

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

**LİDERLİK YÖNELİMLERİ VE MARKALAŞMA İLGİ
DÜZEYİ İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACILIK
ROLÜ: HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Evren ÖZÜREN

Danışman
Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Evren ÖZÜREN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Liderlik Yönelimleri ve Markalaşma İlgili Düzeyi İlişkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü: Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 31.07.2023
- SAYFA SAYISI** : 206
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Duygusal Zekâ, Liderlik, Marka, Markalaşma.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada, liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Evren ÖZÜREN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

**LİDERLİK YÖNELİMLERİ VE MARKALAŞMA İLGİ
DÜZEYİ İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ARACILIK
ROLÜ: HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Evren ÖZÜREN

Danışman
Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Evren ÖZÜREN

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Evren ÖZÜREN'in "Liderlik Yönelimleri ve Markalaşma İlgili Düzeyi İlişkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü: Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza
Üye _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
(Danışman)

İmza
Üye _____
Prof. Dr. Mustafa KARA

İmza
Üye _____
Doç. Dr. Adnan DUYGUN

İmza
Üye _____
Dr.Öğr.Üyesi Mustafa ÖZAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2023

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Hazır giyim sektörü üzerinden yürütülen çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında sektör yönetici ve çalışanlarına yol göstermesi beklenmektedir. Araştırmanın modeli, genel tarama modelidir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki tekstil firmalarında çalışan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise, İstanbul ili Bayrampaşa, Beylikdüzü, Güngören, Zeytinburnu ve Şişli ilçelerindeki hazır giyim firmalarından rassal olarak seçilen üst ve orta düzey 495 yöneticiden oluşturmaktadır. Çalışma içerisinde 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar liderliğin ölçüldüğü liderlik yönelim ölçeği, duygusal zekânın ölçüldüğü duygusal zekâ ölçeği ve markalaşmanın ölçüldüğü markalaşma ilgi düzeyi ölçeğidir.

Araştırmanın hareket noktası dört hipotez olmuştur. Birinci hipotez “*liderlik yönelimlerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır*” olarak belirlenmiştir. Yapıya analiz sonucunda Liderlik yönelim düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta =0,40$, $p<0,001$). İkinci hipotez “*liderlik yönelimlerinin duygusal zekâ üzerinde etkisi bulunmaktadır*”. Analiz sonucunda liderlik yönelim düzeylerinin Duygusal zekâ düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta =0-0,576$, $p<0,001$). Üçüncü hipotez “*duygusal zekânın Markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır*” olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda duygusal zekâ düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta =0-0,238$, $p<0,001$).

Son olarak “*liderlik yönelimlerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi vardır*” hipotezi için yapılan analiz sonucunda duygusal zekâ düzeyinin liderlik yönelimi düzeyi ile markalaşma ilgi düzeyi arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,0001$). Araştırma sonunda liderlik yönelim düzeyleri arttıkça markalaşma ilgi düzeyi artacağı belirlenmiştir. Liderlik yönelim düzeylerinin artmasıyla duygusal zekâ düzeyinin azalacağı saptanmıştır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyleri arttıkça markalaşma ilgi

düzeyi azalacağı görülmüştür. Son olarak duygusal zekâ düzeyi liderlik eğiliminin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde olan etkisini azaltıcı bir aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Duygusal zekâ, Liderlik, Marka, Markalaşma.



SUMMARY

In this study, it is aimed to investigate the mediating role of emotional intelligence in the relationship between leadership orientations and branding relevance. It is thought that the study carried out on the ready-made clothing sector will contribute to the literature. In addition, it is expected to guide the sector managers and employees. The model of the research is the general screening model. The universe of the research consists of senior and middle level managers working in textile companies in Istanbul. The research sample, consists of 495 senior and middle level managers randomly selected from ready-made clothing companies in Bayrampasa, Beylikduzu, Gungoren, Zeytinburnu and Sisli districts of Istanbul. Three different scales were used in the study. These are the leadership orientation scale in which leadership is measured, the emotional intelligence scale in which emotional intelligence is measured, and the branding relevance scale in which branding is measured.

The starting point of the research was four hypotheses; The first hypothesis was determined as "leadership orientations have an effect on branding relevance". As a result of the analysis, it was determined that the levels of leadership orientation have a positive and significant effect on the level of branding interest. ($\beta=0.40$, $p<0.001$). The second hypothesis is that "leadership orientations have an effect on emotional intelligence". As a result of the analysis, it was determined that leadership orientation levels had a negative and significant effect on the level of emotional intelligence ($\beta=-0.576$, $p<0.001$). The third hypothesis was determined as "emotional intelligence has an effect on Branding relevance". As a result of the analysis, it was determined that emotional intelligence levels have a negative and significant effect on the level of branding interest. ($\beta=-0.238$, $p<0.001$).

Finally, as a result of the analysis made for the hypothesis that "emotional intelligence has a mediating effect on the effect of leadership orientations on branding interest", it was determined that emotional intelligence level is a partial mediator variable in the relationship between leadership bias level and branding interest level. ($p=0.0001$). At the end of the research, it was determined that as the leadership orientation levels increase, the level of branding interest will increase. It has been

determined that the level of emotional intelligence will decrease with the increase in leadership orientation levels. In addition, it has been observed that as emotional intelligence levels increase, the level of branding interest will decrease. Finally, it has been determined that the level of emotional intelligence has a mediating effect that reduces the effect of leadership tendency on the level of branding interest.

Keywords: Emotional intelligence, Leadership, Brand, Branding.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK YÖNELİMLERİ

1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı.....	5
1.2. Liderlik ve Yöneticilik İkilemi	7
1.3. Liderlik Yaklaşımları	10
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	13
1.3.3. Durumsal Yaklaşım.....	15
1.4. Liderlik Yönelimleri.....	21
1.4.1. Karizmatik Liderlik	22
1.4.2. Dönüştürücü Liderlik	23
1.4.3. Etkileşimci Liderlik.....	27
1.4.4. Narsistik Liderlik.....	29
1.4.5. Otokratik Liderlik.....	31
1.4.6. Otantik Liderlik	32
1.4.7. Etik Liderlik	34
1.4.8. Hizmetkâr Liderlik	36
1.4.9. Örtülü Liderlik.....	37
1.4.10. Dijital Liderlik- Teknolojik Liderlik	39
1.4.11. Kapsayıcı Liderlik	40
1.4.12. Kültürel Liderlik.....	41

1.4.13. Toksik Liderlik	42
1.4.14. Paternalist (Babacan) Liderlik	43
1.4.15. Eleştirel Liderlik	44
1.4.16. Kendi Kendine Liderlik	46
1.4.17. Sürdürülebilir Liderlik	47
1.5. Liderlerin Güç Kaynakları	50

İKİNCİ BÖLÜM

MARKALAŞMA İLĞİ DÜZEYİ

2.1. Marka Kavramı ve Kapsamı	52
2.2. Markanın Tarihsel Süreci	53
2.3. Marka İle İlişkili Temel Kavramlar	56
2.3.1. Marka Kimliği	56
2.3.2. Marka Kişiliği	58
2.3.3. Marka İmajı	62
2.3.4. Marka Sadakati	64
2.3.5. Marka Konumlandırma	66
2.3.6. Marka Bağlılığı	69
2.3.7. Marka Değeri	72
2.3.8. Marka Deneyimi	73
2.3.9. Marka Güveni	78
2.3.10. Marka Özdeşleşmesi	79
2.4. Markalaşma Kavramı	80
2.4.1. Markalama Süreci	81
2.4.2. Marka Yayma Stratejisi	82
2.4.2.1. Hat Yayma Stratejisi	83
2.4.2.2. Dikey ve Yatay Marka Yayma Stratejileri	83
2.4.2.3. Çoklu Marka Stratejisi	84
2.5. Markalaşma İlgi Düzeyi	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımlanması	88
3.1.1. Duygu Kavramı	89
3.1.2. Zekâ Kavramı	90
3.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	93
3.2.1. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ kuramı	96
3.2.2. Bar-on modeli.....	98
3.2.3. Cooper ve Sawaf Karma Modeli	101
3.2.4. Petrides ve Furunham'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	104
3.3. Duygusal Zekânın İnsan Yaşamındaki Etkileri.....	105
3.4. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Etkinlik	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	109
4.2. Araştırmanın Problemi.....	109
4.3. Araştırmanın Önemi.....	110
4.4. Araştırmanın Modeli	110
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	111
4.6. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları.....	111
4.7. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler.....	112
Ölçekler:.....	112
4.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	114
4.9. Verilerin Analizi.....	114
4.10. Araştırmanın Bulguları.....	115
4.10.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı	115
4.10.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	116
4.10.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	134
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA	148
EKLER.....	181

KISALTMALAR

akt.	:	Aktaran
APA	:	Amerikan Psikiyatri Birliği
DSM	:	The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
DZ	:	Duygusal Zekâ
EI	:	Emotional Intelligence
EQ	:	Emotional Quotient
IQ	:	Zekâ
KHK	:	Kanun hükmünde kararname
s.	:	Sayfa
TDK	:	Türk Dil Kurumu
vd.	:	ve diğerleri
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	8
Tablo 2. Stodgill'in Lideri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi	11
Tablo 3. Geleneksel Yaklaşımcıların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri	11
Tablo 4. Marka Kimliği, Marka İmajı, Marka Konumu ve Marka Kişiliği Arasındaki Farklılıklar.....	66
Tablo 5. Marka Deneyiminin Bileşenleri/Boyutları.....	74
Tablo 6. Bar-on Duygusal Zekâ Modeli.....	99
Tablo 7. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli ve EQ Haritası	103
Tablo 8. Demografik Özelliklerin Dağılımı	115
Tablo 9. Duygusal Zekâ Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi.....	116
Tablo 10. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi	118
Tablo 11. Markalaşma İlgi Düzeyi Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi	119
Tablo 12. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Madde Analizi.....	120
Tablo 13. Duygusal Zekâ Ölçeği Madde Analizi.....	121
Tablo 14. Markalaşma İlgi Düzeyi Ölçeği Madde Analizi	122
Tablo 15. Liderlik Yönelimleri, Markalaşma İlgi Düzeyi ve Duygusal Zeka Ölçekleri İçin Kmo Bartlett Testi.....	123
Tablo 16. Duygusal Zekâ Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	124
Tablo 17. Duygusal Zeka Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri	127
Tablo 18. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	128
Tablo 19. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri	130
Tablo 20. Markalaşma İlgi Düzeyi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	131
Tablo 21. Markalaşma İlgi Düzeyi Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri	133
Tablo 22. YEM Model Katsayılar ve Sonuçları.....	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	19
Şekil 2. Otantik liderlik ve Otantik Takipçilik Gelişim Modeli	33
Şekil 3. Marka Kişiliği Boyutları.....	60
Şekil 4. Türkiye'de Marka Kişiliği Boyutları	61
Şekil 5. Pazar Bölümlemesi ve Konumlama Çabalarının İşleyişi	68
Şekil 6. Marka Bağlılığı Piramidi	70
Şekil 7. Marka Bağlılığının Değeri	71
Şekil 8. Duygusal Zekânın Kavramsallaştırılması.....	95
Şekil 9. Duygusal Zekâ Modelleri	96
Şekil 10. Kişilik ve Temel Alt Sistemleri	97
Şekil 11. Duygusal Zekânın Dört Köşe Taşı	102
Şekil 12. Yüksek Duygusal Zekâ Düzeyinin İnsan Yaşamına Yapabileceği Katkılar	107
Şekil 13. Araştırma Modeli.....	111
Şekil 14. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Path Diyagramı.....	126
Şekil 15. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Path Diyagramı.....	129
Şekil 16. Markalaşma İlgî Düzeyi Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Path Diagramı.....	132
Şekil 17. Liderlik Yönelimleri İle Markalaşma İlgî Düzeyi Arasındaki Doğrudan İlişki	135
Şekil 18. Liderlik Yönelimlerinin Duygusal Zekâ Düzeyi Üzerindeki Doğrudan Etkisi	136
Şekil 19. Duygusal Zekânın Markalaşma İlgî Düzeyi Üzerindeki Doğrudan Etkisi.....	137
Şekil 20. Araştırma Modeli Path Diyagramı.....	138

EKLER LİSTESİ

EK-1: ANKET FORMU	181
EK 2: ETİK KURUL ONAYI	188



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılma süresince danışmanlığımı üstlenerek destek, sabır ve ilgisini esirgemeyen, yapabileceklerim konusunda bana inanan ve güvenen, tezimi sonlandırabilmem için destek veren doktora tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN'a;

Tez izleme komitemde yer alarak tez konumun ilerleyişine ilişkin yönlendirmeleri ile bana katkı sağlayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, Doç. Dr. Adnan DUYGUN ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN'a;

Doktora süresince her daim yanımda hissettiğim, varlığından güç aldığım, beni en güzel şekilde motive eden, kızım, Elif ÖZÜREN'e ve beni her konuda destekleyen eşim, Aysun ÖZÜREN'e sonsuz teşekkürler ediyorum.

GİRİŞ

İnsanların sosyal varlıklar olmaları, çevreleriyle iletişim kurmaları ve etkileşimde bulunmaları temel bir özelliktir. İnsanlar, diğer canlılardan farklı olarak akıl ve iradeye sahip olmalarıyla ön plana çıkmaktadırlar. Bu özellikler, insanları daha karmaşık düşünebilme, plan yapabilme, problem çözebilme ve geleceği tahmin edebilme yeteneğini kapsamaktadır. İnsanlar sosyal ilişkiler kurarak toplumlar oluşturur ve bu toplumların içinde yer almaktadır. Bu süreçte duygular önemli bir rol oynar. Duygular, insanların yaşamlarına anlam ve değer katmaktadır. Sevgi, mutluluk, korku, öfke, üzüntü gibi duygular, insanların hayatlarını şekillendirmekte ve davranışlarını yönlendirmektedir. Duygular aynı zamanda karar verme sürecinde de etkilidir. İnsanlar, duygusal tepkileri ve duygusal durumlarına göre kararlar almakta ve eylemlerini belirlemektedirler (Ertekin, 2016, s. 59).

