ludlow ve Schmidt tarafından geliştirilen Henrion, Ludlow & Schmidt (HLS) modeli ideale daha yakın durmaktadır. HLS modeli kurum kimliğinin oluşumunda beş işlevsel boyuttan söz etmektedir. Bu boyutlar (Okay, 2005: 88-90):

- a) Kültür Boyutu:** Bir kurumun kültürel şartlarını, belirlediği hedeflerini ve durumlarını içeren kültür boyutu, kültürle ilgili kurumun tüm durumlarını kapsamaktadır.
- b) Davranış Boyutu:** Davranış boyutu, kurumun bir bütün olarak ya da parçalar halindeki davranışlarıdır. Kurumun iletişimsel davranışlarından yönetim davranışına kadar iç ve dış iletişime dair tüm noktaları kapsamaktadır.
- c) Pazar Boyutu:** Pazar boyutu, pazara yönelik ve pazardan kaynaklanan tüm şartları, pazar hedeflerini, hedef kitleleri, pazarlama stratejilerini, rakipleri, fiyatı, ticari sınırlamaları ve teknolojik gelişimleri içermektedir.
- d) Ürün ve Hizmet Faaliyetleri Boyutu:** Ürün ve hizmet ile ilgili etkinlikleri ve bu etkinliklerle bağlantılı olan tüm stratejileri içermektedir. Ürün tasarımı, ergonomik özellikler, ürün yararları ve müşteri hizmetleri gibi etkinlikler bu kapsamda sayılabilmektedir.
- e) İletişim ve Tasarım Boyutu:** İletişim ve tasarım boyutu, kurum içinde ve dışında enformasyon ve algılama ya da davranış etkilemesi biçiminde tanımlanmaktadır.

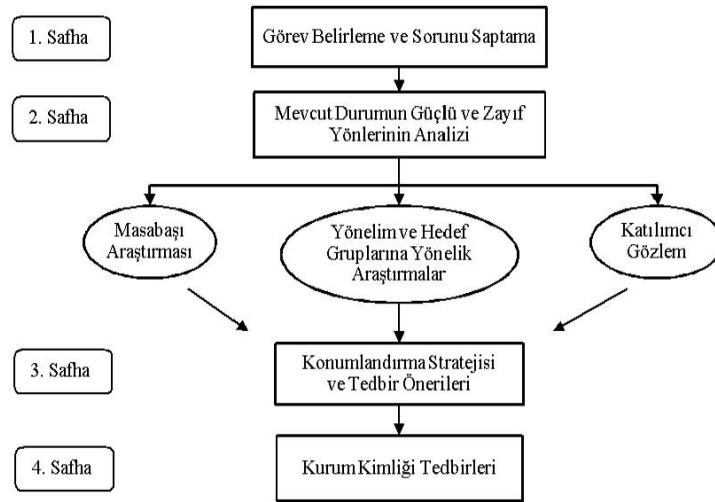
Görsel ve sözlü iletişimin hem şeklini hem de içeriğini kapsamaktadır. Bu beş boyutun karşılıklı etkileşimi kurum kimliğinin yapısını oluşturmaktadır. Bu yapı modeli, algılama ve etkileme ilişkilerini tanımayı sağlamaktadır. HLS modeli, verilen bir hareket noktasından mevcut durum, kurumun zayıf ya da güçlü yönleri analizi ile iç ve dış kimliğin net bir resminin kazanıldığı, konumlandırma stratejisinin oluşturulduğu ve tedbir önerilerinin geliştirildiğini göstermektedir. HLS modeline göre, kurum kimliği süreci dört evreden oluşmaktadır (Çetintaş, 2008: 74):

- a) Görev Belirleme ve Sorunu Saptama:** Birinci evrede, üzerinde çalışılacak olan noktalar ve ilk sorun saptaması yapılmakta ardından mevcut durumu tespit eden ve stratejik hedef konumlandırmasını oluşturan, mevcut durum analizi yapılandırılır. Bu analiz yönteminde kurumun mevcut durumu, varsa kurum

kimliği ve kimliğin olması istenilen durumu belirlenmektedir. Böylece eksik yönlerin ne olduğu saptanabilmektedir.

- b) Mevcut Durumun Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi:** Mevcut durum analizi için dört araştırma yöntemi kullanılabilmektedir. Bunlar, masa başı araştırması, yönetim ve hedef grupları araştırmaları, katılımcı gözlem ve nicel pazar araştırması yöntemleri olarak sayılabilir.
- c) Konumlandırma Stratejisi ve Tedbir Önerileri:** Konumlandırma, kurumun içte ve dışta nasıl görünmek istendiğini, pazarda hangi konuma gelmek istediğini, rakiplerinden nelerle ayrıldığını ve çalışanlarından neler beklediğini tanımlamaktadır. Konumlandırma stratejisi için yönetimi ve kurumu yakından tanıyan görüş önderleriyle işbirliği içinde çalışılmalıdır. Tespit edilen eksiklikler, ulaşılmak istenen konum belirlendikten sonra bir hedef konumlandırması biçiminde ortaya konulmakta, daha sonra konumlandırma stratejisi sonucunda değişmeden kalması ve üzerinde çalışılması gereken noktalar kesinleştirilir ve kurum kimliğinin gelişimi için gerekli olan tedbirler kısa, orta ve uzun vadeli olarak yapılandırılabilir.
- d) Kurum Kimliği Tedbirleri:** Kurum kimliği gelişimleri kontrol edilmelidir. Ulaşılmak istenilen hedeflerin test edilmesi ve konumlandırma stratejisindeki gibi değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece meydana gelen değişiklikler, mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerini analizi konusunda anlatılan araştırma yöntemleriyle kontrol yapılarak ölçülebilir. En uygun araştırma yönteminin seçimi, kurum kimliğinin araştırılacak nokta ve boyutlarına göre değişmektedir.

Şekil 1: Kurum Kimliğinin Oluşturulması



Kaynak: Okay ve Okay: 2002: 615

Etkili ve başarılı bir kurum kimliği gelişimi için yukarıda anlatılanlar bir bütün olarak uygulanmalı, getirilen öneriler de bir bütün olarak kurum kimliği anlayışına göre sınıflandırılmalıdır. Kurumsal kimlik çalışmaları ile çalışanların moral ve motivasyonunu artırma açısından faydalar sağlanmakta, farklı coğrafik bölge ve kültürlerde bulunan hedef kitleler ile iletişim çok daha kolay olmaktadır (Vural, 2003:182).

2.7. Kurum Kimliğinin Unsurları

Kurum kimliğinin kullanılma amacı; bir kurumun ya da işletmenin kimliğini izah etmek amacıyla ortaya çıkmış bir unsurdur. Bu kimlik umumiyetle 4 ana öğeden müteşekkildir. Birincisi kurumda çalışanların ve kurumun davranışlarıdır, ikincisi ise kurumun iletişim biçimleridir, üçüncüsü ise felsefesidir ve sonuncusu ise görsel tasarım öğeleridir. Bu öğelerin bir işletmeye has bir şekilde kullanımı, o işletmenin kimliğini oluşturmaktadır (Okay, 2013: 25-26). Bir kimliğin hem başarılı hem de yeterli güce sahip olması için bu öğelerin hepsine ayrı ayrı özen göstermek icap edecektir (Yaz, 2006: 137).

2.7.1. Kurum Felsefesi

Kurum kimliğinin özünü meydana getiren düşünceler sistemi Kiessling ve Spannagl tarafından kurum felsefesi diye isimlendirilmiştir. Birkigt, Stadler ve Fuck ise buna kurum kişiliği adını koymuşlardır (Okay, 2013: 46). Yazarların bazıları kurum felsefesini kurum kültürü kavramı içerisinde görmekte, diğer yazarlar tarafından kurum

felsefesi olarak adlandırılan kavramı kurum kültürü adıyla düşünmektedir (Hepkon, 2003: 181).

Üst seviyedeki yöneticiler kurum kimliğinin şekillenmesinde vazifelidirler. Kurum felsefesi demek kurumda yer alan üst düzey yöneticilerin kabul ettikleri değer ve inançlar bütünüdür. Umumiyetle bu felsefe misyonla birlikte zuhur eder. Yöneticilerin tesiriyle meydana gelen kurum felsefesi, kurumsal kimliğin özü şeklindedir. Kurum felsefesi, bir işletmenin davranış ve iletişimlerine tesir eder. Başka bir deyişle, bir işletmenin strateji ve politikaları üstünde tesirlere sahiptir (Tuna ve Tuna, 2007: 45). Kurum felsefesinin dokunmadığı alan yoktur. İşletme çalışanlarına, kurumun işleyişine, ürüne ve ürünün yapısına kısacası her alana etki eder (Yaz, 2006: 141). Şayet bir işletmede kurum felsefesi başarılı bir şekilde yerleştirilmişse, o işlemin kimliği de aynı derecede başarılı olacaktır şeklinde konuşmamız yanlış olmaz.

Kurum felsefesi kurumun misyonu, vizyonu, değerleri, tarihçesi, kuruluş tarihi, kurucusu gibi öğelerden teşekkül eder. oluşmaktadır. Bu öğelerin tamamı kurum kimliğini oluşturmada önemli değere sahiptir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006). Kurum felsefesi sayesinde insanlara verilmek istenen mesajlar daha kolay ve anlaşılır biçimde ulaştırılır. Bu sebeple felsefeyi meydana getiren misyon, vizyon, değerler gibi öğelere ayrıyeten kıymet verilmelidir. belirlenmesine gereken önem Kurum felsefesini meydana getiren mühim öğeler aşağıda verilmiştir (Tuna ve Tuna, 2007: 46-49-51).

Misyon: Bir işletmenin var olmasının ana maksadı, varoluş sebebini ve topluma yararını belirtmektedir. Bir misyon umumiyetle kurumun temel değerleri, felsefesi, hedef gruplar, faaliyette bulunduğu sektör, ürettiği mal veya hizmetler, kullandığı yöntem veya teknolojiler gibi öğeleri barındırır.

Vizyon: Kurumun uzun dönemde varmayı hedeflediği şeylerdir. İstikbalde gerçekleştirilmesi planlanan tüm etkinliklerin değerlendirilmesi, tanımlanması ve paylaşılmasını içerir.

Kurumsal Değerler: Kurumun misyon ve vizyonunun arkasında yatan inançların temelini teşkil eder. Kurumsal değerler kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

Kurumsal Kurum Vizyonu Hedefler: Doğrultusunda yönetim tarafından belirlenen, daha net bir şekilde ifade edilmiş, kısa dönemli ve kurumun oluşturacağı stratejiler yoluyla gerçekleştirilmesi beklenen hedeflerdir. (Tuna ve Tuna, 2007: 45).

2.7.2. Kurumsal İletişim

İletişim, bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesi, mesajlar aracılığıyla toplumsal bir etkileşim gerçekleştirilmesidir (Mutlu,1995: 168). İletişim, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde, çalışmaların etkin biçimde yönlendirilmesinde, bilgi yaratma ve bilgi paylaşma sürecinde, kurumun devamlılığı için gerekli olan bilgi akışının sağlanmasında ve kurumda ortak bir dilin oluşmasında ve kültürün aktarılmasında ve nihayetinde kurumsal başarıda önemli bir etken ve temel bir dayanak durumundadır. Ayrıca kurum değerlerinin, vizyonunun ve misyonunun anlaşılması ve sahiplenilmesi, kimlik duygusunun geliştirilmesi, kuruma yeni katılanların kurum kültürüyle bütünleşmeleri ve sosyalizasyonları, işbirliği, ortak sahiplenme ve birlikte öğrenme ancak etkili iletişim ile mümkün olmaktadır (Solmaz, 2007: 102; Vural, 2003:169).

Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak değerlendirilebilmektedir (Okay, 2005: 63). Etkileşimde bulunan bireyler arasında anlamları ortak kılma süreci olan iletişim, kurumlarda çalışanlar arasında doğal bir bilgi alışverişi biçiminde bulunmaktadır (Solmaz, 2007: 102). Kurumun işleyişini sağlamak ve kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek için iç ve dış çevre ile girilen bilgi ve düşünce alışverişi süreci (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 74-75) olan kurumsal iletişimin hedefi, tüm iç ve dış hedef kitlelerin kurum hakkındaki tutumunu etkilemek veya değiştirmektir (Vural, 2003: 181).

Kurumsal davranışın etkinliğini iletmekte ve bu süreçte reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan faydalanan (Okay, 2005: 63) kurumsal iletişim, kurum içi veya dışındaki iletişim sürecini belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 74-75).

Kurumsal iletişim,dış dünya ile kurum arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi, hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında kurumların kendilerini yeni durumlara uyarlamaları, güçlü kurumsal bir marka oluşturmak ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için mutlaka gerekmektedir (Hepkon, 2003: 202).Sonuç olarak kurumsal iletişim, kurumun faaliyette bulunduğu tüm iletişim çabalarının toplamı olup kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki kısımda incelenebilmektedir.