Duygular, bireylere olayları ve deneyimleri nasıl yorumlayacaklarını, hangi değerlere ve hedeflere önem vereceklerini göstermektedir. Örneğin, bir kişinin sevdiğine zarar gelmesini engellemek için riskli bir durumdan kaçınması veya bir amaç uğruna fedakârlık yapması gibi durumlarda duygular belirleyici olabilmektedir (Özdemir, 2015, s. 11). Bu noktada duygusal zekâ kavramı gündeme gelmektedir. Duygusal zekâ kişinin kendisini tanımasıyla beraber başka insanlar ile iletişim kurması ve iletişim neticesinde oluşan duyguların tanınması bakımından insan hayatında önemlidir (Öztürk vd., 2021, s. 110). Kişilik ve karakterle yakından ilgili olduğu varsayılan duygusal zekâ, hayatta başarılı olmak için gereklidir. Bunun yanında ruh sağlığının korunması; iletişim becerilerinin sağlıklı olabilmesi de duygusal zekâyla ilişkilidir (Ertekin, 2016, s. 59).

Duygusal zekâ bireyin duygularını tanıma, anlama, yönetme ve başkalarının duygularını anlama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Duygusal zekânın gelişmesi, bireyin duygusal deneyimlerini fark etmesini ve bu deneyimleri etkili bir şekilde yönetmesini sağlamaktadır. Bireyin kendi duygularını tanıması ve yönetmesi, duygusal zekânın temel bir bileşenidir. Bu, duygusal tepkilerin farkında olmayı ve bu tepkileri uygun bir şekilde yönlendirmeyi içermektedir. Örneğin, stresli bir durumla karşılaştığında, duygusal zekâyı sahip bir birey, duygusal tepkilerini tanıyabilir ve bunları kontrol altına alarak daha sağlıklı ve etkili bir şekilde başa çıkabilmektedir. Başkalarının

duygularını anlama ve tanıma yetisi de duygusal zekânın bir parçasıdır. Empati, başkalarının duygularını anlamak ve onlara duygusal olarak yanıt vermek anlamına gelmektedir. Empati, etkili iletişim, işbirliği ve liderlik becerilerinin temelidir. Duygusal zekâyâ sahip bir birey, başkalarının duygusal deneyimlerini anlamakta ve bu bilgiyi ilişkilerini güçlendirmek ve başkalarına destek olmak için kullanmaktadır (Arslan vd., 2013, s. 171).

Örgütlerde somut gerçek dünya sorunlarıyla yüzleşmek kolay olarak görülmektedir. Bunlar rasyonel, mantıksal, ampirik yöntemlerdir; kısaca beyinle, Zekâ ile çözülebilmektedir. Ancak, duygular dünyasında sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerin büyümesini ve gelişmesini engellemek Duygular dünyasında çözümsüz kalan en önemli faktörlerden biridir. İşte tüm bu sorunları nasıl teşhis edileceği ve uygun çözümleri nasıl bulunacağı konusundaki sorumluluk liderlik özelliklerine sahip yöneticilere devredilmektedir (Acar, 2001, s. 30).

Lider, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için izlenecek yolu belirlenmesini sağlayan, değişimi ve gelişimi başlatan, önderlik ettiği topluluğa ilham veren ve onlara motive edebilen kişilerdir. Kısacası, liderler önderlik edilen topluluğa duygusal ve manevi açıdan hitap etmektedir (Durgut, 2020, s. 35). Bu durumda liderliği, insanların kendi faydalarına olacak gereken adımları atabilmeleri için onları etkileme ve doğru yöne sevk etme şeklinde tanımlamak mümkündür (Erdem, 2018, s. 21). Lider ve liderlik eğilimleri işletmeler için önemlidir. Özellikle işletme markalarının gelişmesi ve büyümesi konusunda liderlerin rolü büyüktür. Bu durumda markanın ne anlam ifade ettiğini belirtmek gerekmektedir.

Markalar üretildikleri işletmeleri mal ve hizmetleri tasvir ettiklerinden dolayı belirli bir imajı da içinde barındırmaktadırlar. Markalar sadece logo ve isimden ibaret değildir aynı zamanda işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetler hakkında tüketicilerin hissettikleri duygu ve düşünceleri de kaleme almaktadırlar. Ürünlerin şekli, yapısı ve ambalajı hariç o ürüne ait her şey marka içerisinde değerlendirilmektedir (Aktuğlu, 2014, s. 6). Markalaşma ise bir süreci ifade etmektedir. Bir ürün kısa zamana ve kendiliğinden marka sahibi olamamaktadır. Ürünün piyasada kabul görmesiyle revaç bulmakta ve kendisine özgü bir alan oluşturdukça markalaşmaktadır. Bu nedenle markalaşmaya farklılaşma da denilebilir. Nasıl bir kimlik, kendi ile öteki arasında yaşanan çatışmanın bir ürünüye,

ürünün farklılaşmasına neden olan marka ile markalaşma olgusunu ifade etmektedir (İnaç ve Yacan, 2018, s. 318).

Bu çalışmada hazır giyim sektörü üzerine yapılan bu çalışmada, liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde liderlik yönelimleri başlığı altında, lider ve liderliğin tanımı, liderlik yaklaşımları, liderlikte güncel yaklaşımlar ile liderlerin güç kaynakları konuları ele alınmıştır. İkinci bölüm Markalaşma İlgi Düzeyi konusuna ayrılmıştır. Bu çerçevede Marka Kavramı ve Kapsamı, Markanın Tarihsel Süreci, Marka İle İlişkili Temel Kavramlar ve Markalaşma Kavramı incelenmiştir. Üçüncü bölümde duygusal zekâ konusu değerlendirilmiştir. Son bölüm ise araştırma hakkındaki genel bilgilere ve araştırma bulgularına ayrılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK YÖNELİMLERİ

Uzun yıllar vahşi dünyada yaşamaya çalışan insanoğlunun gelişim süresi halen daha devam etmektedir. Yönetim veya liderliğin nerede, ne zaman ve nasıl başladığının araştırılması tarih ve arkeoloji gibi farklı disiplinlere nazaran konu olabileceği gibi multidisipliner çalışmalarda da bu geçmişin çözülmeye çalışıldığı görülmektedir. Bugün yönetim ile ilgili net olarak bir tarih verilememekle beraber yönetime bilimsel anlamda Fransız İhtilali'nin ardından başladığı belirtilmektedir. Gelişen sanayi ile paralel olarak üretimin artması, fabrikaların büyümesini ve yapıların değişmesini sağlamıştır. Bu durum, örgütsel bir yapının oluşmasına sebep olmuş ve bu yapının incelenmesini bir gereklilik olarak gündeme getirmiştir (Çelebi, 2021, s. 9-10).

Yönetim bilimi tarihsel süreç içinde incelendiğinde karşılaşılan en önemli kavramlar arasında lider ve liderliğin önemli yeri olduğu görülmektedir. Özellikle 20. yüzyılda liderlikle ilgili yapılan çalışmalar kavramın popülerleşmesine neden olmuştur (Özgenel ve Canuyulas, 2021, s. 1653). Bugün gelinen noktada liderliğin halen yoğun bir şekilde incelenen kavram olma eğilimini kaybetmediği görülmektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri liderlerin sahip oldukları formal ve informal yetkilerle çalışanların performansı, kurumların etkinliğini geliştirme ve değiştirme kabiliyetleridir (Yumuşak ve Korkmaz, 2021, s. 128).

Örgüt içinde liderliğin, çalışanlardan istenen performans ve fayda sağlayan pozitif davranışlara yönlendirme ve örgüt vizyonu kapsamında kenetlenme bakımından önemli olduğu görülmektedir. Çalışanların bu şekilde hareket edebilmeleri de büyük ölçüde örgüte karşı hissetmiş oldukları bağlılık ve işlerinden duyduğu memnuniyetle ilişkilidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkiyi çalışanların kararlarda dahil edilip; örgütsel faaliyetlerde aktif rol oynamalarının temel alındığı, astların düşüncelerine saygı duyan ve önemseyen liderlik yaklaşımları, çalışanın işlerinden memnun olmaları ve örgüte bağlılıklarını arttıran bir etkisi olduğu savunulmaktadır. Bugün gelinen noktada rekabetin oldukça yüksek ve hızlı değişimlere neden olduğu örgütsel yaşamda işletmeler, belirsiz çevre şartlarında sürekliliklerini devam ettirebilmek için devamlı yeni stratejiler

geliştirmek durumunda kalmışlardır. Dolayısıyla bu etkilerden iş süreçlerinin de etkilendiğini belirtmek gerekir (Sökmen vd., 2021, s. 2747).

Bu durumda liderliğin, bir örgütün ön plana çıkmasında önemli rol oynayan kişilik özelliklerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Lideri olmayan işletme yoktur ancak lideri iyi ya da kötü olan işletme vardır. İşletme liderinin özellikleri, işletmeye yön verir. İşte bu yön bazen yukarıya bazen ise aşağıya yönlü olabilir. Liderin hangi özelliklerinin yukarıya yön vereceği, hangi özelliklerinin ise aşağıya doğru yön vereceği araştırma konuları içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde liderlik yönelimleri kapsamlı olarak değerlendirilmiştir.

1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Örgütün belirlediği amaçlara ulaşması konusunda yöneticilere düşen en önemli görev, örgütün yaşaması ve başarılı olarak amaçlara ulaştırılmasıdır. Bu belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesi konusunda, yöneticiler, çeşitli rehberlik ve liderlik faaliyetleri yürütmektedirler. Bunun sonucunda, örgütlerde lider ve liderlik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Gürdoğan, 2018, s. 17). Bu durumda lider ve liderlik hem kavramsal olarak he de örgütsel anlamda önemli bir konuma gelmiştir.

Lider, İngilizce'den gelen bir kavramdır. Fiil kökeni "lead" kelimesidir ve yol gösterme, yön gösterme, kılavuzluk etme, rehberlik etme ve öncülük etme anlamlarına gelmektedir. "Leader" kelimesi ise klavuz, rehber, lider, önder ve baş anlamlarında kullanılmaktadır (Eraslan, 2004, s. 162; Kelly, 2014, s. 1). Kavramsal olarak liderlik kavramı Türkçe'de "önderlik" kelimesine karşılık gelir ancak literatürde "liderlik" kavramı yaygın olarak kabul görmüştür (Şahin, Taşpınar, Eryeşil, Örselli, 2015, s. 77).

Türk Dil Kurumu (TDK) (2021), lider kavramını yönetim bilimine uzak tanımlamış ve şef ve/veya önder şeklinde açıklamıştır. Yönetim bilimine yakın olan tanımlaması ise, bir kurumun veya partinin en üst düzeydeki yönetimi ile görevlendirilen kişi şeklindedir. Liderlik; liderin önderlik ve görevini gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda liderlik ise şirket yönetiminin zor olan hedeflerinin koyulması ve bu hedeflere ulaşabilmek; sonuç odaklı davranmak, rekabet edebilmek ve diğer çalışanlardan daha iyi performans sergilemeleri için esin kaynağı olmak gibi kabiliyetlerinin olması demektir. Bununla birlikte genellikle takip dilen ve diğer işletmelerle karşılaştırma konusunda daha kolay nicel ölçütler ile kıyaslandığı zaman, liderlik ve işletmenin nitel taraflarına değer

katma olarak ifade edilmektedir (Kesimli, 2013, s. 3). Lider, aydınlatan, yol gösteren, öğreten, insanların istek ve ihtiyaçlarını önemseyen; imaj oluşturma yeteneğine sahip olan; başkalarının düşüncelerini ciddi şekilde etkileyebilen ve değiştirebilen birikimdir (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 146; Akman vd., 2015, s. 131).

Liderliğin tanımıyla ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında tarihsel bir sürecin olduğu dikkat çekmektedir. 1930'lı yıllara kadar liderliğin güç, egemenlik ve kontrol gibi kavramların vurgulandığı görülmektedir. Bu yıllarda egemenlik kavramı yerine "etkileme" kavramının ön plana çıkmıştır. 1940'lı yıllarda davranış konusunda yapılan araştırmalarla birlikte lider, grubu ikna edebilen ve motive edebilen davranışlarının vurgu yapıldığı bir kavram olmuştur. 1950'lerde ortak amaçlara ulaşma konusunda grup sürekliliği ve etkinliğinin sağlanması anlayışının gündeme geldiği görülmektedir. 1960'lara gelindiğine ise, başkalarını ortak hedefler çerçevesinde etkileyen kişilerin davranışları şeklinde ele alınmıştır. 1970'li yıllarda özellikle Burns tarafından yapılan tanım dikkat çekmiştir; amaçların gerçekleştirilmesi için liderle izleyicilerin arasında karşılıklı değer, fayda ve kaynakların uyumlulaştırılma süreci liderliği tarif etmektedir. 1980'lerde liderlik ile ilişkili yapılan çalışmaların ivme kazandığı ve birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Liderin etkisinde, güç kullanması, dönüşüm sağlaması ve kişilik özellikleri gibi çeşitli temalar vurgulanmıştır. 1990'lı yıllarda küresel rekabette yaşanan artış, işletme uygulama ve yapılarında köklü değişimlere sebep olmuştur. Liderin rolü ve yönetici ile arasındaki farklar tartışılmıştır. Bu sebeple 21. yüzyıla yaklaşırken; düşünürlerin hemfikir olabilecekleri liderlik tanımı aradıkları görülmektedir. Ancak, bir taraftan liderliğin değişeceği karmaşık ve dinamik bir yapı olduğu kabul edilmiştir (Northouse, 2016, s. 5).

Bugün gelinen noktada liderlik kavramsal olarak en genel tanımıyla bir bireyin grubu ya da örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı olmak için diğer grup üyelerinin üzerinde kontrol ve etkileme kapasitesini ifade etmektedir (George ve Gareth, 2012, s. 339). Liderlik tanımlarıyla ilgili; "vizyon, takipçi, amaç, hedef, etkileme, motivasyon, etkileşim, başarı, süreç, yönlendirme, harekete geçirme" gibi kavramlar kullanılmaktadır (Duygulu, 2014, s. 126). Bunun yanında liderlik tanımlarında kişinin nitelikleri, etkileşim kalıpları, davranışları, roller arasında kurulan ilişkiler, takipçi algıları, izleyenlerin üzerindeki etki, hedeflerle organizasyon kültürünün etkilerinin dikkate alınması gerekmektedir (Amofa, Ojronipa ve Boateng, 2016, s. 115).

Sonuçta liderliğin farklı bakış açılarında değerlendirildiği, farklı şekillerde incelendiği ve tanımlandığı görülmektedir. Bu durum ortaya çelişkili, muğlak ve karmaşık bir kavram ve olguyu çıkarmıştır. Liderlik, sosyal anlama bir etkileme sürecini (Yukl, 2010, s. 120) ya da ortak amaçların gerçekleştirilmesi için grupları, kişileri etkileme ve yönlendirme sürecini ifade etmektedir (Turan, 2020, s.5).

Bütün bu yapılan tanımların ardından liderlik kavramını şu şekilde özetlemek mümkündür: Liderlik belli şartlar gözetilerek, kişisel veya belirli gruba ait hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, birinin başkalarına ait faaliyetlerini etkileyerek yönlendirme sürecini ifade etmektedir. Liderlik kapsamında başkalarını etkilemek, emir verme ve itaat ettirme gücüyle birlikte otoritenin kullanılması önemlidir. Liderlikle kişiliğin bir bütün olduğu görülmektedir. Güçlü liderlik, sağlam kişilik yapılarıyla başka insanları etkilemek, karşılıklı saygı, güven ve anlayış üzerine kurulan ilişkilerle grubu gereken şekilde harekete geçirip yönlendirebilmektedir. Bazı durumlarda liderlik ile yöneticilik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak yöneticilik ve liderlik farklı anlamlara gelen kavramlardır.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik İkilemi

Yöneticilik kavramı resmi otoriteye dayanan bir kavramdır. Liderlik kavramı ile ilgili olarak birçok kalıp bulunmaktadır. Bu kalıplar şu şekildedir: Lider olan kişi, insana varlığını hissettirmeden, çok işler başarıyorsa, iyi bir lider olduğu anlayışı bulunmaktadır. Bunun yanında bir diğer kalıp olarak liderin korkulacak biri olması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani insanlar, lideri gördükleri zaman korkmaları gerekmektedir. Ancak böyle bir lider kötü bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanlara korku salan bir lider, insanları küçük görüyor ve aşağılıyor anlamı taşımaktadır. Liderlik ile ilgili bir diğer kalıp olarak karşımıza liderin az konuşması çıkmaktadır. Lider, az ve öz konuşan daha çok icraatı ile ön plana çıkan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider, yapılan işleri başarıya ulaştırmak, yönetilen grubu en iyi şekilde yönlendirmek, yönetmek ve aynı zamanda da insanlara karşı şeffaf ve açık davranan kişidir (Aktan, 2003, s. 2).

Yönetici ile lider kavramlarını birbirlerinden ayıran ve farklı kılan 3 özellik bulunmaktadır. Bunlar; otorite, güç ve etkileme olarak ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak var olan otorite ve etkileme özellikleri kişinin ya yönetici ya da lider konumuna konumlanmasına neden olmaktadır. Bahsedilen 3 özelliğe bakıldığında, kişilerin yönetici

olabilmesi için bu 3 özellikten otorite ve gücü kendisine baz alması gerekmektedir. Bunun yanında lider olmak isteyen bir kişi ise kendisine bu 3 özellikten sadece etkileme yoluna seçmektedir. Ancak bunun yanında bir kişi lider olduğu ve otoriteye sahip olmadığı bir durumda karşısındaki kişiyi etkileme gücüne sahip olabilmektedir. Aynı şekilde de bir yöneticinin otoriteye sahip olduğu halde karşısındaki kişiyi etkileyememe durumunu yaşayabilmektedir (Geylan, 1992, s. 6).

Yukarıda da değinildiği gibi yönetici ile lider ne kadar aynı gibi görünen kavramlar olsa da bariz farklılıkların var olduğu kavramlar oldukları da görülmektedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki tabloda liderler ile yöneticiler arasındaki fark verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü bulunduğu konumdan alır.	Gücünü iletişim ve etkilemeden alır.
Üst kademedan yer alır.	Üst kademe bulunmayabilir.
Tayin ettiği asları bulunmaktadır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlı olarak değişir.
Denetleme yapar.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünmektedir.	Uzun vadeli düşünür.
Mevcut hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirlemektedir.
Başkaları tarafından bu konuma getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilmektedir.
Biçimsel yapılardan güç almaktadır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil etmektedir.	Doğal olanı temsil etmektedir.

Kaynak: Erçetin, Ş., Açıkalın, N., ve Olgun, Z. (2021). İmam Hatip Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri, Leadership Competencies of the Imam Hatip School Administrators, *Eskiye*ni 45, 5(8), 819-841, s. 819

Yöneticiler insan ve madde kaynaklarını etkin kullanabilmek için risk almaksızın strateji geliştirmektedirler. Bu süreçte ödüllendirme-ceza şeklinde daha esnek taktikler kullanırlar, yaşamlarını sürdürmek ve konumlarını korumak için rutin işlere hoşgörülle yaklaşmaktadırlar. Liderler ise, işlerini bir zorunluluk, bir yük gibi görmezler. Motivasyonu sağlamayı, riske girmeyi, fırsatları değerlendirmeyi ve ödülleri yüksek tutmayı benimsemektedirler. Liderler, yöneticilerden farklı olarak yeni, orijinal yaklaşımlar geliştirebilmektedirler (Erçetin vd., 2021, s. 823-824).

Liderlik ve yöneticilik, grup veya topluluk içinde belirlenen hedeflere ulaşmak için insanları yönlendiren ve idare eden süreçlerdir. İkisi de belirli bir rol veya pozisyon içinde bulunan kişiler tarafından gerçekleştirilir, ancak liderlik ve yöneticilik arasında bazı

farklılıklar da bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 3). Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayırım giderek bulanıklaşmış ve “lider yönetici” kavramı ortaya çıkmıştır. Lider yöneticiler, grup veya topluluk hedeflerini başarmak için hem liderlik yeteneklerini hem de yöneticilik becerilerini kullanabilen kişilerdir. Lider yöneticiler, insanları motive etme, vizyon oluşturma ve takım çalışmasını teşvik etme gibi liderlik özelliklerini sergilerken, aynı zamanda kaynakları etkili bir şekilde planlama, organizasyon yapısı oluşturma ve süreçleri kontrol etme gibi yöneticilik becerilerini de kullanmaktadırlar. Bu yaklaşım, lider yöneticilerin, hem takım üyelerinin beklenti ve çabalarını göz önünde bulundurarak hem de organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde yönetme becerisine sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu tür lider yöneticiler, astlarının ihtiyaçlarını anlar, onları destekler ve katılımlarını teşvik ederken, aynı zamanda organizasyonun amaçlarına uygun bir şekilde kaynakları yönetir ve süreçleri etkin bir şekilde yönlendirmektedir (Korkut, 1992, s. 159).

Lider yöneticilik, sonradan kazanılabilen, bilime dayalı ve estetik yönleri olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel düşünme yerine ortak karar alma; kişi değil grup; direktif verme değil önderlik etme; yöneticilik değil liderlik; sonuç değil süreç merkezlilik ve çok değil azimli çalışma önemlidir. Lider yöneticilik; hedef belirleyip uygulayabilen, ulaşılmak istenen hedefin tüm yönlerini gösterebilen ve bu hedef için gerekli adımları belirleyebilen kişidir (Özer, 2008, s. 5). Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklardan en dikkat çeken; yöneticinin daha çok yönetme kabiliyetinin olması ve emretmesi, liderlin ise bütün süreçlere izleyicileri ile beraber katılıp gerektiğinde risk alabilmesidir (Arıbaş, 2021, s. 525).

Liderlik, bireyleri etkileme, ilham verme ve vizyon oluşturma sürecidir. Bir lider, takımıyla birlikte hedeflere ulaşmak için ilham verici bir şekilde hareket eder ve grup üyelerini motive etmektedir. Liderler genellikle yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilen kişilerdir. Kendi misyon ve vizyonlarını belirleyebilir ve geleceği şekillendirebilmektedirler. Yöneticilik ise, belirli bir pozisyon veya rolde olan kişilerin kaynakları planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol etme sürecidir. Yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde kullanarak; süreçleri yönetmektedirler. Yöneticiler daha çok iş süreçlerine odaklanır ve karar alma, planlama ve kontrol gibi görevleri yerine getirmektedirler. Liderler genellikle esnek, reformist, yaratıcı, cesur ve geleceğe yönelik vizyonları olan kişilerdir. Diğer yandan, yöneticilerin

görevleri daha çok belirli bir çizgide devam eden rutin işleri içermektedir. Liderlik, öncelikle etkileyici ve ilham verici bir şekilde insanları yönlendirebilmeyi gerektirirken, yöneticilik ise daha çok iş süreçlerini düzenleme ve kontrol etme becerilerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bir liderin iyi bir yönetici olması genellikle beklenir, çünkü lider, vizyonunu gerçekleştirmek için kaynakları etkin bir şekilde yönetmek ve süreçleri organize etmek zorundadır.

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları; özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durum yaklaşımı olarak üçe ayrıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımların ayrıntılarına aşağıda değinilmiştir.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler kuramına göre lider, diğer kişilerden kişilik özellikleri vasıtasıyla ayrılmaktadır. Bunun yanında lider kişiliğe bakıldığında liderin sadece kişilik özellikleri ile değil, fiziksel görünüm, psikolojik ve fiziksel özelliklere göre de değiştiği görülmektedir. Bunun yanında liderin gösterdiği cesaret, yaş, boy, gösterdiği aktivite gibi kriterler de liderin gruptaki diğer insanlardan ayrılmasına sebep olmaktadır (Naktiyok, 2009, s. 255).

Özellik yaklaşımında liderlik karmaşık bir yapıya sahip olan her türlü kişi, durum ve olgular için aynı yöntemler ile açıklanmaya çalışılmakta ve diğer değişkenler göz ardı edilmektedir. Bu nedenle 1980'lerde ciddi olarak eleştirildiği görülmektedir (Erçetin, 2000, s. 30). Liderlik süreçleri yalnızca lider boyutuyla incelenmesi bunun sonucunda grup içinde lider özelliklerinin çoğuna sahip olan kişilerin lider olamamalarına herhangi bir açıklama yapılamadığı görülmektedir (Koçel, 2005, s. 589). Bu nedenle yaklaşımın yeterli olmadığı ve eleştirildiği görülmektedir. Bu da liderlik ile ilişkili yeni arayışların gündeme gelmesine yol açmıştır. Stodgill'in görüşlerine göre lideri diğer insanlardan ayıran özellikler, lider haricinde diğer insanlarda bulunmayan özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Stodgill'in bahsettiği özellikler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Stodgill'in Lideri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve Algılama
Fiziki Görünüm	Uyum
Bireysel Enerji	Hakimiyet
Sağlık	İnisiyatif Kullanma
Zekâ Düzeyi	Orijinal Düşünce
Eğitim Düzeyi	Kavrama
Dış Görünüş	Kararlı Davranış
Hitabet Yeteneği	İstek-Hırs

Kaynak: Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul, s.494.

Tablo 2’de görüldüğü gibi Stodgill’in belirlediği özelliklerin bazı belirsizliklere yol açtığı ve yukarıdaki özelliklerin bilimsel araştırmalarda da belirsizliğe yol açacağından dolayı Stodgill’in listesine ek olarak farklı bazı listelerin oluşturdukları görülmüştür. Bu liste Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Geleneksel Yaklaşımcıların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri

STODGİLL (1948)	MANN (1959)	STODGİLL (1974)	LORD VE DİĞERLERİ
Zekâ	Zekâ	Başarı Arzusu	Zekâ
Ataklık	Erkeksilik	Azimlilik	Erkeksilik
İleri Görüşlülük	Düzenlilik	İleri Görüşlülük	
Sorumluluk	Hakimiyet	İnisiyatif Kullanma	
İnisiyatif Kullanma	Koruyuculuk	Tölerans	
Sebatkarlık	Dışa Dönüklük	Etkileme	
Özgüven			
Sosyallik		Sosyallik	

Kaynak: Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul, s.494.

Lideri diğer insanlardan ayıran birçok özelliğin var olduğu görülmektedir. Ancak, bütün bu özelliklerin tek tek açıklanması mümkün değildir. Buna bağlı olarak özellikler kuramı aslında 4 alt başlık şeklinde incelenebilmektedir. Bunlar; fiziksel özellikler, zihinsel özellikler, kişilikle ilgili özellikler ve sosyoekonomik özellikler olmak üzere gruplandırıldığı görülmektedir.