2.7.2.1. Kurum İçi İletişim

Spinder'a göre kurum içi iletişim, bir kurum yönetiminin kendisi ve çalışanları arasındaki işbirliğini ve kurum iklimini olumlu biçimde etkilemek istediği tüm tedbir ve çabalar (Okay, 2005: 168). Kurum içi halkla ilişkiler, yönetim bilgisiyle çalışanların en formasyon ihtiyacı arasındaki boşluğu kapatmak için gereklidir. Bu sayede kurumun faaliyet yetenekleri daha verimli hale gelecektir (Okay ve Okay, 2002: 298). Kurum içi halkla ilişkiler için kurumun çalışanları kurum içi hedef kitleyi oluşturmaktadır.

Kurumların, kurum içi iletişimi gerçekleştirmelerindeki temel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Varol, 1993: 128-129):

- Kurumun amaç, hedef ve politikasının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Kurumun sosyal ve ekonomik sorunlarına dair bilgi vermek ve bu sorunlarla ilgili bağlantılar konusunda çalışanları aydınlatmak,
- Kurum çalışanlarını, kuruma bilgi ve geri besleme sağlama konusunda özendirmek,
- Bilgilendirme yoluyla kurumsal yaşama katılımın düzeyini artırmak,
- Yöneten ve yönetilenler arasında iki yönlü iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında ve sonrasında kurumu temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çalışanlarla ilgili gelişmeler ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi konularında çalışanları bilgilendirmek,
- Bütün bunlar aracılığıyla bir kurum kimliği ve kültürü yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

Kurumlarda yer alan çeşitli iletişim kutupları arasında hemen her gün, her an ilişkiler kurulmaktadır. Bu ilişkiler kurumsal ve bireysel çıkarları dengede tutacak düzeyde kurulursa kurumun amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Kurum içi halkla ilişkiler, burada devreye girmekte ve aracı bir rol üstlenmektedir (Okay ve Okay, 2002:298). Kurumsal yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak iletişim araçlarının kutuplar arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekmektedir. Bu nedenle iletişim araçlarının seçimine özen gösterilmeli, bilgi akışını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin,

anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçlarını uygun olan yere ve zamana göre seçmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 84).

Kullanılan sembol sistemleri açısından kurumlardaki iletişim biçimleri sözlü, yazılı, görsel ve sözsüz iletişim olmak üzere sınıflandırılabilmekte ve her biri ayrı bir önem taşımaktadır. Günlük iletişimin büyük bir bölümü, beden diliyle gerçekleşen sözsüz iletişimden oluşurken bunu sırasıyla sözlü ve yazılı iletişim izlemektedir. Görsel iletişim ise daha çok özel amaçlara yönelik olan sunularda kullanılmaktadır (Solmaz,2007: 103). Kurum içi iletişimin başarılı kılınması için resmi iletişim yollarından ziyade resmi olmayan iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir (Okay,2005: 171).

2.7.2.1.1. Yazılı İletişim Araçları

Gönderilmek istenen bilginin gerçek nitelik ve içeriğini yitirmeksizin iletilmesi ve çalışanlara sorumluluk yüklenmesi gibi durumlarda yazılı araçları kullanmak gereklidir ancak bu araçlar, kırtasiyeciliğe yol açması, ekonomik kayıplara ve basamaksal yapıyı izleyerek zaman kaybına neden olması gibi çeşitli olumsuzlukları da içermektedir. Bunun da ötesinde, mesajı alan kişinin yazılı metni anlamakta güçlük çekmesiyle yanlış uygulamalar görülebilmekte ve yavaş işleyen süreç ile kararların etkinliği azalabilmektedir.

Halkla ilişkiler çalışmalarında birçok yazılı araç kullanılmaktadır. Bunların belli başlıları aşağıda açıklanmıştır:

Kurum Gazetesi: Kurum ile ilgili ekonomik ve sosyal gelişmeler, yatırımlar, geleceğe dönük plânlar, yeni atamalar, vb. bilgiler yer alır. Kurum gazetesi, çalışanlara, iş ilişkisinde bulunulan kişilere, kurumlara ve tüm hedef kitleye dağıtılarak kurumla ilgili bilgiler aktarılır (Ertürk, 2001: 441). Baskısının hemen yapılması, baskıdan önce değişiklik yapabilme gazetenin olumlu yanları iken kısa ömürlü olması, görsel yetersizliği ve dağıtım zorluğu olumsuz yanlarını oluşturmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte iletişim intranet ortamına taşınmış, bu tür yayınların sayısında azalmalar yaşanmıştır ancak taşınabilirliği ve her ortamda rahatça okunabilmesi bu yayınları vazgeçilmez kılmaktadır (Okay ve Okay, 2002: 301).

Dergiler: Bu tür yayınlarda araştırma sonuçları, bilimsel makaleler ve röportajlar yayınlanabilir. Dergilerin hitap edeceği hedef kitle belirlenmeli ve içerik ona göre düzenlenmelidir (Ertürk, 2001: 441).

İnternet: Kurum içi internet ağı olarak düşünülebilen bu sistem ile çalışanlar kurumsal bilgilere kısa zamanda ulaşabilmekte, hiyerarşik sınırlama olmaksızın diledikleri kişilerle iletişim kurabilmektedirler. Bu sistemler kâğıt, nakliye gibi giderlerin azaltılmasına (Okay ve Okay, 2002: 305-307), bilgi üretimi ve paylaşımının en üst seviyeye çıkarılmasına yardımcı olurlar (Özdemirci ve Aydın, 2007: 66).

Broşürler: Kurumu tanıtmak amacıyla göreve yeni başlayan kişilere ve ziyaretçilere verilmek üzere hazırlanmış basılı yayın araçlarıdır. Broşürler az sayfalı, renkli ve resimli olup kısa açıklamaların yanında fotoğraflar bulunur (Ertürk, 2001:441).

E-Posta: Hızlı ve bireysel kullanım imkânı, kurum içinde e-postanın bir iletişim aracı olarak kullanılmasını yaygınlaştırmaktadır. Ancak elektronik postanın bazı olumsuz yanları da vardır. Bilgisayar okur-yazarlığını ve bir bilgisayarı gerektirmesi, rahat olmayan bir ortamda gelen postaları okumak ve gerektiğinde kâğıda dökülmesi böylece kâğıt israfına neden olması bunlardan bazılarıdır (Okay ve Okay, 2002: 312).

El Kitapları: Genellikle göreve yeni başlayan kişilere kurumu tanıtmak üzere hazırlanmış kitapçık biçimindeki araçlardır. Kurum ve çalışanın hak ve sorumlulukları yer almaktadır. Ayrıca ücret, çalışma saatleri, prim, tatil, kütüphane, yemekhane, kantin, sportif faaliyetler, lojman imkânları ve servis imkânları, çalışma koşulları, terfi sistemi, ceza ve ödül sistemleri vb. koşullar el kitaplarında yer alırlar. El kitaplarında çoğunlukla açıklayıcı bilgilere yer verilir (Ertürk, 2001: 441).

Afiş, İlân Tahtası ve Basın Bültenleri: Afişler kurum içinde ilgili yerlere asılır. Üzerinde resim ve sloganlardan oluşan ve hedef kitleye iletilmek istenen mesajlar vardır. Afişlerin hazırlanması sırasında resim ve sloganların verilmek istenen mesajlara uygun olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İlân tahtası daha çok çalışanlara ve ziyaretçilere yönelik bilgi aktarmakta kullanılan araçlardır. Basın bültenleri, halkla ilişkiler bölümü tarafından hazırlanan ve kurumla ilgili haberlerin basına duyurulmasında kullanılan araçlardır (Ertürk, 2001: 442).

2.7.2.1.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları, iletişimin akışının hızlanmasını, kişilerarası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar. Bu üstünlüklerine karşılık, sözlü araçların tartışmalarda belgelenmemesi, uzun konuşma ve görüşmelerle işlerin engellenmesi ve zamanla sözlü mesajın amacını ve özünü yitirmesi gibi sakıncaları bulunabilmektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan sözlü araçlar, yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi, basın toplantısı, konferans ve seminerlerden oluşur:

Yüz Yüze Görüşme: Basın kuruluşları ve tüm hedef kitleyle ilişkilerde en etkili olan araçtır. Zaman kaybına neden olmasına rağmen kullanımında büyük faydalar vardır (Ertürk, 2001: 442).

Telefon Görüşmesi: Yüz yüze görüşme kadar olmasa da konuşanlar arasında yakın bir diyalog kurulmasını sağlar (Ertürk, 2001: 442).

Toplantı: Halkla ilişkiler faaliyetlerinde çok kullanılan araçlardan birisi olan toplantılar, kurumun bilgilendirmek istediği hedef kitleyi bir araya getirmesidir. Toplantıda bilgiler sözlü olarak aktarılır, gerekirse yazılı metinler de dağıtılır. Toplantının fazla uzun olmaması ve gündem dışı konulara yer verilmemesi gerekmektedir (Ertürk, 2001: 443).

Konferans ve Seminerler: Konferans ve seminerler belli bir hedef kitleyi bilgilendirmek için yapılan toplantılardır. Her ikisinde de tek taraflı bilgi verilir. Geri besleme olanağı kısıtlıdır ancak sonlarına eklenen soru, cevap ve tartışma bölümü ile görüş alışverişi sağlanabilir (Ertürk, 2001: 443).

2.7.2.1.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Diğer iletişim yöntemlerini destekleyici ve kuvvetlendirici nitelik taşıyıcıları, ses ve resim kullanarak iletişimi daha etkili ve anlaşılır biçime getirmeleri görsel-ışitsel iletişim araçlarının üstünlükleridir. İletişimin kolaylaşması zaman kaybını önlerken, mesajın renkli ve sesli olarak iletilmesi ilgiyi daha çok çekecek ve iletişime esneklik gelecektir. Bahsedilen üstün yönlerin yanı sıra tek başına kullanıldığında etkili bir yöntem olmaması, mesajın etkinliğini denetleme güçlüğüne bulunması, yüksek maliyet ve kurum için bir gider kaynağı olması bu araçların sakıncalarının başında gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 84-89). Görsel ve işitsel araçlar aşağıda birkaç başlık altında incelenmektedir:

Radyo ve Televizyon: Radyo ve televizyonun yaygın ve çok tercih edilen yayın organları olması, etkili bir araç olarak mutlaka değerlendirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Radyo ve televizyondan haber, röportajlar ve açık oturumlar gibi yollarla etkili bir biçimde yararlanmak mümkündür (Ertürk, 2001: 443). Etkileyici olması ve geniş izleyici/dinleyici kitlesine sahip olmasına karşın bu tür yayınların dezavantajı, yüksek maliyetleridir.

Sergi ve Fuarlar: Sergiler, daha çok firmaların düzenledikleri resim, karikatür, minyatür el sanatları gösterileri şeklinde olmaktadır. Fuarlar kurumların kendi ürünlerini sergileme ve tanıtmaya imkânını buldukları yerlerdir (Ertürk, 2001: 444).

Festival ve Yarışmalar: Festivaller ve yarışmalar doğrudan kurumlar tarafından düzenlenebileceği gibi, başka kurumların düzenlediği festival ve yarışmaların giderleri kurumlar tarafından karşılanabilir. Böylece hedef kitleye kurumun varlığı duyurmuş olurlar (Ertürk, 2001: 444).

Sponsorluk Etkinlikleri: Sponsorluk faaliyetleri kurumların kendilerini tanıtmak ve kamuoyunda iyi bir imaj oluşturmak için başvurdukları etkinliklerdir. Bu çerçevede bilimsel, sanatsal ve sportif etkinlikleri finansal olarak desteklerler. Sponsorluk ile kurumun vitrine çıkması, bilinirliğinin ve saygınlığının artırması, hedef kitlelerin varlığından haberdar edilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının vurgulanması, farklılık yaratılması gibi etkinlikler gerçekleştirilebilir (Göksel ve Yurdakul, 2002:348).

2.7.2.2. Kurum Dışı İletişim

Toplumun içinde ve toplumla var olan kurumlar, kendilerini anlatmak ve tanıtmak için kurum dışı hedef kitleleriyle çeşitli ilişkilere dolayısıyla iletişime girmektedirler. Kurum dışı iletişim adına kurumların yürütebilecekleri başlıca faaliyetler, halkla ilişkiler, kurumsal reklam ve sponsorluk olarak maddeleştirilebilir.

2.7.2.2.1. Halkla İlişkiler

Kurumlar, kendilerini çevreye tanıtmaya ve çevreden gelen istek, beklenti ve gereksinimler karşısında çevreyi tanıma yoluna gitmektedirler. Halkla ilişkiler, kurum ile hedef gruplar arasında uyum sağlama amaçlı iletişim etkinliği olarak tanımlanabilir. Halkla ilişkilerin, anlayış ve güven ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi, kamuoyunda kurum hakkında olumlu bir imajın oluşturulması gibi temel amaçları bulunmaktadır (Okay, 2005: 175). Ayrıca halkla ilişkiler, tanıtmaya ve tanıma bağlamında hedef gruplarıyla iki yönlü simetrik iletişim sağlamaktadır.