Özellikler yaklaşımıyla ilgili yapılan araştırmalardan bazılarında dinamik liderlerde aynı özellikler olmadığı belirlenmiştir. Takipçiler arasında ise liderin taşıdığı özelliklerinden daha çoğuna sahip insanlar vardır ancak bu kimselerin liderlik yapamadıkları ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiğini zorunlu kılmaktadır. Başka bir deyişle başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırabilmek ve performanslarının sebebini izah edebilmek için, salt olarak lider değişkenini kullanmanın fazla işe yaramadığı kanaatine varılmıştır (Koçel, 2007, s. 449).

Özellikler yaklaşımı liderlikte belirli niteliklere sahip olmanın önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Stogdill'in liderlik özellikleriyle ilgili çalışmaları çeşitli nitelikleri belirlemiştir. Bu nitelikler şunlardır (Stogdill, 1974 aktaran Özalp, 2019, s. 11):

- **Yönetim Yeteneği:** Etkili liderler genellikle iyi bir iş yönetme becerisine sahiptir. Planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim becerilerini kullanarak kaynakları etkili bir şekilde yönlendirebilirler.
- **Kişilik Özellikleri:** Liderler genellikle belirli kişilik özelliklerine sahiptir. Özgüven, öz disiplin, dürüstlük, empati, kararlılık, adaptasyon yeteneği ve motive edici bir tutum gibi kişilik özellikleri liderlikte önemli rol oynar.
- **Fiziksel Görünüm:** Liderlerin fiziksel görünümü de liderlik algısı üzerinde etkili olabilir. Fiziksel çekicilik, güvenilirlik ve liderliğe uygun bir duruş, liderin etkisini artırabilir.

Özellikler yaklaşımı, liderleri diğer insanlardan ayıran belirli niteliklere odaklanır. Ancak liderlik birçok faktörün birleşimiyle ortaya çıkan karmaşık bir süreçtir ve sadece belli niteliklere sahip olmak yeterli değildir. Diğer liderlik yaklaşımları, liderliği daha çok davranışlar, etkileşimler ve durumsal faktörler açısından ele almaktadır. Bu nedenle liderlik, hem kişisel nitelikleri hem de davranışları içeren çok boyutlu bir konudur (Ertürk, 1998, s. 135).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik üzerine geliştirilen bir başka yaklaşım da davranışsal yaklaşımdır. Bu yaklaşım özellikler yaklaşımından biraz daha farklı olduğu görülmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre liderden çok gruplara yöneldikleri görülmektedir. Bu yaklaşım liderlerin, gruptaki insanlara ne tür davranışlar sergiledikleri üzerine odaklanmıştır (Koçel, 2007, s. 590). Liderin etkinliğini belirlediği en önemli kriterler olan, liderin çalışanları ile ne şekilde haberleştiği, bir görevin devrinin nasıl yapılması gerektiği, planlama ve denetleme şeklinin nasıl olduğu davranışsal yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmektedir (Alkın, 2006, s. 65).

Davranış biçimleri açısından liderliğe bakıldığında, liderliğin gruptaki üyelerin içerisinde buldukları rol ile grupta bulunan diğer insanların beklentilerinden kaynaklanan etkileşim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak davranış burada dışarı yansıtılmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, her bireyin olaylara verdikleri tepkilerin birbirinden farklı oldukları görülmüştür. Davranış yaklaşımına göre lider, grupta bulunan insanların arkasında durmalı ve onları motive etmelidir. Bunun yanında grupta bulunan kişilerin çıkarlarını gözetmeli ve örgütü korumaya gayret etmelidir (Zel, 2001, s. 101).

Bunların yanında davranış yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayrılan özelliği olarak liderlerin kişisel özelliğinin önemli olmadığı aksine, liderlerin davranışlarının önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin en az kendi kadar karşısındaki insanlara da odaklandığı görülmektedir (Koçel, 2007, s. 591). Bu yaklaşıma göre sadece liderin gruptaki insanlara karşı davranışları önemli değildir. Bunun yanında gruptaki insanların da liderlere karşı davranışlarının nasıl olduğu gözlemlenmelidir. Hem liderin hem de gruptaki insanların birbirlerine karşı nasıl davrandıkları lider ile insanlar arasındaki iletişimin yakından incelenebilmesini sağlamaktadır (Alkın, 2006, s. 55). Ayrıca davranışsal yaklaşıma göre her insanın düşünceleri, duyguları ortada değildir. İnsanlar genelde açık olmak istemez ya da açık olamazlar. Ancak liderlerin bütün davranışları ortadadır. Çünkü bir lider insanlara karşı hep şeffaf olmak durumundadır (Dikmen, 2012, s. 42).

Davranış bilimcilere göre liderlik, ekip üyelerinden bir kişinin oynadığı role ve oynanan bu rolün diğer üyelerin beklentilerinin şekillendirmesine dayanan karşılıklı

etkileşim biçimidir. Başka bir söyleyişle “davranışın” kişinin yansıması ya da kişilik özelliklerini dışa vurulmasıdır. Farklı karakteristik özelliklere sahip bireylerin bazı durumlar karşısında farklı tepkiler gösterdikleri yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Yalınkılıç, 2010, s. 23). Davranışsal yaklaşımda, liderin ne yaptığından ziyade etrafındakilere karşı davranışları önemlidir. Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımından farklı kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir. Başka bir deyişle yaklaşımın özünü, çalışan ile liderin davranışı arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

Liderlerin de kendi aralarında ayrıştıkları görülmektedir. Kimi liderler iş kolik olmakta ve zamanının çoğunu görevine adamaktadır. Kimi lider ise insanlara saygı göstermeyi ve güler yüzlü olmayı daha çok benimsemiştir. Böyle liderler daha çok kendilerini topluma kabul ettirmeye ve toplumun da iyiliğini hissetmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Davranışsal yaklaşıma ait bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Bakan, 2008, s. 5; Stoner ve Freeman, 1992, s. 95; Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 56; DuBrin, 1997, s. 120; Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74):

- Ohio Devlet Üniversitesi'nin liderlik modeline bakıldığında, liderlik tanımının iki ana noktasının bulunduğu görülmektedir. Bu noktalardan ilki yapıyı kurma iken, ikinci noktanın ise anlayış gösterme olduğu görülmektedir.
- Michigan Üniversitesi'nin liderlik bakıldığında, iki temel liderlik anlayışının olacağı sonucuna varılmıştır. Liderlik anlayışlarından ilki olarak iş merkezli liderler karşımıza çıkmaktadır. Liderlik anlayışlarından ikincisi ise birey merkezli liderler olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Harvard Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmalarına bakıldığında, temel iki tane liderlik anlayışının yer aldığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Liderlik anlayışlarından ilki olarak sosyoduygusal lider karşımıza çıkarken, ikinci liderlik anlayışının iş lideri anlayışı olduğu görülmektedir.
- Blake ve Mouton'un liderlik davranışları üzerine olan çalışmalarına bakıldığında, liderlik davranışının iki boyutta gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. İki boyuttan ilki üretime yönelik olarak karşımıza çıkmaktadır. İki boyuttan bir diğer liderlik davranışının ise kişiler arası ilişkilere yönelik olduğu görülmüştür.
- X ve Y yaklaşımlarına göre de iki liderliğin var olduğu savunulmuştur. X, daha çok örgütsel ihtiyaçlara direnen ve pasif bir liderlik türüyken, Y yaklaşımı ise

insanların motive olmasına ve şeffaf olmasına dayanan bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Yukl'un liderlik anlayışına bakıldığında, liderliğin iki model üzerinden gerçekleştiğini savunduğu görülmektedir. İlk liderlik modeli, ayrılık modeli olarak karşımıza çıkarken, bir diğer liderlik modelinin ise çoklu-bağlanma modeli olduğu görülmüştür.
- Rensis Likert, liderlik davranışının dört şekilde gerçekleşeceğini öne sürmüştür. Liderlik davranışı ilk olarak istismarcı(sömürücü) otoriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer liderlik davranışının ise koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter olduğunu savunmuştur. Bunun yanında bir diğer liderlik davranışının danışmalı (danışçı) otoriter olduğu görülmektedir. Son liderlik davranışı ise katılmalı yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.3. Durumsal Yaklaşım

Liderlik davranışları üzerine gerçekleşmiş son yaklaşım olarak karşımıza durumsal yaklaşım çıkmaktadır. Durumsal yaklaşım, 1960 yıllarından itibaren başlayan ve günümüzde de hala kullanılan bir liderlik yaklaşımıdır. Durumsal yaklaşımın ortaya çıkması, modern yönetim kuramlarının incelenmesi ve araştırılması ile gerçekleşmiştir. Durumsal yaklaşımın ana fikrine bakıldığında, tek bir durum için geçerli bir liderlik anlayışının ya da davranışının bulunmayacağıdır. Yani her durum için belirli bir liderlik davranışının olması söz konusu değildir. Durumsal yaklaşıma göre lider, kendi bilgi birikimlerinden de yararlanarak, duruma göre hareket etmesini bilen biri olmalıdır (Naktiyok, 2009, s. 259).

Durumsal yaklaşımın vurguladığı nokta, liderin sadece kendinde var olan bilgisini, niteliğini ve davranışını kullanarak toplumun fiilerine yön vermek değil, aynı zamanda da liderin çevreye uyum sağlayarak ve yeteneklerini kullanıp, bunların hepsini birleştirerek gerçek bir lider olunabileceğidir. Davranışsal yaklaşımda olduğu gibi durumsal yaklaşımda da liderlikle ilgili olarak çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Aydın, 1994, s. 254; Eren, 1998, s. 402; Çelik, 1996, s. 24):

Fiedler'in Durumsallık Kuramı: Bu kurama bakıldığında, grup içerisinde yer alan bir bireyin lider olabileceği ve başarılı bir lider olmasının önünde kişisel özelliklerinin ve

yeteneklerinin bir engel teşkil etmeyeceği üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu kurama göre iyi bir lider olmanın yollarından biri, grup içerisinde yer alan kişilerle pozitif bir ilişki kurmanın önemli olduğu görülmektedir. Durumsallık teorisiyle ilgili araştırmaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Bektaş, 2016, s. 45; Çetin, 2008, s. 78):

- İzleyenler ile iyi ilişki kuran liderin, görev yapısına bakıldığında izleyenlerin karara katılma yöntemi belirlediği ve konum gücünün güçlü olduğu etkililiğe ulaşabildiği görülmüştür.
- Görev yapısının açıkça belirlendiği ve güçlü bir liderin, izleyenler ile kötü ilişkisi olsa da yüksek verim sağladığı görülmüştür.
- Görev yapısının belirlenmesinde, konum gücünün kullanılmasında ve izleyenler ile ilişki kurulmasında zayıf olduğu görülen lider, etkililik açısından en düşük lider olarak belirlenmiştir.
- Bir grubun etkin olması, liderin kritik zamanlardaki liderlik niteliğine bağlı olarak değişebildiği görülmüştür.
- Her ortamda geçerliliği olan en iyi ve evrensel bir liderlik biçiminin olmadığı ifade edilmiştir. Bununla beraber, durumsal liderliğin temelini oluşturan hersey ve Blanchard tarafından gündeme getirilen model, iki temel varsayıma dayandırılmıştır. Bunlar: amaçların tümüne ulaştıran bir tek liderlik biçiminin olmaması ve hangi yaklaşımın daha uygun olacağı çalışanlar ile yapılması gereken görevlere göre değişmesidir.

Durumsal yaklaşımın ifade edildiği başka bir model de Wroom ve Yetton modelidir. Olasılık teorisinin mantığı ile ilişkilendirilen üç unsuru kapsamaktadır:

- Durumların tümünde geçerli bir tek liderlik biçimi bulunmamaktadır.
- Dolayısıyla durumların tanımlanması gerekir,
- Hangi durumlarda hangi liderlik biçiminin uygun olacağını tespit edilmesi gerekmektedir.

Yol Amaçlı Kuramı: Yol amaç kuramına bakıldığında, bu kuramın liderin amaçlarının neler olduğu, liderin amaçlarının nasıl anlaşıldığı, liderin hedeflerine nasıl ulaştığı ve liderin grup içerisindeki insanları nasıl etkilediği üzerine odaklanmış bir kuramdır. Lider bu kurama göre; izleyicilerin yolundan gider, yol üzerinde herhangi bir engel varsa, engelleri kaldırmakta ve ödülleri toplamaktadır. Yol-amaç teorisi liderlik davranışlarını dört farklı kategoriye ayırmaktadır. Bu teori, liderlerin belirli davranışlarını

analiz ederek etkili liderlik yaklaşımlarını tanımlamayı amaçlamaktadır. Yol-amaç teorisindeki dört liderlik davranışı aşağıda verilmiştir (Malik, vd., 2014: 171).

- Katılımcı lider: Katılımcı liderlerin çıkan sorunları astlarla birlikte tartıştıkları ve böyle kararlar aldıkları görülmektedir. Katılım, çalışanların sorunlarının tartışılması ve örgüt içi verilen kararların etkilenme fırsatının olduğu inancından hareketle işlevselleştirilmektedir (Sökmen vd., 2021, s. 2747). Başka bir açıdan kararların ortaklaşa verildiği, güç paylaşımı ile güçlendirme kavramlarıyla ilişkilendirildiği liderlik türüdür (Bitmiş vd., 2015, s. 5). Katılımcı liderlerin sergilediği davranış, astların aidiyet, kontrol ve öz yeterlik duygularının artırılması ve yetersizlik veya güçsüzlük duygularının ise azaltılması eğilimi çerçevesinde şekillenmektedir (Huang vd., 2010, s. 130).
- Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici liderler, belirli hedeflere ulaşmak için açık talimatlar verir ve işin nasıl yapılacağı konusunda yol göstermektedir. Bu liderler, takım üyelerine rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlar ve iş süreçlerini organize etmektedir. Bu liderlik tarzı, karmaşık veya belirsiz durumlarda yönlendirmeye ihtiyaç duyulan durumlarda etkili olabilmektedir.
- Destekleyici Liderlik: Destekleyici liderlik, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını ve refahını önemseyen bir yaklaşımdır. Bu liderler, takım üyelerine empati gösterir, iletişimi teşvik eder ve çalışanların motivasyonunu artırmak için destek sağlar. Destekleyici liderlik, işbirliği ve takım ruhu gerektiren durumlarda etkili olabilmektedir.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Başarıya yönelik liderlik, takım üyelerinin hedeflere ulaşmaları için yüksek beklentilere sahip olan bir liderlik yaklaşımıdır. Lider, takım üyelerine güven duyar, onlara zorlu hedefler belirler ve başarıya ulaşmaları için destek vermektedir. Bu liderlik tarzı, performansı yükseltmek ve hedeflere odaklanmayı teşvik etmek için etkili olduğu görülmektedir.