Kurum kimliğinin şekillenmesinde, tanıtmaya ve tanıma faaliyetleri çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan halkla ilişkiler, kurumun tanınırlık derecesini artırma, kurumun imajını güçlendirme, güven ve inanırlığı sağlama gibi işlevleri gerçekleştirmektedir. Gerek kurum içi gerekse kurum dışı halkla ilişkilerde hedef kitleyi tanımak etkinliği, hedef kitlenin çeşitli özelliklerini, kuruluşa ilişkin düşüncelerini öğrenmek adına bilgi toplamak, kitlenin isteklerini öğrenmek ve kurum çevresindeki değişimleri saptamayı

kapsamaktadır. Tanımak etkinliğinde söz konusu olan hedef kitle, kurum çalışanları, müşteriler ve dış çevreyi içermektedir.

Hedef kitleye kurumu tanıtmak ve kurumun çalışmaları hakkında hedef kitleye bilgi aktarmak ise tanıtma etkinliğini oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerde tanıtma amacıyla kullanılan araçlar, gazete, radyo, televizyon ve dergilere basın bildirileri verme, basın bildirileri düzenleme, filmler, slâyt, sergi, fuar, konferans ve toplantı düzenleme, mesleki yayınlar, tanıtıcı el kitapları, broşürler, bültenler, ilanlardır. Tanıma amacıyla danışma servisleri, anket yöntemi ve toplantılar gibi araçlar kullanılabilir. Sonuç olarak, halkla ilişkiler hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelerine yönelik çalışmalarla olumlu bir kurum imajı oluştururken onun kontrol edilmesinde ve korunmasında da etkili olmaktadır (Göksel ve Yurdakul,2002:471;Solmaz, 2007: 106).

2.7.2.2.2. Kurumsal Reklam

Kurumların mal ya da hizmetlerinin satışına yönelik kullandıkları yönteme reklam denilmektedir. Üretici için reklam, rekabet ortamında kar sağlamak için mal ve hizmetlerin tüketicilere satılması iken; tüketici için reklam, çeşitli mal ve hizmetleri tanıtan, tanıtmakla kalmayıp bunları nereden, nasıl, ne fiyatla elde edilebileceğini ve ne şekilde kullanılacağını tanımlayan bir unsur olmaktadır (Kocabaş ve ark, 2004: 59-60).

Kurumsal reklamcılık, basit olarak reklamcılığın bir alt kolu değil, bir kurumun sesi ve görünen yüzüdür (Okay ve Okay, 2002: 379).Kurumsal reklam, belirli bir ürün veya hizmet tanıtımının yapılmadığı buna karşılık bir kurum çıkarlarını korumak için yapılan özel reklamcılıktır. Kurumsal iletişim alanına giren kurumsal reklam, kuruma ilişkin olumlu kamuoyu oluşturma, kurumu tanıtmak, kurumun amaçlarını, politikalarını, hedeflerini ve kararlarını saydam hale getirerek kamuoyuna anlatma gibi amaçlarla yapılmakta ve kurum kimliği özellikle kullanılmaktadır (Tikveş, 2005: 195-196). Kurumsal reklamcılık, kurumun topluma olan katkısı, konumunu ve sorumluluğunu netleştirmek ve kurumsal bilgi vermek gibi konulara hizmet etmekte, tüketicinin belli bir kurumun markasına yönelmesine katkıda bulunmaktadır. Kurumsal reklamın kurumun mevcut karakterini desteklemesi ve kurum felsefesi ile uyumlu olması, iç ve dış çevre iletişimleri arasında uyum sağlanması göz önünde bulundurulmalıdır (Okay, 2005: 179-181).

2.7.2.2.3. Sponsorluk

Kurumsal imaja destek için yapılan kurum dışı iletişim, kurumla ilgilenenlerin davranışlarını olumlu yönde etkilemeyi amaçlamakta ve bunu gerçekleştirmek için çeşitli destekleyici faaliyetlerde bulunmaktadır (Tikveş, 2005: 15). Bu faaliyetlerden biri olan sponsorluk, kurumların kendilerini tanıtmak ve kamuoyunda iyi bir imaj oluşturmak için başvurdukları etkinliklerdir. Bu çerçevede bilimsel, sanatsal ve sportif etkinlikleri finansal olarak desteklerler. Sponsorluk ile kurumun vitrine çıkması, bilinirliğinin ve saygınlığının artırması, hedef kitlelerin varlığından haberdar edilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının vurgulanması, farklılık yaratılması gibi etkinlikler gerçekleştirilebilir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 348).

Sponsorluğun toplumun duyarlılığını artırmak, müşteri çekmek ve olumlu imaj yaratmak gibi üç temel amacı vardır. Kurum kimliğini pekiştirmek ve toplum tarafından benimsenmesini sağlamak, kurum adını hedef gruplara duyurmak, kurum imajını pekiştirmek, halkın iyi niyetini kazanmak, medyanın ilgisini çekmek, kurum içi ilişkileri geliştirmek ve eğlence imkânları oluşturmak sponsorluğun halka ilişkiler açısından amaçları olarak sayılabilmektedir. Sponsorluk ile kurum kendisinin yönlendirmediği bir faaliyeti desteklerken topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmekte böylece hem topluma hizmet etmekte hem de imajının olumlu şekilde gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Bülbül, 2000: 28).

Kurum kimliğinin öğeleri özetlenecek olursa kurum felsefesi, tüm unsurlar için bir temel oluşturmakta, kurumsal tasarım ise kurumun görsel yönünü vurgulamak için kullanılmaktadır. Kurumsal iletişim, kurumun hedef grubunu sistematik bir biçimde etkileme çabaları olup ana hedefi, başarılı bir imaj oluşturmaktır. Kurumsal iletişim adına kurumların yürütebilecekleri başlıca faaliyetler kurum içi ve kurum dışı iletişim dâhilinde halkla ilişkiler, sponsorluk ve kurumsal reklamcılıktır. Her biri oldukça kapsamlı bir çalışma gerektiren bu alanlar, belli bir felsefe ve ortak görsel tasarım ile uygulandığında, kurumun imajını istediği yöne götürebileceği faaliyetlerdir. Buna göre, kurumsal iletişim doğrudan imajı etkileyen bir unsur olduğu halde diğer unsurlardan bağımsız olarak uygulanması istenilen sonucu sağlayamayacaktır (Okay, 2005: 270-271).

2.7.3. Kurumsal Davranış

Kurum kimliği yapısını oluşturan öğelerden biri olan kurumsal davranış, bir kurumun faaliyetlerini içeren, anlamlı kabule edilen ve kurumun hedeflerine uygun olarak çalışanların sergiledikleri davranışlar bütünü olarak açıklanabilir.

Hepkon (2003: 205), kurumsal davranış, planlanan kurum kimliği yapısı ile şekillenen ya da kendiliğinden meydana gelen kurumla ilgili davranışların sonucu gerçekleştirilen kurum faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlar.

Kurumsal faaliyetler meydana gelirken bu davranışların iç ve dış etkileri vardır. İç ilişkilerdeki en önemli yansımaları; yönetici konumunda şahsın iletişimi biçimi, müşteri ile nasıl irtibat kurduğu gibi unsurları barındırırken; dış ilişkilerdeki en mühim yansımaları ise; müşteri ile iletişim kurma şekli, işletmeye işe girmek için talepte bulunan şahısları işe alırken seçme yöntemi, şikayetleri çözüme kavuşturabilmek adına yaptığı hamleler şeklinde sıralanabilir (Vural, 2003: 180).

Okay (2008: 197-200) kurumların, faaliyette bulundukları ve sorumlu oldukları alanlardaki çeşitli davranış biçimlerini şu şekilde açıklamaktadır:

- **Ekonomik Davranış:** Bir kurumun ekonomik faaliyetleri bakımından ilişki içerisinde bulunduğu birey ve gruplara karşı sergilediği davranışlardır. Bu davranışlar, pazarlama, üretim, yatırım, dağıtım ve finans alanında sergilenmektedir. Ekonomik davranış zaman zaman tüketiciye yönelik olduğu için burada sergilenen davranış tarzları kurum kimliğini önemli ölçüde etkileyecektir.
- **Toplumsal Davranış:** Kurumun toplumsal davranışları; sosyal sorumluluk davranışı, ahlaki davranışı ve ekolojik çevreye karşı gerçekleştirdiği ekolojik davranışlarıdır. Sosyal sorumluluk; çeşitli kararlar alınırken kurumun topluma karşı sorumluluğunu gösteren davranışları, ahlaki davranış; kurumun kendi içinde ve topluma karşı olan ahlaki değerleri dikkate alarak gösterdiği davranışları, ekolojik sorumluluk, hızla artan çevre kirliliğine karşı kurumların gösterdikleri davranışları içeren sorumluluklardır.
- **Siyasi Davranış:** Kurumun siyasi olaylara ve baskı gruplarına karşı sergilediği davranış tarzı onun siyasi davranışdır. Kurumun faaliyet gösterdiği ülkede meydana gelen önemli siyasi olaylara karşı tepki göstermesi, hedef grubunun kurumdan beklediği davranış tarzlarında birisidir. Ticari amaçlı kurumlar, siyasi konularda yorum yapmaktan kaçınırken, kâr amacı gütmeyen kurumlar yorumlarını açıkça yapabilmektedirler.

- **Bilgilendirme Davranışı:** Kurumlar, hem kurum içi hem de kurum dışı bilgilendirme faaliyetlerinde bulunurlar. Bu faaliyetleri kurumun halkla ilişkiler birimi gerçekleştirir.
- **Kalite Davranışı:** Tüketicie yönelik bir faaliyet olan kalite, tüketiciler tarafından yedi temel unsur dikkate alarak tanımlanmaktadır. Bu unsurlar; güvenlik, performans, uygunluk, dayanıklılık, servis kolaylığı, estetik ve uygun fiyattır. Kalite davranışları, hastaneler açısından düşünüldüğünde; doktorların başarısı, sağlık personelinin hastaya ilgisi, hastanenin ulaşım kolaylığı, temizlik, güvenlik, hizmet hızı, fiziksel ortamın kalitesi, uygun fiyat ve otopark kriterleri karşımıza çıkar. Üretici açısından ise önem taşıyan noktalar, tasarım kalitesi, uygunluk/üretim kalitesi ile kullanım kalitesidir.

2.7.4. Kurumsal Dizayn

Ticari yaşamın başlamasıyla beraber kurumlar kimlik edinme arayışına girmişlerdir. Kurumlar kendilerini topluma kabul ettirmek, rakiplerinden farklı olduklarını göstermek ve tüketicileri tarafından tercih edilmek için kendilerini tanıtıcı ayırt edici logolar, amblemler, isim ve renkler ile birer kimlik oluşturma çabasına girmişlerdir (Fidan ve Çil, 2002: 518).

Kurumsal kimliğin görsel yüzü olarak belirlenen kurumsal tasarım, bir kurumun iç ve dış hedef kitlelere görsel açıdan biçimsel ifadesi ile kurumun dıştan algılanan unsurlarının toplamıdır. Kurum kimliğinin bir parçasını oluşturan ve kurumsal tasarım unsurları arasında yer alan marka (kurumun adı), logo-semboller yazı, renk, mimari yapısı kuruma ait görsel göstergeleri yansıtmaktadır. Kurumsal tasarımı logo, isim ve renkle sınırlandırmak yetersizdir. Kurumsal tasarım aracılığıyla kurumun görsel iletişimi tasarlandığından gözle görülen her nesne üzerinden hedef kitlelerine mesaj vermektedirler.

İngiliz bilim adamı John Balmer görsel kimliğin örgütler tarafından kullanılmasını inceleyerek, örgütlerin grafik tasarımını iki amaç için kullandıklarını savunmuştur. Birincisi, örgütün kültürel değerlerinin altını çizmek, diğeri ise örgütün iletişim çabalarının temellerini oluşturabilmek içindir (Hepkon, 2003: 187). Bu bağlamda oluşturulan kurum kimliğinin, üretilen ürünle veya verilen hizmetle uyumlu mesajlar aktarması gerekir.

Kurumların kullanmış oldukları görsel veya görsel olmayan materyaller ile kendini anlatan ve kitleler üzerinde nasıl bir algı bıraktığını ifade eden her şey tasarımın bir parçasıdır. Kurumlar hedef kitlelerinin karşısına çıktıkları görünimleri ile

algılanmaktadırlar. İyi bir kurumsal kimlik tasarımı, kurumun sahip olduğu kimliği görsel unsurların en yüksek etkisinden yararlanarak görselleştiren tasarımıdır. Böylece o kurum, kurum kimliği fonksiyonlarını yerine getirebilecek ve sahip olduğu değerleri felsefeyi, kişiliği hedef kitlesine açık bir şekilde iletebilecektir (Taşkın, 2011: 11).