Yol-amaç teorisi, liderlik davranışlarının belirli durumlara ve takım üyelerinin ihtiyaçlarına göre uyarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bir liderin farklı liderlik davranışlarını kullanarak takım üyelerinin motivasyonunu artırması ve hedeflere ulaşmasını sağlaması beklenmektedir.

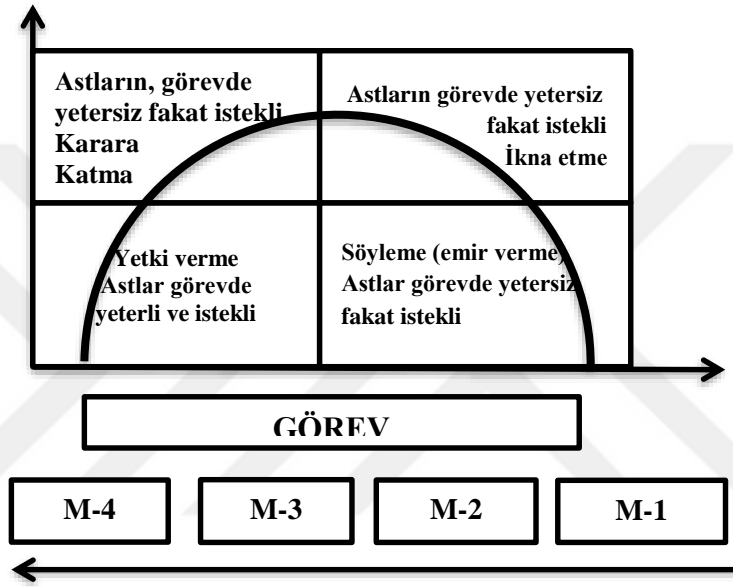
Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı: Vroom ve Yetton'un normatif kuramına bakıldığında, liderlerin çalışanlarıyla olan ilişkileri incelenerek, liderin uygun davranış biçimini geliştirdiği üzerinde durmuşlardır. Bu kurama göre liderin kullanması gereken tek bir liderlik biçimini olmadığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili araştırma yapanlar, liderin farklı şart ve durumlarda 5 farklı karar davranışları içinden birisini seçeceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu karar davranışlarıysa liderin tamamıyla otoriter olduğu bir yerde tam anlamıyla katılımcı başka bir yerde uzanan bir tayfın içerisinde yer aldığı şeklinde biçimlenmektedir (Greenberg ve Baron, 1996, s. 456; Baysal ve Tekarslan, 1998, s. 237):

- .AI Otoriter I: Liderin mevcut bilgisiyle sorunları kendi başına çözmekte veya kararları kendi başına almaktadır.
- .AII Otoriter II: Liderin karara alabilmesi için gereken bilgileri astlarından elde ederek; sorunun çözümlenmesine kendi karar vermektedir. Astlarına sorunların ne olduğunu söyleme veya söylememe kararı lidere aittir.
- .CI Danışmacı I: Liderin, sorunları izleyenleriyle kişisel olarak paylaştığı görülmektedir; ancak kararları sadece kendi ve tek taraflı vermektedir. Verilen kararların, astların fikir ve düşüncelerini yansıtabilmesi veya yansıtması söz konusudur.
- .CII Danışmacı II: Liderin, sorunları izleyenleriyle grup içerisinde paylaşması ancak tek taraflı karar alması söz konusudur. Karar astların düşüncelerini yansıtılmakta veya yansıtılmamaktadır.
- .GII Grup II: Liderin; sorunları izleyenleriyle grupta paylaştığı görülür. Ayrıca karar tartışılır; bir konsensusa ulaşılmaktadır.

Bu karar türlerini belirleyen sembollerde gösterilen ilk harfin, sürecin temel özelliğini ("A= Autocratic- Otokratik, C= Consultation-Danışmacı ve G=Group-Grup Yönelimli") bunu izleyen romen rakamlarıysa sürecin farklı varyanslarını ifade ettiğini (Aksel, 2008, s. 55) belirtmek gerekir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı: Bu kurama göre iki tane liderlik anlayışının var olduğu görülmektedir. Bu liderlik anlayışların ilki göreve önem veren lider olarak karşımıza çıkarken, liderlik anlayışlarından bir diğer olarak karşımıza ilişkilere önem veren lider çıkmaktadır. Göreve önem veren lidere bakıldığında, liderin davranışları ve kişilerin rolleri belirlediği görülmektedir. Bunun yanında yerine getirilen

görevleri de denetlemektedir. Bunun yanında ilişkilere önem veren lidere bakıldığında, liderin çalışanlarına destek çıktığı ve motive ettiği görülmüştür. Lider, liderlik şeklini belirlerken kendisini izleyen kesimin olgunluk düzeylerini değerlendirmek durumundadır. Bu, izleyenlerin olgunluk düzeyinin dört türe ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; “Emir verme, İkna etme, Karara katma, Yetki verilmesi” olarak sıralanmaktadır. Bu olgunluk seviyeleri ve bunlar karşısında uygulanması gerekli olan liderlik biçimleri Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Zel (2001, s.123)

“M-1: Emir verme, (Telling)”: Bunu izleyen çalışanlardaki olgunluk düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu şartlarda liderin göreve ağırlık vermesi, izleyenlerin yetişmesi ve yüksek beceri kazanmaları önemlidir.

“M-2: Satma, İkna etme (Selling)”: Çalışanların olgunluk düzeyleri biraz daha yüksek olarak ifade edilmektedir. Lider burada görülen şartlarda göreve öncelik vermekteyken bir taraftan çalışanlar ile kurulan yakın bir diyalog söz konusudur.

“M-3: Karara katma (Participating)”: Bura çalışanların olgunluk düzeyinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Çalışanların yüksek yetiye sahip olması liderin, göreve az ancak çalışanlara nazaran daha fazla ilgi göstermesini gerektirmektedir.

“M-4: Yetki verme (Delegating)”: Burada çalışanların olgunluk düzeyi en yüksektir. Çalışanlar hedeflerini sonuçlandırma konusunda kendi kendilerine yetebilmektedirler. Bu anlamda liderin de görevde ve çalışanların ilişkilerini de sınırlı biçimde yürüttüğünü belirtmek gerekir.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve Etkisiz Lider): Reddin'in üç boyutlu kuramından önce liderliğin iki boyut üzerine oturtulduğu görülmektedir. Bu iki boyu ise ilişki ve görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, Reddin'in kuramının geliştirilmesinden sonra üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunun eklendiği görülmüştür. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın yönlendirme ve destek sağlama boyutlarından oluşan “Durumsal Liderlik” modeli de liderliği etkililik temelinde ele alır. Bu model, liderlik davranışının belirli durumlarda değişkenlik gösterdiğini ve liderin etkililiğini belirleyen faktörlerin takımın yetkinlik düzeyi ve motivasyonu olduğunu vurgulamaktadır. Bu modelde, liderin takıma yönelik davranışı, takım üyelerinin ihtiyaçlarına ve yetkinlik seviyelerine bağlı olarak değişmektedir. Eğer bir takım üyesi görevler konusunda düşük yetkinliğe sahipse, lider daha fazla yönlendirici davranış sergileyerek rehberlik sağlamaktadır. Eğer bir takım üyesi yüksek motivasyona sahipse, lider daha fazla destekleyici davranış sergileyerek güven ve motivasyonu artırmaktadır. Lider, durumsal faktörlere göre davranışını adapte ederek takımın etkinliğini ve performansını etkilemektedir. Bu yaklaşımda, liderin etkililiği, başarıya ulaşılan sonuçlarla ölçülmektedir. Başarıya yönelik liderlik, takımın hedeflere ulaşmasını sağlamak ve istenen sonuçları elde etmek üzerine odaklanmaktadır. Liderin etkililiği, liderin pozisyonunun gerektirdiği görevleri başarıyla yerine getirme ve takımın performansını artırma derecesiyle değerlendirilmektedir. Genel olarak, liderliğin etkililiği, liderin neyi başardığı, neyi elde ettiği ve hedeflere ne ölçüde ulaştığıyla ölçülmelidir. Etkili liderlik, ilişkileri güçlendirirken görevleri yerine getirme ve sonuçları elde etme yeteneğini birleştirmektedir (Ömürkünleşen ve Sevim, 2005, ss. 92-93).

Yukarıda görülen yaklaşımlara bakıldığında, bütün yaklaşımların aynı noktada birleştikleri görülmektedir. O nokta da bir liderlik tarzının her durumda geçerli olmayacağı anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Çağlar, 2004, s. 10).

1.4. Liderlik Yönelimleri

Liderlik türlerinin, genel anlama yıkıcı ve yapıcı liderlik başlıklarına değerlendirildiği görülmektedir. Yapıcı liderliğin kaynaklarda net bir tanımının olmadığı görülmekle birlikte, liderlik tanımlarının içerisinde yapıcı davranışlara rastlandığı görülmektedir (Selçuk, 2018, s. 31). Yapıcı liderler, astlarıyla kurdukları ilişkilerde başarılıdırlar. Astlarının düşüncelerine önem veren liderler oldukları görülür. Bunun yanı sıra rekabetin önemsendiği görülmektedir. Liderlik süreçlerinin almak kadar vermek olduğunun da bilincindedirler. Kurumun başarılı olabilmesi de kurumda yapıcı liderliğin olması bilincinde ve kurumda bulunan diğer çalışanlara yardımcı olan liderlerin yapıcı lider olduğu görülmektedir. Yapıcı liderlerin ekip çalışmasını önemsediklerini de belirtmek gerekir. Eleştirinin, empatinin ve esnekliğin yapıcı liderlik anlayışına önemli yere sahip olduğu görülmektedir (Sevinçok, 2017, s. 157).

Yapıcı liderliği, kuruma ve çalışanlara etkileri bakımından değerlendirdiği görülmektedir. Kurumun strateji ve hedeflerini belirleme, kurumu destekleme; yapıcı liderliğin örgüt ile ilişkili yönünü ifade etmektedir. Çalışanların motivasyonları, refah seviyelerini ve işe karşı tutumlarını desteklemekse yapıcı liderliğin çalışanlar ile ilişki yönünü oluşturmaktadır. Değişimin yönetilmesi, teşvik edilmesi ve ilham veren bir liderlik türünü benimseme yapıcı liderlerin sahip olduğu bazı özellikler olarak sıralanmaktadır (Lundmark vd., 2020, s. 8).

Yapıcı liderlik gibi fazla gündeme gelmese de yıkıcı liderliğin de bugün birçok kurumda görülen ciddi problemlerden biri olduğunu belirtmek gerekmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007, s. 209). Yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan astların yanında liderin kendi ve kurumun da zarar görmesi muhtemeldir. Yıkıcı liderlik işveren, çalışan ve onların aileleri için de ciddi bir sorundur (Tepper, 2007, s. 2063). Yıkıcı liderlik, bir amir, yönetici ya da lider tarafından uygulandığı görülen, kurumun amaçları, görevleri, kaynakları ve etkililiği veya astlarının motivasyonu, iyilik hali ya da iş memnuniyetinin baltalanarak veya sabote edilme yoluyla örgütün meşru menfaatlerinin istismar edilen sistematik davranışlara denir. Kısaca bir liderin yıkıcı lider şeklinde tanımlanabilmesi için, yıkıcı davranışların düzenle devam etmesi gerekmektedir (Einarsen vd., 2007, s. 210).

Bütün bunların yanında liderlikle ilgili literatürde pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan kimisinde liderin karizmasının etkileri öncelenirken kimisinde ise liderin örgütü kendi isteklerine uygun olarak dönüştürebilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Biz çalışmamız içerisinde herhangi birine öncelik vermeden veya herhangi birinin üstünlüğünün olduğunu söylemeden önemli gördüğümüz onyededi başlıkta ele alacağız. Bu başlıklar karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, narsist liderlik, otokratik liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik, örtülü liderlik, dijital-teknolojik liderlik, kapsayıcı liderlik, kültürel liderlik, toksik liderlik, paternalist liderlik, eleştirel liderlik, kendi kendine liderlik ve sürdürülebilir liderliktir.

1.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderlik konusunda bir değerlendirme yapmak isteyen çoğu kişinin mutlaka kullandığı bir kavramdır. Bir liderin mutlaka karizmatik olması gerektiği, yaygın bir inanıştır. Karizmatik liderlikten ilk defa 1947’de söz ettiği görülen İsviçreli Max Weber, bu liderlerin normal sıradan insanlardan farkı, tanrı vergisi ayrıcalıklı olduğunu, üstün nitelik ve güçleri olduğunu ifade etmiştir. Kavramsal herhangi bir modele dayandırılmayan bu tanımlamanın ardından birçok bilim adamı tarafından araştırıldığı görülmektedir (Baltaş, 2020, s. 136). Karizmanın kavramsal olarak Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişi olduğu görülmektedir. Eski Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” anlamına gelmektedir. Hıristiyan aleminin kutsal kitabı İncil’de zikredilmektedir. Bununla beraber, kavramı işletme ve yönetim kaynaklarına ilk olarak, Bürokrasi Modelinin kurucusu olan Max Weber olmuştur (Kılınç, 1996, s. 70).

Karizmanın liderlikle ilişkisi liderlikle eşleştirilebilecek olan kavramı, “etki yaratma” olduğu belirtilmiştir. Liderin temel özelliği ise çevresindekileri etkilemedir. Ancak bir lider, iş yaşamında veya politik alanlarda etki yaratmak için muhakkak karizmaya sahip olması gerekmemektedir. Sıradan görünümlü liderin sayısının da fazla olduğu ve önemli işler başardığı görülmektedir. Karizmatik özelliklere sahip bireyin, yaşadığı çevrede lider olması doğal karşılanmaktadır. Diğer yandan, yukarıdaki karizmatik özelliklerden bazıları sergilese de bu özellikleri olmayanların da hak etmediği pozisyonlara geldiğini belirtmek gerekir. Bu durumda kavramsal bir ayrıma gidildiği görülmektedir. Statükoyu sürdüren lider ile değişime yol açan lider birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir (Baltaş, 2020, s. 136).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkabilmesi için liderin belirtilen bütün özelliklerinin yanında yaşanan toplumun içinde bulunduğu sosyal ve siyasi koşullarında etkisi büyük önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda toplumun bu koşullarının önemli olduğu değerlendirilmiş ve karizmatik liderlerin genelinde kriz ve kaos ortamlarında ön plana çıktıkları görülmüştür. Güvensizlik, belirsizlik, istikrarsızlık, yönsüzlük ve acizlik duygularının insanlara hakim olduğu ve bu duyguların toplumları etkisi altına aldığı durumlarda insanlar, belirsizlik içinde kimliklerini kaybederek; oradan oraya savrulmakta; kimlik arayışı içine girerler, onları bir amaç doğrultusunda harekete geçirecek bir kimliğe kavuşturacak olağanüstü bir şahsiyete karizma sahibi bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Demir ve Yirci, 2021, s. 235-236).

Karizmatik liderle izleyicilerin arasındaki etkileşimi vurgulayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu etkileşim neticesinde; liderin misyon ve vizyonu kapsamında izleyiciler öz saygınlığını geliştirebilmekte, liderin hedef ve değerlerinin güçlü olarak içselleştirebilmektedirler. Bu hedef ve değerlere yönelik olarak güçlü kişisel ve moral bağlılığının geliştiği görülmektedir. Ayrıca izleyicilerin kişisel anlamdaki ilgileri de belirli bir zamanın ardından gönüllü bir şekilde örgüte karşı ilgiye dönüştüğü görülmüştür (Arabacı ve Alanoğlu, 2014, s. 196). Konuyla ilgili olarak Tries ve Byar tarafından 1986 yılında yapılan araştırmalarda karizmatik lider (Yılmaz, 2010, s.97).

- Olağanüstü yetenekleri olan,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üreten,
- Takip edenlerin olağanüstü özellikleri olduğuna inandıkları,
- Yeteneklerinin devamlılık arz ettiği kişi olarak ifade edilmiştir.

Karizmanın, resmi otoritenin etkilerini kaybettiği önemli kriz durumlarında ve geleneksel düşünce/değerlerin kaybedilmeye başlandığı hallerde filizlendiğini belirtmek gerekir. Araştırmacılar, karizmanın gözlenebilir ve niteliksel bir olay olduğunu; liderin davranışlarının bu anlamda önemli olduğunu belirtmişlerdir (Demircioğlu, 2015, s. 55).

1.4.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, Downtown tarafından 1973 yılında ilk defa gündeme getirilen bir kavramdır. Teori olarak Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Burns, lider ve astların arasındaki etkileşim ve ilişkiye odaklanmıştır. Liderliği dönüştürücü ve etkileşimci liderlik şeklinde iki boyutta incelediği görülmektedir. 1980'li yıllarda

dönüştürücü liderlik kavramının literatürde yer aldığı görülmektedir. Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderliklerinin süreklilik gerektiren bir süreç olduğunu aktarmıştır (Mert, Dördüncü ve İncaz, 2019, s. 1170).

Dönüştürücü liderliği, örgütün amaçlara ulaşmasında işgörenlerin güçlendirilmesi ve bu sayede amaçlara bağlılık sağlama süreci olarak tanımlayan Gary Yukl, bu tarz liderlerin örgütün ileriye yönelik amaçları, paydaşları ile paylaşarak, onların örgütte daha aktif rol almaları ve bu sayede daha katılımcı olarak yetkilendirilmeleri görüşünü desteklemektedir (Özalp, 2000, s. 346). Bir başka tanımlamaya göre dönüştürücü liderlik, mevcut olan düzenin yapılandırılarak takipçilerin görev ve sorumluluk alanlarının yeniden düzenlenmesi, amaçlara en iyi şekilde ulaşabilmek için misyon ve vizyonlarının yeniden belirlenmesi sürecini ifade etmektedir (Dikmen, 2012, s. 152). Bu liderlik tarzında yeniliğe açık, geleceğe yönelik, değişim ve reformlara dönük bir bakış açısı mevcuttur. Bu nedenle dönüştürücü liderlik tarzı ile hareket eden liderler belirli bir vizyona sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda bu liderler belirlemiş oldukları vizyonu takipçilerine de kabul ettirme gayreti taşımaktadırlar.

Dönüştürücü lider; değişime, yeniliklere ve reformla ilgili bir liderlik tarzıdır. Gelecek ile ilişkili hayallerini çalışanları için gerçek yapan kişiyi ifade etmektedir. Hayalini kurduğu geleceği bir vizyon ile biçimlendiren lider, çalışanları için ortak bir amaç oluşturur ve bu doğrultuda birleşmelerini sağlar. Bunun için de bireysel ilgi, ilham verme, entelektüel uyarım ve idealleştirerek etkilemek gibi dört yönetim tarzını kullanmaktadır. Son yıllarda, organizasyonlarda bir dizi değişiklik ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişiklikler, liderlik anlayışının da evrim geçirmesini gerektirmektedir. İşte bazı faktörler ve uygulamalar liderlik anlayışının değişimini etkileyen durumlar aşağıda verilmiştir (Tetik, 2014, s. 270):

- Yatay ve Esnek Yapılar: Geleneksel hiyerarşik yapıların yerini, yatay ve esnek yapılar almaya başlamıştır. Bu yapılar, işbirliğini teşvik eder, bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve karar alma süreçlerini hızlandırır. Liderler, bu tür yapılar içinde daha fazla işbirliği ve ekip çalışmasını destekleyen liderlik yaklaşımlarını benimsemelidir.
- Teknolojik Gelişmeler: Hızlı teknolojik ilerlemeler, iletişim ve bilgi akışını hızlandırmış ve küresel rekabeti artırmıştır. Liderler, teknolojiyi etkili bir şekilde

kullanabilme becerisine sahip olmalı, dijital dönüşümü yönetebilmeli ve iş süreçlerini optimize etmek için teknolojik araçları kullanabilmelidir.

- Değişen İşgücü Dinamikleri: İşgücünün beklentileri ve değerleri zamanla değişmektedir. Yeni nesil çalışanlar, daha fazla katılım, iş-yaşam dengesi, özerklik ve anlamlı iş arayışındadır. Liderler, bu değişen beklentilere uygun esnek ve destekleyici liderlik yaklaşımları benimsemelidir.
- Organizasyonel Dönüşümler ve Yenilikler: Organizasyonlar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için sürekli dönüşüm ve yenilik yapmak zorundadır. Liderler, değişimi yönetme becerisine sahip olmalı, risk almayı teşvik etmeli ve yenilikçi düşünceleri desteklemelidir.
- Toplam Kalite Yönetimi ve İyileştirme Uygulamaları: Kalite odaklı yaklaşımlar ve sürekli iyileştirme prensipleri, liderlik anlayışını etkilemektedir. Liderler, sürekli öğrenme, kaliteyi teşvik etme ve iş süreçlerini iyileştirme konusunda liderlik sergilemelidir.

James McGregor Burns tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçileriyle bir etkileşim içinde olmalarını ve takipçilerin kendilerini geliştirme, dönüşme ve ilerleme potansiyellerini ortaya çıkarmalarını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerin davranışlarını, değerlerini ve motivasyonlarını dönüştürerek onların potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu liderler, takipçilerin değerlerini içselleştirmelerini sağlayarak onlara ilham verir ve ortak bir vizyon oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderler aynı zamanda empati yeteneğine sahiptir, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlar ve onlara destek sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışları genellikle dört ana kategori altında incelenmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 124):

- İdealize Edici Etkileme: Dönüşümcü liderler, takipçilerin güvenini ve hayranlığını kazanmak için örnek davranışlar sergilemektedirler. Onlar etik değerlere bağlılık gösterir ve dürüstlük, cesaret ve adalet gibi değerleri teşvik etmektedirler.
- İnsanlara Yönelik İlgilenme: Dönüşümcü liderler, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını anlar, destekler ve onlarla empati kurmaktadır. İnsanlara değer verme, iletişim kurma, motivasyon sağlama ve mentorluk yapma gibi davranışları sergilemektedirler.

- İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderler, takipçilerin içsel motivasyonunu artırmak için ortak bir vizyon oluşturmaktadırlar. Onlar takipçilere büyük hedefler ve ilham verici hedefler sunarlar, motive ederler ve takipçilerin başarılarına değer vermektedirler.
- Entelektüel Uyarıcılık: Dönüşümcü liderler, takipçilerin düşünme süreçlerini ve yaratıcılıklarını teşvik etmektedirler. Onlar takipçilere zorlu sorular sorar, farklı perspektifler sunar ve takipçilerin düşünce yapısını genişletmelerini sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderler, örgütün içinde bulunduğu değişen ve yoğun rekabet içeren çevre şartlarına uyum sağlayabilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanların da değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını örgütünkilerle bağdaştırarak örgüte karşı duygusal bir yakınlık oluşturmada etkilidir. Dönüşümcü liderler, örgütün amaç ve hedeflerini kaliteli iş çıktılarına ulaşmak için çalışanların sahip olduğu yeteneklerin yanı sıra potansiyel yeteneklerini de ortaya koymalarında ön ayak olmaktadır (Aksoy, 2021, s. 679).

Dönüştürücü liderler, takipçileriyle karşılıklı etkileşim içinde olurlar ve onların isteklerini, amaçlarını, inançlarını, güçlerini ve motivasyonlarını daha üst seviyeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Onlar liderlikleriyle takipçileri üzerinde derin bir etki bırakır ve onları dönüştürürler. Dönüştürücü liderler, takipçileriyle bağ kurar ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır. Onlar takipçileri motive eder, onlara ilham verir ve ortak bir vizyon oluşturmaktadırlar. Bu liderler, takipçilerin kişisel gelişimini teşvik eder ve onları duyarlı, kişilikli ve organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmeye adanmış bireyler haline getirmektedir (Sayan, 2020, ss. 88-89).

Dönüştürücü liderler ayrıca takipçilerin kendilerini keşfetmelerini, değerlerini belirlemelerini ve kendi yeteneklerini geliştirmelerini desteklemektedir. Onlar takipçileriyle güçlü bir iletişim kurar, onları dinler ve onların fikirlerine değer vermektedir. Böylece, takipçilerin katılımını teşvik eder ve onların liderlik potansiyelini açığa çıkarmaktadır. Bu etkileşimli liderlik yaklaşımı, takipçilerin kişisel gelişimini teşvik ederek onları daha duyarlı, bilinçli ve sorumlu bireyler haline getirmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerin kimliklerini ve kişiliklerini güçlendirirken, aynı zamanda onları çevreleriyle etkileşim halinde olan duyarlı bireyler olarak da şekillendirmektedir (Barutçugil, 2014, s. 91).

1.4.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımı ilk olarak J.M. Burns tarafından 1970'lerde ortaya atılmıştır. Burns, liderliği etkileşime dayalı bir süreç olarak görmüş ve liderin takipçileriyle karşılıklı ilişkileri ve etkileşimleri üzerinde durmuştur (Koçel, 2015, s. 591). Etkileşimci liderlik yaklaşımı, liderlikte grup dinamiklerini ve liderin etkileşimini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin ve takipçilerin karşılıklı etkileşimlerine odaklanır ve liderliği grup ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilen kişinin üstlendiği bir rol olarak görmektedir. Etkileşimci liderlik yaklaşımında, liderlik bir sosyal süreç olarak kabul edilir ve liderin davranışları ve etkileşimleri grup üyeleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Lider, takipçileriyle ilişkilerinde empati, iletişim, destek ve güven gibi etkileşimsel becerileri kullanarak grup dinamiklerini şekillendirmektedir. Bu yaklaşım, liderliği sadece liderin kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda liderin takipçilerle etkileşimine dayandırmaktadır. Liderin, takipçilerin ihtiyaçlarını anlaması, onlarla etkili iletişim kurması ve onları desteklemesi önemlidir. Bu şekilde, lider grup üyelerini motive eder, güven oluşturur ve onların katılımını teşvik etmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010, s. 324).

Bass, liderlik ile ilişkili olarak yaptığı sınıflandırma ve tanımlamaların artık günün şartlarını yanıtlama konusunda yetersiz kaldığına vurgu yapmıştır. Liderlerin yönettikleri astlardan beklediklerini net olarak ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı sergilemeleri karşılığında da nasıl bir ödül alacaklarını açıklayan lider, etkileşimci liderdir (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 277) .