Kurumsal tasarım meydana getirilirken bazı unsurların birlikte değerlendirilmesinde kurum adına faydalar vardır. Özellikle kurumun hedefleri, müşterilerin beklentileri ve kurum felsefesi gibi mevzular birlikte ele alınmalıdır. Kurumsal tasarımın mühim vazifelerinden birisi de, kurum felsefesini görsel olarak ortaya çıkarmaktır. Bir kurumun yapmış olduğu faaliyetler, görsel olarak kendisini tanıtmaya vesile olur. Görselleri meydana getiren birçok unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar kurum logosunda, kurum levhaları gibi birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. İletişim tasarımının işletmelere pek çok yararı vardır. İşletmenin müşteriler tarafından hatırlanabilmesini sağlamaktadır. İletişim tasarımı sadece kendi içinde değil uyumlu değildir, ayrıca kuruma ait kimlik ve felsefe ile de iç içedir. İletişim tasarımının amacı, kurumun ilişki içinde bulunduğu hedef kitlesinin kurumun ve ürünlerini tanınması, rakiplerinden farklı olması, hatırlanabilirliğinin ve tercih edilebilirliğinin artması olmalıdır. Bu yüzden iletişim tasarım öğeleri kurum ve tüketici arasındaki ilişkide büyük rol oynamaktadır (Çağırıcı, 2013: 15).

2.7.4.1. Kurum Logosu

Logo, belirli bir ürün, hizmet ya da şirketi temsil eden basitleştirilmiş görsel bir semboldür (Berna, 2003: 113). Kurumsal kimliğin ilk basamağı logo güçlü ve güvenilir bir firma ismini temsil eden ve kimlik kartı görevi taşıyan bilgilendirici bir tasarımıdır (Büyükbaykal, 2005: 62). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere logonun markanın ortaya çıkması ile beraber kurumla algılanan, yaşayan ve hatırlanan önemli bir iletişim aracıdır. Özellikle markanın tanınırlığı, kolay hatırlanması, imaj ve kimlik tanımı üzerinde olumlu çağrışımlar sunması tasarımın temel hedefidir. Kurumların logo ve simgeleri aracılığıyla hedef kitleleri arasında iletişim stratejileri kurdukları bir gerçektir. Bütün markalar için en önemli tanıtıcı öğeler, simge ve logodur. Renkler, yazı karakterleri çarpıcı sözler ya da sloganlar, ses tonu ve ifade tarzı görsel tanınırlık yapısını oluşturur. Logo markanın temsil ettiği her şeydir (Yücel, 2012: 30).

İyi bir logo markanın kimliğini oluşturmada önemli rol oynar. Görsel kimlik kurumun karakterini en iyi şekilde yansıttığından, kurumun tüm birimleri ve ürünleri arasında kuvvetli bir bağ oluşturur, ürünü çok değerli hale getirebilir. Bu yüzden logolar

marka kimliğini yansıtan estetik nitelik taşıyan sembollerdir ve psikolojik açıdan son derece etkilidirler ve marka ile ilgili belli anlamlar aktarmaya yararlar (Küçükdoğan, 2011: 101). Bu bağlamda iyi tasarlanmış logo istenen anlamı ve kimliği aktaran ve kolay tanımlanabilen özelliklerde olmalıdır ki uzun ve kalıcı olabilsin. Kurumun logosunun uzun vadeli bir tasarıma sahip olması gerekliliği, hedef kitlenin başarılı bir şekilde analiz edilmesini ve logonun profesyonel bir yaklaşımla tasarlanması evrensel olmasını sağlayacaktır.

Küresel firmalar, logolarının, tüketicileri tarafından bilinme ve hatırlanma oranını yükseltecek, uluslararası bir dil gibi algılanmasını sağlayacak etkinlikleri farklı kültürlerle göre düzenleyerek kendilerini ifade ederler. Özellikle bazı etkenler logoların oluşmasına kaynak olmaktadır. Logo kurumu ifade eden bir harf, kelime ya da rakamlardan meydana gelebildiği gibi sadece kurumun markasının simgelendiği bir sembolle de temsil edilebilir. Mercedes'in yıldızı Lancôme'un gülü Galatasaray'ın Aslan'ı gibi örnekler verilebilir.

Aslında bir logo ve sembol tasarımı oldukça karmaşık yapıya işaret eder. Negatif etkilere maruz kalmamak için teknik, yaratıcı, moda ve maliyet dikkate alınmalı, logo kurum felsefesini yansıtmalı ve istenen imaja katkıda bulunmalı demode olmamalı, esnek ve ucuz kullanım özelliğine sahip olmalı, pozitif duyguları harekete geçirmelidir (Peltekoğlu, 2007: 557). Bu durumda logonun görsel yolla ilettiği ve içerdiği tüm simgesel değerlerin, hedef kitleyi etkileyici, çekici, akılda kalıcı ve ikna edici işlevlerine uygun olarak hazırlandığı ve kurumu anlattığı mesajı algılabilmelidir.

2.7.4.2. Kurum Rengi

Renkler kurum kimliği yaratılmasında kurumun görsel kimliğini oluşturan önemli unsurlardan biridir. Renk bir tasarım öğesidir. Renk ve ton değerleri sayesinde biçimleri tipografiyi, ön planı görünür kılar veya arka plana iteriz. Renk tek başına mesaj verebilir, davranışları yönlendirebilir (Uçar, 2004: 45). Kurumlar hedef kitlesinde yaratmak istediği etkiyi ve kurum felsefesini seçtiği renkler ile yansıtmaya çalışır. Görsel kimliğin en önemli unsurlarından biri olarak görüldüğünden aynı zamanda sembolik değerler taşır. Renklerin anlamı dönemden döneme, mekandan mekana objeyi taşıyan kişiye göre değişiklik gösterir. Göstergesel biçimi ve çağrıştırdıkları ile anlam kazanıp; sosyal kültürel, ruhsal-bireysel çeşitlemelerle biçim değiştirebilir (Yengin, 1997: 199).

Renkler, sadece varlıklarıyla değil, üzerine eklendikleri ürünün çeşidi, logonun kombinasyonu, yanında kullanılan diğer renklerle de değerlendirilmekte, tüketiciyi duygusal açıdan etkilemeye yöneltilmektedir. Renkler farklı toplumlarda ve kültürlerde farklı algılanabilir. Renk bir ürünün karakteristik özelliklerini ve kimliğini belirginleştirir. Renk bazı etkileri güçlendirebilir veya örtebilir. İnsanlar renklerin kendilerine yapacağı etkinin farkında olmamaları sebebiyle, savunma mekanizması oluşturamazlar (Tekler, 2002: 217). Bu bağlamda renklerin görüntüler aracılığıyla aktardıkları, bireylerin bilinçaltına yönelik etkileşimi ile ürüne veya hizmete yönelik ikna edici işlevi kurumlar tarafından fark edildiğinden oluşturulan stratejilerde buna yönelik yaratılmaktadır. Hedef kitleyi etkisi altına alan bu görsel özellikler ile kurumların görsel kimliklerini renk ve logolarla aktarmasının kurumun kişiliği üzerinde soyut ve somut anlamlar oluşturmada ne kadar önemli olduğu algılanmaktadır. İşletmeler rengi, görsel kimliklerinin bir parçası olarak belli bir renkten veya renkler bütününden yararlanarak kimliklerinin ana odağı haline getirebilirler. Bir renk süregelen bir biçimde çeşitli kimlik unsurları ile kullanılıyorsa bu renk şirketin imzasının bir parçası olur (Zeybek, 2002: 823): Kodak'ın sarısı, IBM'in koyu mavisi, Coca-Cola'nın kırmızısı gibi.

Kurumların hazırladıkları iletişim stratejilerinde renklerin görsel iletiler içinde ayırıcı gücü, ileti aktarımındaki üstünlüğü ne kadar önemli bir öge olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda işletmelerin renk seçimlerinde hedef kitlesi üzerinde yaratacağı duyguya uygun renk seçiminde bulunmalı ve kurumun verdiği hizmete ürettiği mal veya ürüne uygun tasarlanmış kombinasyonlar kullanmalıdırlar.

2.7.4.3. Kurum Adı

Tüketicilerin bir ürünü diğerlerinden ayırt eden en etkili marka özelliği “isim”dir. Kurum ismi tüketicilere ulaşan markadır. Kurum ismi temsil ettiği ürünü ve içinde yer aldığı pazar alanını markanın kalıcılığı açısından iyi değerlendirmelidir. Söylenişi ve hatırlanabilirliği kolay olan bir isim ile bir marka, ismi onu tercih eden hedef kitle tarafından daha çabuk hatırlanabilmeli, ürün veya hizmetle daha çabuk ilişki kurabilmelidir. Fonetik açıdan kolay, dilsel yönden çekici ve etkin; diğer dillerdeki ses algısının ortak olan bir ses algısı ile ifade edilmesi tercih edilmelidir. Ayrıca tüketicinin zihninde tekrarlama ve yineleme yöntemiyle marka algısını benimseten, marka ismi ile iletişim kuran, ürünü ve ismini daha çabuk hatırlatarak hedef kitlelerin satın alma kararlarını etkileyecek şekilde olmalıdır.

Kurum ve marka isimleri hedef kitlesine iletteği mesajlar açısından görsel unsurların en önemli öğelerindendir ve çeşitli sınıflandırmalar altında incelenebilir (Yayınoglu, 2005: 37). Kurucusunun ismi (Nestle, Hilton, Benetton, Sabancı, Ford, Disney, Toyota) yer/bölge (Nokia, Koska, Saturn, Zurih Sigorta), hayvan isimleri (Asus, Puma, Camel, Shell) tanımlayıcı isimler (Mavi Jeans, Holiday Inn, Capital) harflerden oluşan kısaltmalar (LG, Aol, Thy) baş harfler (Bmw, 3M, CK) anlamı olmayan/soyut isimler (Kodak, Exxon, Sony) benzeşme (Kristal kola, ilek mobilya) dinamizm (Bonus, Energizer, Speedy Pathfinder) z/içerik (İnternet explorer, Coca cola) olarak farklı kategorilerde seçilerek kullanılmaktadır.

2.8. Kurum Kimliğinin Etkileşim İçinde Olan Diğer Alanlar

2.8.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü yönetim sisteminin kuruluşunda ve çalışan elemanların yönetilmesinde kurum yeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kavramdır. Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu paralelde kurum kültürü kurum içinde, kurum yeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve anlamlar olarak tanımlanabilir (zalp, 2001: 566).

Kurum kimliği anlayışı içerisinde diğerlerinin yanı sıra çalışanların dhili birliği ve onların harici imaj etkileri ve ayrıca tüm çalışanlarda kurum hedefleri için anlayış ve kabul oluşturmak ön plandadır. Kurum kültürü kavramı da kurumda fikir birliğinin avantajını vurgulamakta, daha çok küçük gruplara has değer ve norm sistemlerinin analizine yoğunlaşarak, bunları daha g bir biçimde istenilen, tüm kurumun değer ve norm sistemine eşit kılmak, uyumlu hale getirmek için çabalamaktadır. Yani her iki olgu da çalışanların kurumlarına bağlı olmaları ve onu uygun bir biçimde temsil edebilmeleri çabasına dayanmaktadır. Bu yapılırken de gerçekleşmesi istenilen kurum kimliğine göre, kurum kimliğini baz alarak bir kurum kültürü geliştirilmektedir (Okay, 2005: 240). Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık kavramları birbirlerini tamamlar niteliktedir. G bir kültürün paylaşıldığı bir kurumda bağlılık da gelişecektir. Bunun sağlanması st yönetimin etkin bir rolü olmalıdır.

2.8.2. Kurum İmajı

Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş ve birikimsel biçimde oluşan imgelerin bütünü olan imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu değişmeden sürdürülen bir kavram değildir (Uzoğlu, 2001: 345). Kurumsal imaj, bir kurumun çalışanları, hedef grupları ve kamu üzerinde, kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkan (Okay, 2002: 66),

kurumun vizyonu, misyonu ve kurumsal değerlerinde oluşan, kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir (Sabuncuoğlu, 2007: 65). Howard'a göre kurumsal imaj, kurumu oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamakta (Özüpek, 2005: 124), çalışanların, tüketicilerin ve hedef kitlelerin kurumun farklı yönlerini algılaması sonucunda ortaya çıkan görüşlerin toplamı olmaktadır (Uzoğlu, 2001: 345-346).

Kurumsal imaj, kurumsal kimliğin, kurumsal iletişim araçları ile girdiği etkileşim sonucunda hedef kitle üzerinde, kurum hakkında oluşan izlenimdir (Gemlik ve Sıgır, 2007: 270). Kurum kimliği oluşturma çabalarının neticesinde meydana gelen (Okay, 2005: 245) kurumsal imaj, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algısı (Uzoğlu, 2001: 346) olup yalnızca kurumsal kimliğe yönelik bir izlenim değil, aynı zamanda rakiplerin faaliyetleri, sektördeki gelişmeler ve diğer çevresel faktörler tarafından da etkilenmektedir (Bakan, 2005: 84).

Belirlenen hedef kitlelerin zihninde olumlu bir imaj oluşturabilmek için söz konusu kitlelerin davranışlarını etkileyen bireysel ve grupsal faktörlerin bilinmesi büyük önem taşımaktadır çünkü ideal imajın oluşabilmesi ancak kurumun kendisi hakkındaki düşüncesi ile hedef grubun düşüncesinin uyuşması ile gerçekleşebilecektir (Okay, 2005: 66). Bireysel faktörler arasında ihtiyaçlar ve güdülenme, öğrenme, kişilik, algılama, tutum ve inançlar yer alırken grupsal faktörler, kültür, sosyal sınıf, grup etkileri şeklinde sıralanabilir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerin de unutulmaması gerekmektedir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 83).

Kurum kimliği, kurumsal imajdan farklı bir kavram olmasına karşın bütünüyle ayrı bir kavram değildir. Kurum kimliği, fiziksel biçimde bir kurumun kendi kişiliğini tanıtmak için başvurduğu yöntemlerin toplamı olup ait olduğu kuruluşu tanımlamaktadır. Kurumsal imaj ise kurumun kamuoyu tarafından algılanma biçimidir ve zihinsel boyutta ait olduğu kuruluşu hatırlatmaktadır (Onal, 2000: 46; Özüpek, 2005: 124).

İmaj gerçekleri yansıtmakta, hedef kitlenin kurum hakkındaki somut düşünceleri ve algılama biçimiyle oluşmaktadır. Diğer taraftan kurum kimliği çabaları, gerçekten var olan somut hareketlerdir ve daha çok teorik bir yapıya sahiptir. Ayrıca kurum kimliğinde kurumun fiziksel görünümü de önem taşımaktadır. Kısacası imaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olandır (Okay, 2005: 66; Onal, 2000: 47).

Kurum kimliği faaliyetlerinde amaç, başarılı bir kurum imajı oluşturmaktır. Kurum kimliğini oluşturmak için düzenlenen ve gerçekleştirilen kurum felsefesi, kurumsal tasarım, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim çabalarının neticesinde

oluşan kimlik, kurumsal imajı şekillendirmektedir. Dolayısıyla kurumlar, istenilen imaja ulaşabilmek için bu dört ögeyi uyumlu ve uygun bir biçimde kullanmalıdırlar (Okay, 2005: 246).

2.9. Kurum Kimliği Konusu İle İlgili Daha Önce Yapılan Bazı Çalışmalar

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kurum Kimliği Öğelerinin Öğretmenlerin Özel Okul Tercihi Üzerindeki Etkisi: Ted Antalya Koleji Üzerine Bir Araştırma (Merve ÜLGEN-2018) piyasada yer alan her bir kurumun kendine has bir kimlik oluşturması ve kurumların önemsendiği noktaların belirlenmesinin önemi belirtilmiştir. Derinlemesine görüşme tekniği kullanılmış ve kurum kimliğinin hangi yönlerinin öğretmenlerin okul seçiminde etkili olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı “Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması” (Ali DAĞDEMİR Eylül 2008) Doktora tezinde kurumsal bağlılığın artması ve çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayabilecek bir kurum kimliğinin oluşması gerektiği konusunda öneriler sunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, deneklerin demografik dağılımları, veri toplama araçları ve özellikleri, araştırma verilerinin toplanması ve çözümü ile ilgili açıklamalar yer almıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller, temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olurlar. Model, “ideal” bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli, “...araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar tarama modelleri ve deneme modelleridir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2000:76-77).

Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. *Genel tarama modelleri*, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenden, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir. *İlişkisel tarama modelleri*, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. (Karasar, 2000:79).

Şekil 2: Araştırmanın Kurgulanan Kuramsal Modeli



Araştırmanın kurgulan kuramsal modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Ana Hipotez

H_{null} = Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p>,01$).

H_a = Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<,01$).

Alt Hipotezler

H_{null} = Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$, $p>,05$).

H_{a1} = Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\epsilon$, $p<,05$).

H_{null} = Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a2} = Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

H_{null} = İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a3} = İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

H_{null} = Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a4} = Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

H_{null} = Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a5} = Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

H_{null} = Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a6} = Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmalarda iki tür evren vardır. Birisi genel evren, öteki ise çalışma evrenidir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evrendir. Pratikte araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da, yalnızca bu sınırlı evrene genellenmesi kaçınılmazdır (Karasar, 2000:110). Araştırma çalışma evreni, hedef kitle olarak Konya ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kamu görevlileri ($\alpha=21.428$) olarak tespit edilmiştir.

Örneklem, belli bir evrenden, belli kuralara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Örneklem almanın, yani örneklemenin belli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemin evreni temsil edebileceği kabul edilir (Karasar, 2000:110-111). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığına dayanır. Bu sebepler, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örneklem büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık ve diğerleri, 2010:134).

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P:Evrendeki X'in gözlenme oranı,

Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z_{α} : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 (1)

değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ($sd=n-1$). $t_{\alpha, sd}$ kritik değerleri $sd= n-1 \rightarrow 5000$ olduğunda Z_{α} değerlerine eşit alınabilir (Özdamar, 2003, s.116-118).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad (2)$$

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan örneklem Büyüklükleri ($\alpha = 0.05$) tablosu dikkate alınarak örneklem büyüklüğü ± 0.05 örneklem hatası $p=0,5$ ve $q=0,5$ güven aralığı olarak belirlenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda ($\alpha=21.428$) kişilik bir evreni ($n=377+$) kişiden oluşacak bir örneklem grubunun $0,05$ anlamlılık ve $\% 5$ hoşgörü düzeyinde temsil edebileceği düşünülmüştür (Balcı, 2004:95).

Örnekleme tekniklerini iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar olasılığa dayalı olan ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme teknikleridir. Olasılığa dayalı örnekleme tekniklerinden olan *basit tesadüfi örnekleme*, tanımlanan evrendeki her elemanın, “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olmasıdır. Yani, her eleman eşit seçilme şansına sahip olmalı ve aynı zamanda birisinin seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı, etki etmemelidir. (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:134). Araştırmada, Konya ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kamu görevlileri çalışma evreni (1) no’lu parametreler baz alınarak (2) no’lu denklemler kullanılarak hesaplandığında ($n=377+$) kişiden oluşacak bir örnekleme grubunun evreni temsil edeceği düşünülmüştür. Örneklem hacminde yer alan kamu görevlileri, evrenden yansız olarak basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle ve kolayda örnekleme alma yöntemiyle seçilmiştir.

3.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

Anket çalışmaları sonucunda araştırmaya katılan kamu çalışanlarından 377 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistikler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılım Tablosu

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	122	32,4
Erkek	255	67,6
İşe Yerleştirme Tipi		
Sözleşmeli	150	39,8
Kadrolu	227	60,2
Yaş		
20-30 Yaş	71	18,9
31-40 Yaş	154	40,8
41 Yaş ve Üzeri	152	40,3
Medeni Durum		
Evli	267	70,8
Bekâr	110	29,2
Mesleki Kıdem		
1-5 Yıl	66	17,5
6-10 Yıl	158	41,9
11 Yıl ve Üzeri	153	40,6
Toplam	377	100 (%)

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri Tablo 3’de incelendiğinde; cinsiyet dağılımlarının oranları kadınlar % 32,4 erkekler % 67,6’dır. Yaş dağılımlarının % 18,9’i 20-30 yaş % 40,8’i 31-40 yaş % 40,3’ü 41 yaş ve üzeridir. Medeni durum dağılımlarının % 70,8’i evli % 29,2’si bekârdır. Mesleki kıdem dağılımlarının % 17,5’i 1-5 yıl % 41,9’u 6-10 yıl % 40,6’sı 11 yıl ve üzeridir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki adet anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan, vizyoner liderlik ölçeği Yeyrek (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için adı geçen araştırmacı tarafından faktör analizi yapılmıştır. KMO ve Barlett's değerleri veri seti için uygun çıkmıştır. Açıklanan varyans oranı ve faktör yük değerleri ve ölçeğe ilişkin yapılan güvenirlik testi sonuçları yüksek çıkmıştır. Ölçek 19 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tarzda seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekten alınacak puanların yüksek olması vizyoner liderlik davranışlarının yükseldiği anlamına gelmektedir.

Araştırmada kullanılan, algılanan kurum kimliği ölçeği Dağdemir (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için adı geçen araştırmacı tarafından faktör analizi yapılmıştır. KMO ve Barlett's değerleri veri seti için uygun çıkmıştır. Açıklanan varyans oranı ve faktör yük değerleri ve ölçeğe ilişkin yapılan güvenirlik testi sonuçları yüksek çıkmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tarzda seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekten alınacak puanların yüksek olması kurum kimliği algısının yükseldiği anlamına gelmektedir. Ölçeklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Ölçek Modelleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Modeli	ΔX^2	sd	p	$\Delta X^2/sd$	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçeği	105.874	96	.00*	1.10	.95	.95	.04	.01
Algılanan Kurum Kimliği Ölçeği	112.800	87	.00*	1.30	.90	.91	.01	.02

(i) n=377 *p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genel olarak sonuçlara bakıldığında; vizyoner liderlik ölçeği ve algılanan kurum kimliği ölçeği iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir.

3.5. Bulguların Yorumlanması ve Verilerin Analizi

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0, paket programına kaydedilip ve veriler analiz edilmiştir. *Normallik* için Kolmogorov Simirnov (K-S) testi normallik varsayımı için kullanılmıştır. Ardından, araştırmada basıklık ve çarpıklık kritik değeri $\pm 2,58$ olarak belirlenmiştir. *Doğrusallık* için Q-Q ve P-P vs. ile grafik analizleri belirlenmiştir. *Eşit Varyans* sınaması için Levene testine başvurulmuştur. Gözlem sayısı n=377 olduğu için veri seti için Kolmogrov-Simirnov testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Veri Seti Normallik Testi Analiz Sonuçları

Ölçekler	İstatistik	df	Anlamlılık
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçeği	,299	377	,200*
Algılanan Kurum Kimliği Ölçeği	,271	377	,200*

(i) n=377 *p>0,05 anlamlılık seviyesinde normal dağılım

Tablo 5 incelendiğinde Kolmogrov-Simirnov İstatistik değerinin Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçeği Ölçüm Veri Seti için ,299 ve anlamlılık değerinin p>0,05 olduğu; Kolmogrov-Simirnov İstatistik değerinin Algılanan Kurum Kimliği Ölçeği

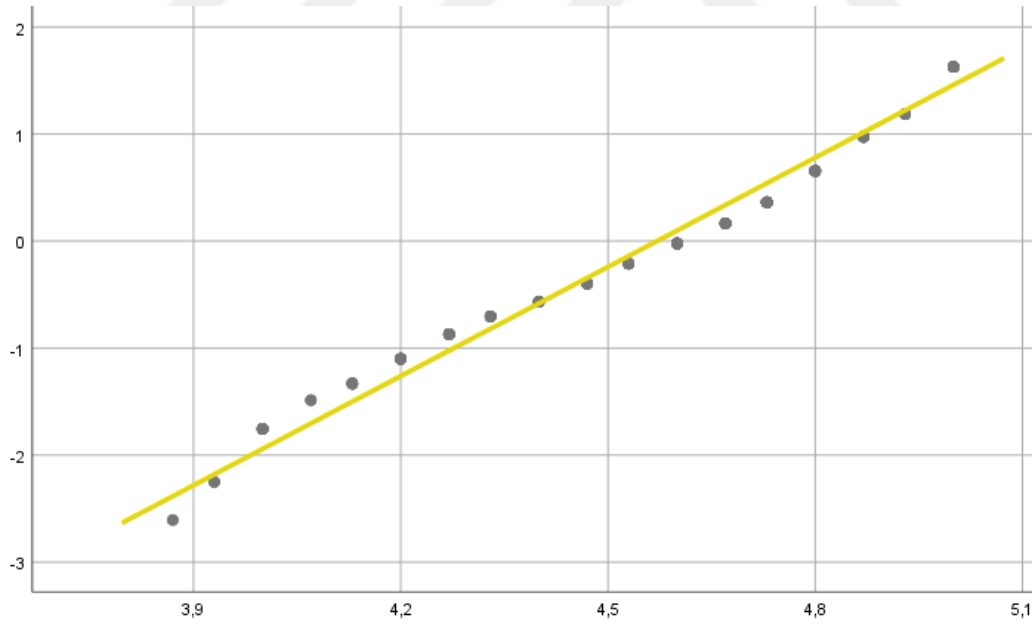
Ölçüm Veri Seti için ,271 ve anlamlılık değerinin $p>0,05$ olduğu görülmektedir. % 5 anlamlılık düzeyine göre veri setinin anlamlılık değerleri % 5'ten büyük olduğu için veriler normal dağılmaktadır. Veri setlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Veri Seti Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	İstatistik	Standart Hata
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçeği		
Çarpıklık	-,639	,126
Basıklık	-,574	,251
Algılanan Kurum Kimliği Ölçeği		
Çarpıklık	-,525	,126
Basıklık	,500	,251