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, lider ve izleyici arasında rolü olan dinamiklerin üzerinde durulmaktadır. Bu araştırmaların da davranışçı ekol tarafından geliştirilen ve daha fazla etki ve verimlilik arttıran liderlik anlayışını ön plana çıkardığı görülmektedir. Etkileşimci liderlikte; lider ile izleyici arasında karşılıklı alışverişin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Eraslan, 2011, s. 5).

Kirby ve Paradise (1999), liderin, almayı istediği bir şeyler için izleyicilerine istediklerini verdiği; aralarındaki ilişkinin karşılıklı bağımlılığı içerdiği liderlik anlayışına etkileşimci liderlik demişlerdir. Etkileşimci yaklaşım, liderlerin rollerini, çalışanlarının özel hedeflerini gerçekleştirmek ve alınan cevapların açıkça kritiğini yapabilmelerini sağlamak olarak sıralanmaktadır. Etkileşimci liderlik; iki kavramın üzerinde odaklanmaktadır. Bunlardan ilki; durumsal ödül, diğeryse istisnalarla yönetilmesidir.

Durumsal ödül, lider izleyenlerini belirlemiş olduğu performans düzeyine ulaştıklarını ödüllendirmektedir. İstisnalarla yönetim; liderin yolunda gitmediği işler olduğunda duruma müdahale etmesi demektir. Etkileşimci liderlik, güdülenmenin yüksek olduğu, iş tatmini ve adanmayı sağlayan özelliklere sahip liderlik tipi olarak görülmektedir. Kessler (1993) tarafından yapılan araştırmanın bu özelliklere örtüştüğünü söylemek mümkündür (akt. Gürdoğan, 2018, s. 32-33).

Etkileşimci liderlik, kurumun önceden tanımlanan amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların yönlendirilmesi gerektiğiyle ilgilenmektedir (Sobacı, 2014 s. 36). Kurumun iş standartlarına ulaşması, görev odaklı çalışılması ve astların görevlerini başarılı bir şekilde yapmaları sonucunda ödüllendirilmesi, aksi durumdaysa cezalandırılmaları söz konusudur (Kinter, 2016, s. 58). Etkileşimci liderler farklı davranış boyutlarında hareket etmektedirler (Koç, 2020, ss. 29-30).

- Koşullu ödüllendirme: Etkileşimci liderler, takipçilerini ödüllendirme ve teşvik etme yoluyla motivasyonlarını artırmaktadırlar. Bu davranışta lider, takipçilerinin performansını ödüllerle ilişkilendirir ve hedeflere ulaşmaları durumunda takdir etmektedir. Lider, takipçilerin başarılarını takdir ederken, onları teşvik etmek için pozitif teşvikler kullanmaktadır. Bu şekilde, liderlik etkileşimi olumlu bir motivasyon döngüsü yaratmaktadır (Nahavandi, 2014, s. 116).
- Aktif istisnalarla yönetim: Etkileşimci liderler, takipçilerin performansını sürekli olarak izler ve değerlendirmektedirler. Hedeflere ulaşma konusunda zorluklarla karşılaşan takipçilere rehberlik eder ve gerekli düzeltici önlemleri almaktadır. Lider, takipçilerin güçlü yönlerini teşvik eder ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için destek sağlamaktadır. Bu şekilde, lider takipçilerinin performansını yöneterek sürekli bir gelişim ortamı oluşturmaktadır (Nahavandi, 2014, s. 116).
- Pasif istisnalarla yönetim: Etkileşimci liderler, takipçilerin performansını yakından izlemez veya sürekli olarak müdahale etmezler. Bu boyutta lider, takipçilerin kendi sorumluluklarını üstlenmelerine ve kendilerini yönlendirmelerine izin vermektedir. Lider, takipçilere güven duyar ve onları bağımsız bir şekilde çalışmaya teşvik etmektedir. Bu şekilde, liderlik etkileşimi takipçilerin kendi potansiyellerini keşfetmelerine ve sorumluluk olarak geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Nahavandi, 2014, s. 116).

Bu davranış boyutları etkileşimci liderliğin temel bileşenlerini temsil etmektedir. Lider, takipçileriyle etkileşim halinde olurken, motivasyonu artırır, rehberlik eder ve bağımsızlığı teşvik eder. Bu şekilde, etkileşimci liderler, takipçilerin katılımını ve bağlılığını artırarak grup başarısını desteklemektedir.

1.4.4. Narsistik Liderlik

Narsisizm, Yunan mitolojisinde, suda aksini görüp; kendisine aşık ve ömrünü ulaşamayacağı sevgiliyi seyrederek geçiren Narkissos'dan gelen bir kavramdır. Amerikan Psikiyatri Birliği (APA), 1980 yılında yayımladığı DSM-III'de "patolojik narsisizm bir kişilik bozukluğu" olarak ilk defa yer almıştır. 1994'e gelindiğinde son halini aldığı görülmektedir. DSMIV narsistik kişilik bozukluğunu; "Dokuz kriterden beşinin olması ile ortaya çıkan erken erişkinlik döneminde başlayan beğeni ihtiyacının had safhada olduğu, empati duygusundan yoksunlukla ortaya çıkan bir süreç" (Demir vd., 2010, ss. 105-106) şeklinde ifade etmiştir.

Narsistik benlik, bireyin, yaptıklarından ve davranışlarından keyif alması, başardıklarıyla gurur duyması, kendisine olan özgüveninin yüksek olması ve eksik ve hataları nedeniyle öfke ve utanç duygularını tecrübe etmesi olarak tanımlanmaktadır (Rozenblatt, 2002, s. 51). Normal narsisizm şeklinde ifade edilen bu durum, bireyin çevresi ile uyumlu olmasına, dirençli bir kişiliğinin olması ve çevresel beklentiler ile etkin olarak başa çıkabilmesini olumlu olarak etkilemektedir (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis ve Fraley, 2015, s. 30). Buna karşın, patolojik narsisizmse bireyin psikolojik varlığının tehdit edildiği güçlerden korumaya ayarlayan bir kişilik yapılanması gibi işlev göstermektedir. Normal narsisizm; bireylerarası ilişki ve örgütsel hayatta işlev bozukluğu şeklinde olumsuz olarak etki edebildiği görülmektedir (Demirci ve Ekşi, 2017, s. 40).

Narsistik kişilik bozukluğu kapsamında nesne, kişilerin yaptığı/ürettiği şey değil sahip olduğu bir şey olarak ifade edilmektedir. Örneğin bedeni, sağlığı, dış görünüşü ve zenginliği gibi, narsisizmin hastalıklı olmasının denetleyici ögenin bulunmamasından kaynaklandığı aktarılmaktadır. "Başarılan bir şeyden dolayı değil; sahip olunan bir nitelikten dolayı büyük olarak görülürse; hiç kimseyle, hiçbir şeyle ilgilenilmez ve hiçbir çaba gösterilmez" diye düşünen hastalıklı bir narsistin; kendi kendine sınır koyamadığı görülmektedir. Kendi beğenmişliğinde zamanla daha fazla gömülecek ve kendisini herkesten soyutlamaya başlayacaktır (Foster ve Campbell, 2017, s. 1321).

Narsistik kişiliğin uyumsuz ve patolojik yönleri olduğu gibi sağlıklı tarafları da bulunmaktadır. Örneğin narsisizmin sömürücülük bileşeni, kişinin özel iltimaslar bekleyen, kişileri manipüle eden yönü olup, kişiler arası ilişkilere uyumsuz davranışlar şeklinde yansımaktadır. Diğer taraftan narsisizmin otorite bileşeni, başarı duyguları ve başkaları üzerindeki güç şeklinde gözlenmekte olup, pozitif kişilik karakteristiklerinden biridir (Laura, Eric ve Jelena, 2004, s. 36). Önceki açıklamalarda da değinildiği gibi narsisizm, insanların tümünün doğal gelişim süreci içinde ortaya çıktığı ve kişiler için vazgeçilmez bir durum olduğu görülmektedir. Bu sürecin sağlıklı olarak geçirilmesi ya da süreç içinde bazı bozulmaların yaşanmasına göre patolojik olmayan ve patolojik narsisizm şeklinde iki boyuttan bahsedilebilir. Narsistik skorlarının yüksek olan kimselerin liderlik nitelikleri bakımından konuya yaklaşıldığında kaynaklarda, üretken ve üretmeyen narsist liderler sınıflandırılmasıyla karşılaşılmaktadır (Gülmez, 2009, s. 5).

Raskin ve Terry (1998, s. 899), yaptıkları çalışmada ortaya koyulan faktörlerden bazılarının, birden çok kavramı ifade ettiği iddia edilmiştir. Ayrıca yedi faktör ile ifade edilen bir yapının oluşturmuşlardır;

- Otorite: İddialılık, hakimiyet, liderlik, özgüven ve kritiklik.
- Teşhircilik: Heyecan arama, gösteriş merakı, dışa dönüklük ile dürtülerin kontrol edilememesi.
- Sömürücülük: Uyumsuzluk, isyankarlık, düşmanlık, hoşgörü eksikliği ve başkalarına karşı ilgisizlik.
- Hak İddia Etme: Güç ihtiyacı, hırslılık, düşmanlık, kabalık, baskınlık öz kontrol ile başkaları karşısında tolerans eksikliği.
- Kendine Yeterlilik: Bağımsızlık, iddialılık, başarı ihtiyacı ve özgüven.
- Üstünlük: Sosyal mevcudiyet, statü kapasitesi, özgüven ile narsistik ego şişkinliği.
- Kendini Beğenme: Fiziksel anlamda çekici olduğunun düşünme ve başkalarının da bu şekilde düşündüğüne inanma.

Son olarak narsistik kişilerde her bir boyutun gelişmişlik derecesinin farklılık gösterdiğini belirtmek gerekir. Bunun neticesinde sosyal hayatta veya iş ortamında, farklı kişilik özellikleri gibi görülen, esasen narsistik kişilik özellikleri sergileyen kişiler ile

karşılaşmak muhtemeldir (Atay, 2010, s. 33). Narsist liderlerin kurumları ve izleyenleri olumsuz olarak etkileyecek birçok özelliğe sahip olduğu görülmektedir.

1.4.5. Otokratik Liderlik

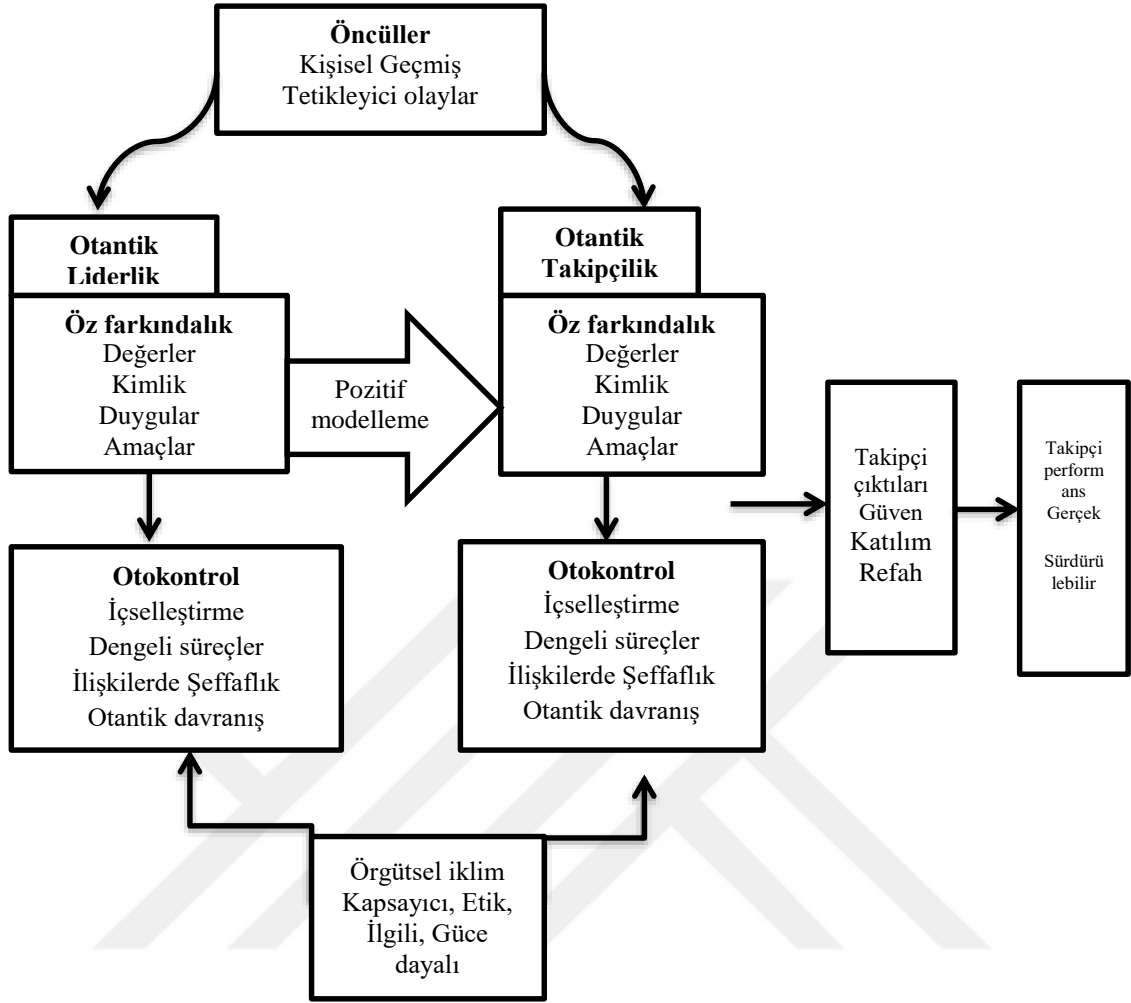
Takım çalışmasının gerektiği ve hızlı karar vermenin önemli olduğu zamanlarda kullanılan liderliktir. Ancak bunun olumsuz yanı, gruptaki çalışanların moral bozukluğu yaşamaları, lidere olan bağlılıklarının kısa sürede azalması ve bu durumun gruptan ayrılmaya varan sonuçlara yol açması olarak görülmektedir. Özellikle korku ve tehlike gibi unsurların yanı sıra baskın karakterin zorlama, cebir ve güç kullanması zorunludur (Kızıltoprak, 2023, s. 178).