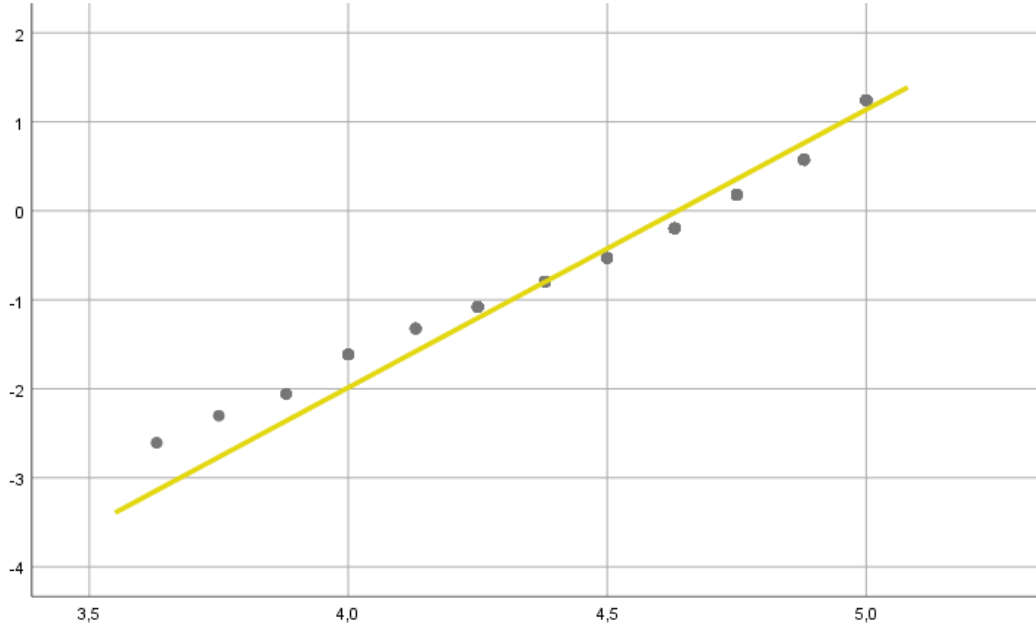
Tablo 6 incelendiğinde Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Veri Seti ve Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Veri Setinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının $\pm 2,58$ arasında olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin q-q pilot, uç değerler ve frekans dağılım grafikleri aşağıda yer almaktadır.

Şekil 3: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği



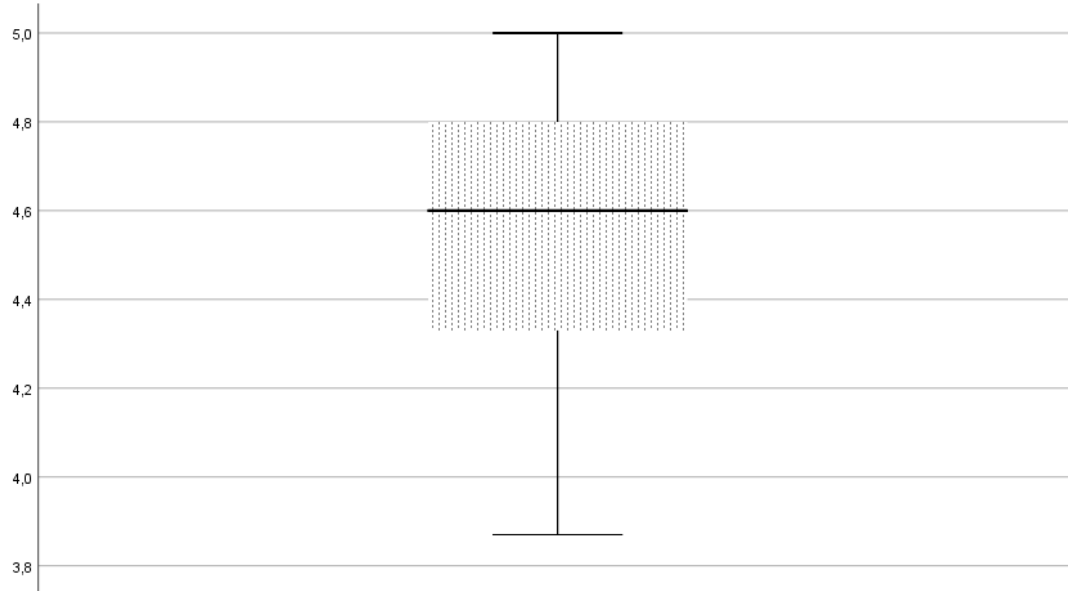
Şekil 3 incelendiğinde vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinin doğrusal dağıldığı görülmektedir.

Şekil 4: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği



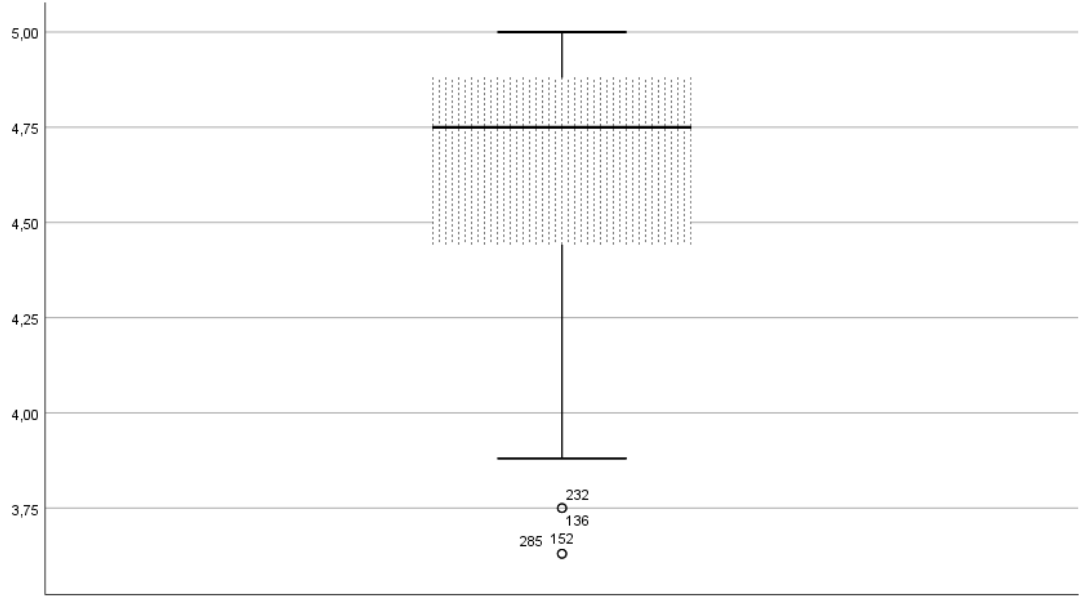
Şekil 4 incelendiğinde algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinin doğrusal dağıldığı görülmektedir.

Şekil 5: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği



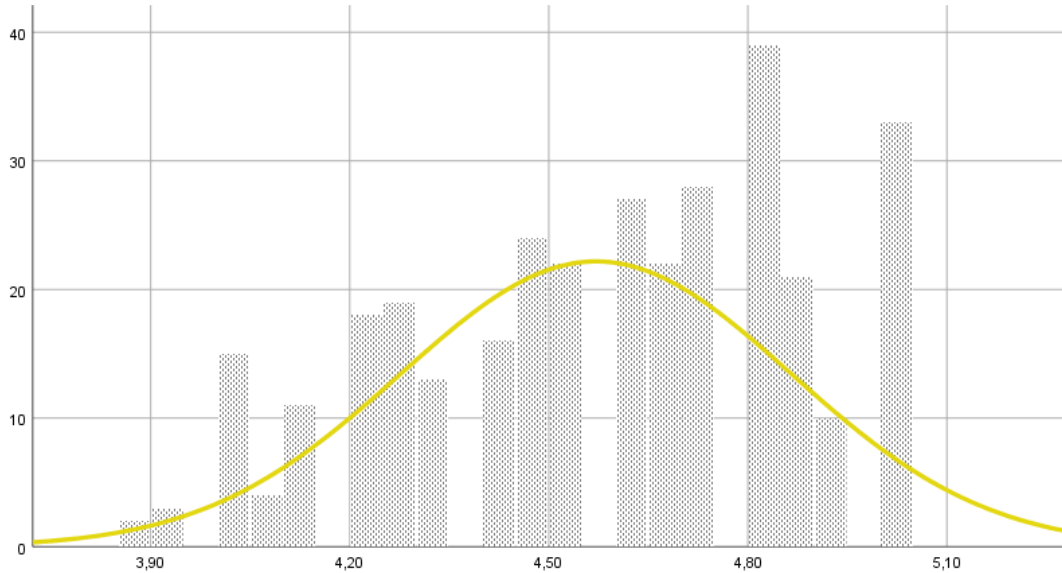
Şekil 5 incelendiğinde vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinin uç değerlerinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 6: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği



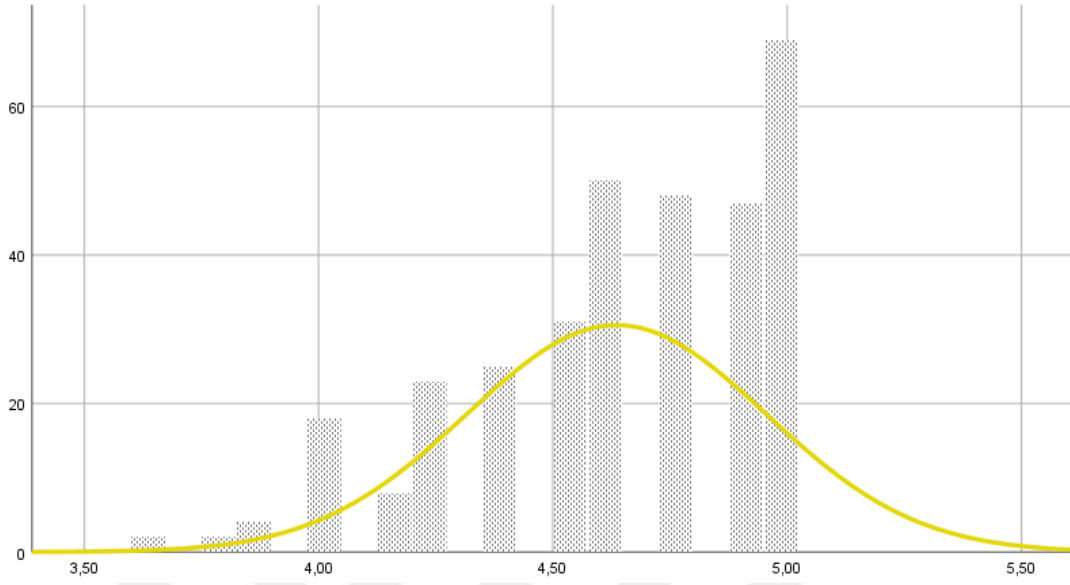
Şekil 6 incelendiğinde algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinin 152-232-136-285 no'lu deneklerin uç değerlerde yer aldığı görülmektedir. Etik kaygılardan dolayı uç değerler analiz deseninden çıkarılmamıştır.

Şekil 7: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği



Şekil 7 incelendiğinde vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinin frekans dağılımlarının simetrik (normal) dağılıma yakın olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği



Şekil 8 incelendiğinde algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinin frekans dağılımlarının simetrik (normal) dağılıma yakın olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki Tablo ve şekiller bütün olarak değerlendirildiğinde Tip I ve Tip II hataya düşülmemesi için normal dağılım, parametrik analizlerin yapılmasının uygun olacağı görülmektedir.

Betimsel istatistik bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005:5).

İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için “t testi” kullanılır (Büyüköztürk, 2005:39).

İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemelerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinde (post hoc test) testi kullanılır (Büyüköztürk, 2005:48). Bu araştırmada varyans homojenliği sağlandığında Tukey HSD testi sağlanamadığında ise Tamhane’s T2 testi kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır ($r=-,30$ ile $+,30$ düşük ilişki, $r=-,31$ ile $+,69$ orta ilişki, $r=-,70$ ile $+,1,0$ yüksek ilişki) (Büyüköztürk, 2005:32).

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2009:199).

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

3.6.Vizyoner Liderlik Davranışları ve Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Vizyoner Liderlik Davranışları ve Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	2,11	5,00	3,76	,69
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	2,24	5,00	3,84	,49

Notlar:

(i) $n=377$ Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.867, Intraclass Korelasyon ,807 Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2= 2861.972$ $p=.000$ $F= 173.957$, $p=.000$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

(ii) $n=377$ Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.932, Intraclass Korelasyon ,915 Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2= 1339.145$ $p=.000$ $F= 99.316$, $p=.000$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,76\pm 0,69$ Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri $3,84\pm 0,49$ bulunmuştur. Bu bulgu, araştırmaya katılan kamu görevlisi deneklerin vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verilerinin 0,69 Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinin 0,49 olduğu görülmektedir. Bu değerler verilerin sapmalardan

uzak ve homojen dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinin dağılımları incelendiğinde Friedman Testi [$\chi^2= 2861.972$ $p=.000$] ile F Testi [$F= 173.957$, $p=.000$] ve algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinin dağılımları incelendiğinde Friedman Testi [$\chi^2= 1339.145$ $p=.000$] ile F Testi [$F= 99.316$, $p=.000$] anlamlı bulunmuştur. Bu da verilerinin dağılımlarının kendi içerisinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri Crombach's Alfa=.867 Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri Crombach's Alfa=.932 çıkmıştır. Bu da ölçüm verilerinin güvenirlik değerlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.7.Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri (Log ₁₀) (Y ₁)	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	377	
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri (Log ₁₀) (Y ₂)	Korelasyon	,864**	1
	Anlamlılık	,004	
	N	377	377

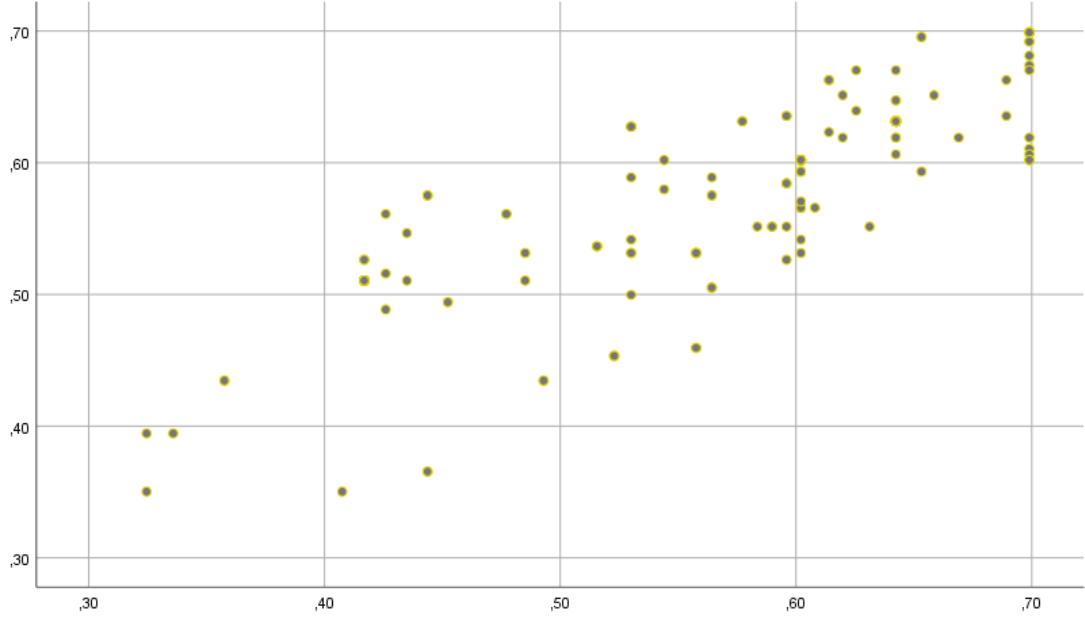
Notlar:

(i)** $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

(ii)* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 8’de incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri ile Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri arasında ($r=+.864$, $p<0,01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin (Şekil 8) olduğu görülmektedir.

Şekil 9: Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri ile Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği



Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.01’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > ,01$).

H_a = Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < ,01$).

3.8.Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,254	,010	-	25,488	,000*
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri (Log ₁₀)	,577	,017	,864	33,203	,000*

Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı $R = ,864$ $R^2 = ,746$ Regresyon Modeli Önemlilik Testi $F_{(1-375)} = 1102.407$ $p = ,000^*$

(ii) Bağımlı Değişken: Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri

(iii) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, Bağımlı

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($0,00 < 0,05$) regresyon modeli önemlidir [$F_{(1-375)} = 1102.407$, $p = ,000$]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda, β_0 parametresinin (sabit) değeri, 254 β_1 parametresinin değeri, 577 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = .254 + .577 X_1 \quad (2)$$

β_0 parametresinin pozitif olması, Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri ile Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğ erinin de artacağını göstermektedir.

β_0 parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($0,00 < 0,05$), β_0 parametresi önemlidir [$t = 25.488$, $p = ,000$].

β_1 parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($0,00 < 0,05$), β_1 parametresi önemlidir [$t = 32.203$, $p = ,000$].

Tabloda yer alan R^2 değeri algılanan kurum kimliği üzerindeki değişimin % 74,6'sının vizyoner liderlik davranışları ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; vizyoner liderlik davranışları olmasa dahi algılanan kurum kimliği tek başına % 25,4'lük bir etkiye sahiptir. Öte yandan vizyoner liderlik davranışları da algılanan kurum kimliği üzerinde % 57,7'lik bir etkiye sahiptir.

Genel olarak regresyon modeli ($Y = \text{Algılanan Kurum Kimliği}$, $X = \text{Vizyoner Liderlik Davranışları}$) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$, $p>,05$).

H_{a1} = Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\epsilon$, $p<,05$).

3.9.İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	Kadın	122	3,92	0,58	3,342	,001*
	Erkek	255	3,68	0,74		
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	Kadın	122	3,97	0,41	3,781	,000*
	Erkek	255	3,78	0,52		

Notlar:

(i) * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri [$t=3.342$, $p<0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öte yandan, Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri [$t=3.781$, $p<0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İstatistiki olarak anlamlı olan Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verilerinde kadınların (3,92) vizyoner liderlik davranışları algı düzeyleri erkeklere (3,68) göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinde kadınların (3,97) algılanan kurum kimliği algı düzeyleri erkeklere (3,78) göre yüksek çıkmıştır. Her iki bağımlı değişkende de kadın çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir.

Genel olarak t testi (cinsiyet) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a2} = Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

3.10.Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: İşe Yerleşme Tipi Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	Sözleşmeli	150	3,97	0,44	5,517	,000*
	Kadrolu	227	3,62	0,79		
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	Sözleşmeli	150	3,99	0,39	4,967	,000*
	Kadrolu	227	3,75	0,53		

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri [$t=5.517$, $p<0.05$] işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öte yandan, Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri [$t=4.967$, $p<0.05$] işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İstatistiki olarak anlamlı olan Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verilerinde sözleşmeli olarak çalışanların (3,97) vizyoner liderlik davranışları algı düzeyleri kadrolu çalışanlara (3,62) göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinde sözleşmeli olarak çalışanların (3,99) algılanan kurum kimliği algı düzeyleri kadrolu olarak çalışanlara (3,75) göre yüksek çıkmıştır. Her iki bağımlı değişkende de sözleşmeli olarak çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir.

Genel olarak t testi (işe yerleşme tipi) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı

içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a3} = İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

3.11.Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	Evli	267	3,85	0,70	3,980	,000*
	Bekâr	110	3,54	0,66		
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	Evli	267	3,90	0,51	3,385	,001*
	Bekâr	110	3,71	0,43		

Notlar:

(i) * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri [$t=3.980$, $p<0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öte yandan, Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri [$t=4.967$, $p<0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İstatistiki olarak anlamlı olan Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verilerinde evli olan çalışanların (3,85) vizyoner liderlik davranışları bekar çalışanlara (3,54) göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinde evli çalışanların (3,90) algılanan kurum kimliği algı düzeyleri bekar çalışanlara (3,71) göre yüksek çıkmıştır. Her iki bağımlı değişkende de evli çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir.

Genel olarak t testi (medeni durum) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p

iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a4} = Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

3.12.Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 13 Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	20-30 Yaş	71	3,90	0,74	1,995	,137
	31-40 Yaş	154	3,74	0,66		
	41 Yaş ve Üzeri	152	3,71	0,71		
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	20-30 Yaş	71	4,00	0,52	4,731	,009*
	31-40 Yaş	154	3,83	0,44		
	41 Yaş ve Üzeri	152	3,79	0,51		

Notlar:

(i) * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Deneklerin yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(2-394)}=1.995$, $p>0.05$]. Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri [$F_{(2-374)}=4.731$, $p<0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	,484	2	374	,617

Notlar:

(i) $p > 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii) $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 14 incelendiğinde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15: Yaş Değişkeni (Algılanan Kurum Kimliği) Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
20-30 Yaş	31-40 Yaş	,17013*	,06996	,041
	41 Yaş ve Üzeri	,21289*	,07010	,007
31-40 Yaş	20-30 Yaş	-,17013*	,06996	,041
	41 Yaş ve Üzeri	,04276	,05576	,724
41 Yaş ve Üzeri	20-30 Yaş	-,21289*	,07010	,007
	31-40 Yaş	-,04276	,05576	,724

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde deneklerin yaş değişkenine göre 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılık vardır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların algılanan kurum kimliği algı düzeylerinin yaş ilerledikçe düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 20-30 yaş grubu lehine bir artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a5} = Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

3.13.Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 16: Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	66	3,73	0,65	11,824	,000*
	6-10 Yıl	158	3,95	0,65		
	11 Yıl ve Üzeri	153	3,57	0,72		
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	66	3,87	0,39	11,277	,000*
	6-10 Yıl	158	3,97	0,48		
	11 Yıl ve Üzeri	153	3,71	0,51		

Notlar:

(i) * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-394)}=11.824$, $p<0.05$]. Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri [$F_{(2-374)}=11.277$, $p<0.05$] mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Vizyoner Liderlik Davranışları Ölçüm Verileri	,620	2	374	,803
Algılanan Kurum Kimliği Ölçüm Verileri	,723	2	374	,914

Notlar:

- (i) $p > 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.
(ii) $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 17 incelendiğinde Vizyoner Liderlik Davranışları ve Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Mesleki Kıdem (Vizyoner Liderlik Davranışları) Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,21421	,09940	,080
	11 Yıl ve Üzeri	,15898	,09987	,250
6-10 Yıl	1-5 Yıl	,21421	,09940	,080
	11 Yıl ve Üzeri	,37319*	,07692	,000
11 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,15898	,09987	,250
	6-10 Yıl	-,37319*	,07692	,000

Notlar:

- (i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinde deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre 6-10 yıl mesleki kıdemi olan çalışanlar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların vizyoner liderlik davranışları algı düzeylerinin mesleki kıdem ilerledikçe düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 6-10 yıl mesleki kıdemi olan çalışanlar lehine bir artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 19: Mesleki Kıdem (Algılanan Kurum Kimliği) Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,09613	,07029	,359
	11 Yıl ve Üzeri	,16094	,07062	,060
6-10 Yıl	1-5 Yıl	,09613	,07029	,359
	11 Yıl ve Üzeri	,25706*	,05439	,000
11 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,16094	,07062	,060
	6-10 Yıl	-,25706*	,05439	,000

Notlar:

- (i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre 6-10 yıl mesleki kıdemi olan

Çalışanlar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların algılanan kurum kimliği algı düzeylerinin mesleki kıdem ilerledikçe düşüş eğiliminde olduğu görölmektedir. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 6-10 yıl mesleki kıdemi olan çalışanlar lehine bir artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a6} = Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

SONUÇ

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Liderlik kavramı insanoğlu için her dönemde etkili olmuş bir kavramdır. Herkes liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalar yapmaya çalışmış fakat herkesin kabul ettiği bir liderlik kavramı ortaya konulamamıştır. Anlatabildiğimiz kadarıyla liderlik; insanları belirlenen amaçların gerçekleşmesinde amaca ulaşmaya güdülüne ve onları bu amaca ulaştırmak için ellerinden geleni yapmaya arzulamalarını sağlamaktır. Lider olan şahıs bu işi bi-zatıhi yürütmekle vazifelidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere lider; etkilediği toplumu bir üst tabakaya taşır, onlara hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşmada onlara öncülük eder. İnsanlık tarihine baktığımızda bir liderden beklenen şeyin her zaman aynı olmadığını bulunduğu döneme göre değişiklikler içerdiğini görmekteyiz. Çalışmamızın konusunu oluşturan vizyon sahibi liderler ise, birçok yönleri ile içerisinde bulunduğu topluma tesir etmişlerdir. Birlikte hareket etmek, geleceğe yönelik planları olmak, ekibiyle birlikte uyum içinde çalışmak, gelişmelere ayak uydurmak vizyon sahibi liderler bu özellikleri ile ekipleriyle başarının tadını almışlar ve işletmelerini hep daha iyi seviyelere çıkarmayı amaç edinmişlerdir.

Çalışmamızda vizyon sahibi bir liderin özellikleri, işletmeye kattığı değer ve gelecek yönlü olması gibi birçok durum en ince ayrıntısına kadar işlenmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde ise “Kurum Kimliği” kavramını anlatmaya çalıştık. Kurumla bütünleşmiş ve kurum kimliği ile çalışanlar arasında birliktelik oluşmuş işletmelerde başarıların tesadüfi olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak şunu diyebiliriz ki; bir işletmede vizyon sahibi liderlerin varlığı o işletme için bir avantajdır, ayrıca kurum kimliği ile bütünleşmiş şahıslarla çalışmak kuruma değer katar. Bütün işletmelerin aslında yapmak istediği temel iki nokta bunlardır.

Vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri araştırmaya katılan kamu çalışanı deneklerde algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Standart sapma değerlerine bakıldığında algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinin, vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerine göre homojen dağıldığı, Friedman Testi ile F Testinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçüm verilerinin dağılımlarının kendi

içerisinde tutarlı olduğunu göstermiştir. Vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinin güvenilirlik değerleri de yüksek çıkmıştır.

Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri ile Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri arasında pozitif, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p>,01$).

H_a = Vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<,01$).

Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; kurulan regresyon modeli testi önemli çıkmıştır. Araştırma sabit katsayısı (β_0) pozitif çıkmıştır. β_0 parametresinin pozitif olması, vizyoner liderlik davranışları ile algılanan kurum kimliği arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermiştir. Yine araştırmada β_0 ve β_1 katsayıları anlamlı çıkmıştır. R^2 değeri algılanan kurum kimliği üzerindeki değişimin yaklaşık yüzde yetmiş beşinin vizyoner liderlik davranışları ile açıklanabildiğini göstermiştir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; vizyoner liderlik davranışları olmasa dahi algılanan kurum kimliği tek başına yaklaşık yüzde yirmi beşlik bir etkiye sahip olduğu, öte yandan vizyoner liderlik davranışları da algılanan kurum kimliği üzerinde yaklaşık yüzde ellik sekizlik bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$, $p>,05$).

H_{a1} = Vizyoner liderlik davranışlarının, kurum kimliği üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\epsilon$, $p<,05$).

Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öte yandan, Algılanan Kurum Kimliği ölçüm

verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. İstatistiki olarak anlamlı olan Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verilerinde kadınların vizyoner liderlik davranışları algı düzeyleri erkeklere göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinde kadınların algılanan kurum kimliği algı düzeyleri erkeklere göre yüksek çıkmıştır. Her iki bağımlı değişkende de kadın çalışanların lehine bir artışın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a2} = Cinsiyet değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Öte yandan, Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. İstatistiki olarak anlamlı olan Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verilerinde sözleşmeli olarak çalışanların vizyoner liderlik davranışları algı düzeyleri kadrolu çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinde sözleşmeli olarak çalışanların algılanan kurum kimliği algı düzeyleri kadrolu olarak çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Her iki bağımlı değişkende de sözleşmeli olarak çalışanların lehine bir artışın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a3} = İşe yerleşme tipi değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Öte yandan, Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. İstatistiki olarak anlamlı olan Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm

verilerinde evli olan çalışanların vizyoner liderlik davranışları bekar çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verilerinde evli çalışanların algılanan kurum kimliği algı düzeyleri bekar çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Her iki bağımlı değişkende de evli çalışanların lehine bir artışın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a4} = Medeni durum değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Deneklerin yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çoklu mukayese testi Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde deneklerin yaş değişkenine göre 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların algılanan kurum kimliği algı düzeylerinin yaş ilerledikçe düşüş eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan algılanan kurum kimliği ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a5} = Yaş değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Vizyoner Liderlik Davranışları ölçüm verileri mesleki kıdem

değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Algılanan Kurum Kimliği ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çoklu mukayese testi Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ölçüm verilerinde deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre 6-10 yıl mesleki kıdemi olan çalışanlar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların vizyoner liderlik davranışları algı düzeylerinin mesleki kıdem ilerledikçe düşüş eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığı incelendiğinde; vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a6} = Mesleki kıdem değişkenine göre vizyoner liderlik davranışları ve kurum kimliği algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın betimsel ve çıkarımsal istatistik sonuçlarına ilişkin öneriler yer almaktadır.

- **Uygulamaya Yönelik Öneriler**

- Vizyoner liderlik davranışlarının ve çalışanların kurum kimliği algı düzeylerinin artırılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında bütün mesleki kıdem ve yaş grupları çalışanlarının kurum kimliği algısının yükseltilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- **Araştırmaya Yönelik Öneriler**

- Kamu çalışanlarının vizyoner liderlik davranışları ve algılanan kurum kimliği algı düzeylerinin yükseltilmesi için yapılması gerekli çalışmalar nelerdir? Başlıklı nitel desende çoklu durum çalışması yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Ak M, (1998). Kurumsal Kimlik Ve İmaj. İstanbul: Işıl Ofset.
- Akçakaya M, (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akgemci T, Güleş HK, (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akiş ZT, (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aktaş A, (2002). Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi. Antalya: Azim Yayıncılık.
- Altunışık, R ve Diğerleri (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Aydemir BA, (2010). İşletmelerde Hedef Belirleme Ve Etkili İletişimde NLP, Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(1), 94-116.
- Babil F, (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bakan Ö, (2005). Kurumsal İmaj: Oluşumu Ve Etkili Faktörler. Konya: Tablet Kitabevi.
- Balcı, A (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegema Yayıncılık
- Barutçugil (2003). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berna İ, (2003). Marka Yaratmanın Beş Adımı. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Budak S, (2000). Psikoloji Sözlüğü. Ankara: Bilim Ve Sanat Yayınları.
- Bülbül AR, (2000). Halkla İlişkiler Ve Tanıtım. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Büyükbaykal G, (2005). Günümüzde Kurumsal Kimlik Olgusunun Yeri Ve Önemi. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı: 22, 61-66.

- Büyüköztürk, Ş. (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Yayıncılık (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı)
- Ceylan A, (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Çelik V (2000). Okul Kültürü Ve Yönetimi Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetintaş HB, (2008). Bilgi Yönetiminin Kurum Kimliğine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dimitris M, David M, Gary S, (2003). Hyperspectral Image Processing For Automatic Target Detection Applications, Lincoln Laboratory Journal, 14(1), 79-116.
- Dinçer Ö, (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan S, (2007). Vizyona Dayalı Liderlik. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğanlı B, (2006). Turizmde Destinasyon Markalaşması Ve Antalya Örneği. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ehtiyar R, Tekin Y, (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 24(6), 4007-4023.
- Elden M, Yeygel S, (2006). Kurumsal Reklamın Anlattıkları, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eraslan L, (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1), 1-32,
- Erçetin Ş, (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren E, (2000). Stratejik Yönetim İşletme Ve Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Ertürk M, (2001). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Yayınları.

- Fidan M, Çil M, (2002). Kurum Kimliği Sürecinin İşleyişinde Karar Verme Fonksiyonunun Yeri Ve Önemi. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 2(12), 509-520.
- Fischer P, (2009). Interactive Leadership, New-York: Managing The Invisible Press.
- Gemlik N, Sıgır Ü, (2007). Kurum İmajı Analizi Ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11), 267-282.
- Göksel AB, Yurdakul NB, (2002). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Görgülü Y, (2018). Kurum Kimliği Ve Kentlerin Markalaşma Süreçleri. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Gülsünler ME, (2007), Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 281-294.
- Güney S, (2012). Liderlik, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güz N, Küçükerdoğan R, Sarı N, Küçükerdoğan B, Zeybek I, (2002). Etkili İletişim Terimleri. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Hepkon Z, (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4), 175-211.
- İlban, MO, (2007). Destinasyon Pazarlamasında Marka İmajı Ve Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kalaycı, 2009:199 SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri
- Karabay ME, (2015). İşletmelerde Etik Ve Etik Liderlik, İstanbul: Beta Basım Yayınları.

- Karaman A, (2005). Vizyon Yönetimi Nasıl Ve Niçin? İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Karasar, N. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemi (10.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karcıoğlu F, Kaygın E, (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi, Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(5), 99-111.
- Karsak B, (2016). Kurumsal İletişim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kılıç M, (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki, Sosyo Ekonomi Dergisi, Sayı: 2, 81-98.
- Klein K, House R, (1995). On Fire: Charismatic Leadership And Levels Of Analysis, Leadership Quarterly, 6(2), 183-198.
- Knapp L, Campbell EH, (2010). The Importance Of Corporate Identity, USA: Ehc Brand.
- Kocabaş F, Elden M, Yurdakul N, (2004). Reklam Ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Koçel T, (2013). İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçman EA, (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları Ve Okul Kültürü. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Köktürk MS, Yalçın A, Çobanoğlu E, (2008). Kurum İmajı: Oluşumu Ve Ölçümü, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Küçükdoğan R, (2011). Otomobiller, Logolar Ve Aktardıkları Anlamlar. The Brand Age Dergisi, Sayı: 24,100-103.
- Marshall G, (2009). Strategic Leadership, Management Journal.

- Melewar TC, Karaosmanoğlu E. (2006). Seven Dimensions Of Corporate Identity: A Categorisation From The Practitioners. *European Journal Of Marketing*, 40(7), 846-869.
- Meral PS, (2011). *Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik Ve Marka*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Muslu Ş, (2014). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi, *Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Mutlu E, (1995). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.
- Nickols F, (2016). *Strategy, Definitions & Meanings*.
- Nwokedi RC, (2015). The Challenges Of Visionary Leadership, *Journal Of Policy And Development Studies*, 9(5), 88-94.
- Okay A, (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Okay A, (2008). *Kurum Kimliği*, 6. Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Okay A, (2013). *Kurum Kimliği*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Okay A, Okay A, (2002). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji Ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Olins W, (1995). *The New Guide To Identity*, The Wolff Olins Business Limited, Hampshire.
- Onal G, (2000). *Halka İlişkiler*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özalp İ, (2001). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özalp İ, Öcal H, (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.

- Özdamar, K. (2004). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemirci F, Aydın C, (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları Ve Bilgi Yönetimi. Türk Kütüphaneciliği, 21(2), 164-185.
- Özkalp E, Kirel Ç, (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özüpek MN, (2005). Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk. Konya: Tablet Kitabevi.
- Peltekoğlu F, (2007). Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Basım.
- Porter M, (2000). What Is Strategy? Harvard Business Review, Cambridge.
- Robbins SP, (2000). Essentials Of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sabuncuoğlu Z, (2007). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M, (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Serinkan C, İpekçi İ, (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 281-294.
- Sevil B, (2006). Moda Sektöründe Küresel Marka Yaratılması: Markalaşma Çalışmaları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Solmaz B, (2007). Kurumsal İletişim Yönetimi. Konya: Tablet Kitabevi.
- Srdjan N, Suzana D, Dragan B, (2013). Charismatic And Transformational Leadership: Approaches For Effecting Change, Annals Of The Oradea University Journal, No: 2, 179-187.
- Şahin B, (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 97-118.

- Şimşek M, Çelik A, (2014). Yönetim Ve Organizasyon, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman M, (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tanrıbil S, (2015). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Taşkın E, (2011). Ambblemin Kurumların Görsel Kimliğine Etkisi: Dumlupınar Üniversitesi Örneği. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(1), 11-22.
- Teker U, (2002). Grafik Tasarım Ve Reklam. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Tikveş Ö, (2005). Halkla İlişkiler Ve Reklamcılık: Temel İlkeler-Uygulamadan Örnekler. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tuna M, Akbaş Tuna A, (2007). Kurumsal Kimlik Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uçar T, (2004). Görsel İletişim Ve Grafik Tasarım. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Uzoğlu S, (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür Ve Kurumsal İmaj, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 16, 337-353.
- Varol M, (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Vural ZB, (2003). Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wang Y, (2007). On The Cognitive Processes Of Human Perception With Emotions, Motivations, And Attitudes, Journal Of Cognitive Informatics And Natural Intelligence, 1(4), 1-13.
- Yayınoglu P, (2005). Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim Ve Yönetim. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Yaz M, (2006). Halkla İlişkilerin El Kitabı. İstanbul: Mediacat.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yengin H, (1997). İletişimde Renklerin Anlamı. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı: 5, 197-205.
- Yılmaz A, Akdemir S, (2005). Örgütlerde Vizyon Ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz H, (2011). Güçlendirici Liderlik, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Yolaç S, (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, Öneri, 9(36), 63-72.
- Yurtseven HR, (1998). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı, Yönetim Dergisi, 9(29), 26-33.
- Yücel F, (2012). Marka El Kitabı. İstanbul: Calisto Yayınları.
- Zaccaro SJ, (2001). The Nature Of Executive Leadership. USA: American Psychological Association.
- Zeybek I, (2002). Görsel İletişim Ve Renklerin Aktardıkları. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 2(12), 813-826.
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları

VİZYONER LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
İLETİŞİM					
1. İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.					
2. Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.					
3. Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.					
4. Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.					
5. Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.					
GÜVENİLİRLİK					
6. Derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.					
7. Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.					
8. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.					
9. Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.					
10. Karşısındakine güven verir.					
RİSK					
11. Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.					
12. Risk almayı sever.					
13. İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.					
14. Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.					
15. Gelecekle ilgili belirsizlikler ondan heyecan ve çalışma azmi yaratır.					
SAYGI					
16. İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.					
17. İş ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.					
18. Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.					
19. Örgüt için öneminin farkındadır.					

ALGILANAN KURUM KİMLİĞİ ÖLÇEĞİ

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çalışma yaşamı ve kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma güçlü bir "ait olma" hissi beslemiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	()	()	()	()	()
Şu anda çalıştığım kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	()	()	()	()	()
Şu anda istesem bile çalıştığım kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	()	()	()	()	()
Şimdi çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar veririm hayattımda birçok şey alt üst olur.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni bir iş bulmak için alternatiflerin az olmasıdır.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.(R)	()	()	()	()	()
Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı yükümlülüklerim var.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()