Otokratik bir lider, babacan bir rol oynar, astlarının memnuniyetine değer verir ve güven istemektedir. Bu tür liderlerin başarısı ancak güçlü ve zeki olmaları, saygı ve sadakat dolu bir kişiliğe sahip olmaları ile mümkün olabilmektedir. Astların memnuniyeti, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Bu tür bir lider genellikle kendi başına karar vermektedir. Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış kişiler için uygun bir liderlik tarzıdır. Astların hedeflerin, planların ve programların tanımlanmasında söz hakkı bulunmamaktadır. Otokratik liderliğin en olumsuz tarafı, liderin astlarının duygu ve düşüncelerini dikkate almamasıdır. Bu, astlar arasında tatminsizliğine neden olabilir ve şirkete olan bağlılıklarını zayıflatabilmektedir (Dengiz, 2000, s. 216; Fidanoğlu, 2016, s. 6).

Otokratik liderlik anlayışı kapsamında sorumluluk ve yetkilerin tümü liderdedir ve kararların tümünü lider almaktadır. Otokratik liderler aldıkları karar ve emirlere şartsız olarak uyulmasını istemektedirler. Bu liderlerin hakim olduğu yönetimde astların özellikle plan, amaç ve politika gibi hususlarda ve yönetimde kararlara katılma hakları yoktur. Otokratik lider modelinin bulunduğu örgütlerde motivasyon unsuru olarak ödüllendirme, cezalandırma ve yasal zorunluluklar kullanımı tercih edilir. Hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, kriz zamanlarında ve çalışanın hemen harekete geçmesi gibi bazı gerekli durumlarda bu tür liderlik modelinin kullanılması olumlu görülmektedir. Fakat astların sürekli baskı altında tutulması, ihtiyaç, istek, fikir ve beklentilerinin dikkate alınmaması, çalışanın işe karşı olan bağlılık ve tatmin gibi duygularında azalmaya ve hatta örgütüne ve yönetime karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilmektedir (Hacıcaferoğlu, 2023, s. 15).

1.4.6. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı farklı tanımlamalara sahip olabilir. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson'un (2008, s. 94) tanımında otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri ve etik iklimi destekleyen bir davranış biçimi olarak nitelendirilir. Bu tanıma göre, otantik liderlik öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki değerler, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkişel şeffaflığı teşvik etmeyi içerir. Otantik liderlik, liderin kendisiyle ilgili derin bir farkındalığa sahip olmasını ve kendi değerlerini içselleştirmesini gerektirmektedir. Lider, etik değerlere uygun davranışlar sergilemeli ve bu değerleri organizasyonun genel iklimine yansıtmalıdır. Ayrıca, liderin bilgiyi objektif bir şekilde işlemeş ve ilişkilerinde şeffaf olması önemlidir. Otantik lider, kendisiyle, takipçileriyle ve organizasyonla tutarlı bir şekilde iletişim kurar ve ilişkilerde açık ve güvenilir olmayı hedeflemektedir. Otantik liderlik, liderin kişisel bütünlüğü ve tutarlılığı üzerine odaklanır. Lider, takipçilerinin güvenini kazanmak için gerçek, samimi ve otantik bir şekilde davranmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, takipçilerin kendi otantikliklerini keşfetmelerine ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmaktadır. Ancak, otantik liderliğin tam bir tanımı olmadığı ve farklı araştırmacılar arasında farklı vurgular yapıldığı unutulmamalıdır. Otantik liderlik kavramı hala gelişmekte olan bir alandır ve daha fazla araştırma ve çalışma gerektirmektedir (Terzi, 2018, s. 57). Konuya ilişkin model Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Otantik Liderlik ve Otantik Takipçilik Gelişim Modeli

Kaynak: Terzi (2018, s. 57).

Bu anlamda otantik liderlik 4 temel bileşen ile açıklandığı görülmektedir (Dirik ve İntepeler, 2019, s. 165):

Öz farkındalık: Bireyin kendisi ile ilişkili bilgisinin farkında olması temel alınmaktadır. Öz farkındalık, zayıf ve güçlü yönleriyle birlikte bireyin çok yönlü doğasını kapsamaktadır. Yaşama verilen anlamla bu anlamın verilme sürecinin bireyin zamanla kendini değerlendirme biçimini nasıl etkileyeceğine ilişkin bir kavrama olarak açıklanmaktadır. Güvenilirlik, ahlaki değerler ve inandırıcılık, çekirdek unsurlardır. Lider-izleyen etkileşimi ve olumlu ilişkilerin kurulması durumlarında kilit rol üstlenmektedir.

Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi: Kararların verilmesinden önce tarafsız olarak konuyla ilgili tüm verilerin analiz sürecini kapsamaktadır. Dengeli ve tarafsız değerlendirme neticesinde elde edilen verilerin daha hatasız yorumlanması mümkündür.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı: Kişilerin tercihleri, değerleri ve gereksinimleriyle uyum halinde hareket etmelerini kapsamaktadır (Kernis, 2003, s. 56). Ahlaki ikilemelerinin çözümlenebilmesi için otantik liderlerin doğası gereği üst düzey ahlaki yetenek ve standartlarının olması gerekmektedir. Bu çerçevede, liderin kurum veya toplum baskılarından ziyade, kendi ahlaki standartlarıyla değer yargılarını düşünerek süreçleri yönlendirmesi beklenmektedir.

İlişkilerde şeffaflık: Liderlerin yakın ilişkilerinde içtenliği, “sahte olmaması” ile bunu başarması anlamına gelmektedir. Doğası gereğince ilişkisel ve etkileşimli olarak kabul edildiği görülen otantik liderin; bu bileşeni dürüstlük ve açıklık üzerine temellendirilmesi beklenmektedir. Böylelikle lider ve izleyenlerin karşılıklı etkileşimleri, izleyenlerin liderin gerçek kişiliği (kötü veya iyi; geliştirilmesi gerekli olan yönleri) görebilmesi ve izleyen olabilmeye dayanmaktadır.

Otantik liderlik süreç içinde elde edilen ilişki özelliklerinin iki önemli tarafını ortaya koymaktadır. İlk olarak, otantik liderin eylemlerde proaktif, tutarlı, etik ve sorumlu davranış sergilenmesiyle ilişkili olarak izleyicileri üzerindeki etkilerinin temel rolüyle ilgilidir. İkincisi ise otantik liderlerin dürüstlük ve güven temeline dayalı kurumsal bir ortam oluşturmasıyla ilgili düzeydir. Otantik liderler, değere dayanan kurumların tekrar gündeme gelmesiyle ilgili kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilir kurumların inşa edilmesinde kararlı olan liderlere ve en üst seviyede dürüstlüğe sahip olanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerini bütün paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması için harekete geçirme konusunda cesareti olan liderler ile onların toplum içindeki rollerinin öneminin kavranmasına ihtiyaç duyulur (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004, s. 803). Bu nedenle otantik liderliğin önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır.

1.4.7. Etik Liderlik

Fransızca’da “ahlak, ahlaki” anlamında kullanılan “éthique” kelimesi, Türkçe’ye “etik” olarak geçmiş ve günümüzde “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması

veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, töre bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili” anlamlarına karşılık gelmektedir (TDK, 2021). Etik liderin ilk olarak etik değer ve ilkelere sahip olması gerekir. Ayrıca, etik liderin davranışını gösterebileceği bir örgüt ortamına ihtiyacı vardır. Bir toplumu oluşturan bireylerin hayatlarının önemli bir kısmı örgütlerde geçmektedir. Yaşam kısaca örgütte ve örgütle yaşamdır (Aydın, 2018, s. 310). Bu açıklamalar göz önüne alındığında etik iklimin ve etik liderliğin örgütlerin temel yapı taşları olduğu görülmektedir (Yoğurtcu ve Kıranlı, 2021, s. 1153). Örgütsel gücün de örgüt için önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Etik liderliği benimseyen yöneticiler, etiğe uygun buldukları davranışları ödüllendirip etik dışı davranışları disipline ettikleri için, işgörenleri istenen olumlu örgütsel davranışlara teşvik etmektedirler (Dülger ve Cinnioğlu, 2021, s. 1093). Buna ek olarak liderin kendisi de etik davranışları ile işgörenlerine etiğin önemini kavramasını sağlar ve bu sayede işgörenlerin etik dışı davranışlarda bulunma olasılığını düşük seviyeye indirgemektedir (Mayer vd., 2012:153).

Etik liderlik konusunda yapılan çalışmalar neticesinde on özelliğin ortaya çıktığı görülmektedir (Demirci vd., 2013, s. 2):

1. Etik liderlerin, iş ilkeleri, etik standartları ile ortak değerlerin düzenli bir şekilde anımsatılarak bunların örgüt üyelerince tam anlamıyla anlaşılıp benimsenmesini sağlamaları söz konusudur.
2. Etik liderlerin, etik değerlere uymayla ilgili olarak üyelerini sorumlu tuttukları; kendilerininse bu değerlere uymak zorunda oldukları görülmektedir.
3. Etik liderler, dürüst ve doğruluktan ayrılmayarak bu çerçevede hareket etmekteyken, üyelerinden de bunu beklemektedirler.
4. Karar verme aşamasında rehber ilke ve değerlerini dikkate aldıkları ve tüm eylemlerinde bu değerleri korudukları görülmektedir.
5. Bu liderler için politika ve uygulamaların uyumlu olarak işlemesi önemlidir.
6. Kişilerin doğru olan inanışlarını iyi davranışlara dönüştürebilmek için ihtiyaç duydukları yetenek ve güveni sağlamak için kaynak ve zaman yaratmaktadırlar.
7. Çalışanlarının, meslektaşları ve etki alanı içindeki tüm bireylerin görüş, duygu ve düşüncelerine önem vermektedirler.
8. Etik liderler kural ve değerlere kolaylıkla uyum sağlayabilecek birikime sahip oldukları için birçok konuda küçük iyileştirmelere yol açabilmektedirler.

9. Etik liderler, birlikte çalışacakları kişileri kendileri seçmektedir ve yükseltme konusundaki temel ölçütleri; değerler, vizyon ve misyondur.
10. Etik liderler, izleyicilerini birilerini suçlama ya da başkalarının yol göstermesini beklemek yerine, öne çıkarak etik hususunda rehberlik etmeleri için onları desteklemektedirler (Durgut, 2020, s. 37-38).

Sonuç olarak etik liderlerin, diğer kişilere saygılı davranmaktadırlar. Doğruluk ve karakter, uyum ve toplum, etik farkındalık, yetkilendirme ve cesaret verme, motivasyon sağlamak ve etik sorumlulukları yönetme, etik liderlik için önemli kavramlardır (Yıldız, 2019, s. 79). Etik liderin davranış ve tavrı, çalışanların davranış ve tutumlarını gelişmesinde açısında önemlidir. Ayrıca çalışanlar için işin öneminin artması ve dolayısıyla da performans artışını sağlamaktadır.

1.4.8. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk Robert K. Greenleaf tarafından 1970'lerde gündeme getirilmiştir. Greenleaf tarafından geliştirildiği görülen bu liderlik yaklaşımındaki en önemli özellik; liderin izleyenlere hizmet eden bir konumda yer almasıdır (Balay, Kaya ve Gençdoğan, 2014, s. 230). Hizmetkar liderlik; kendisini diğer insanlar tarafından yerine koyulabilen, onları dinleyen, duygusal anlamda destekleyen ve anlayan alışılmadık bir kayna ve güce sahip kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 3).

Hizmetkâr lider, diğer liderlik özelliklerinin bir çoğuna sahip olmakla birlikte, diğer liderlerden ayrılan yanı insana öncelik vererek; hizmeti esas almasıdır. Hizmetkar lider, izleyenlerine bir amaç sunmalıdır. Böylece hem bireysel hem de mesleki gelişimleri faydalı olacak şekilde olmalıdır (Küçük ve Yavuz, 2021, s. 427). Lider, karar alma sürecinde izleyenlerin de kararlara katılımı sağlayan, ahlâklı davranışlarla izleyenlere güven vermektedir. Bununla birlikte kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için izleyenlerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya çabalayan ve onları güçlendiren kişi olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2019, s. 50). Liderlerden çalışanlara hizmet etmeyi, aldıklarından daha fazlasını vermeyi ve kendi gereksinimlerinden daha fazla çalışanların gereksinimlerine hizmet etmeleri beklenmektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin diğer yaklaşımlardan farklılaştıran özelliğın, hizmet yönelimli olma tutumudur (Akyüz ve Eren, 2013, s. 193).

1.4.9. Örtülü Liderlik

Günümüzde küreselleşme ve uluslararası ilişkilerin artmasıyla birlikte farklı kültürlerden insanların bir arada olduğu çalışma ortamları ve okullar yaygınlaşmaktadır. Bu da liderlik alanında küresel liderlere olan ihtiyacı artırmaktadır. Küresel liderlik, farklı kültürleri anlama, değerlendirme ve onlarla etkili iletişim kurma becerisine sahip olan liderlik yetkinliklerini ifade etmektedir. Küresel liderler, kültürel farklılıkları kabul eder ve çeşitlilikten güç almaktadır. Onlar, farklı kültürel değerleri ve normları anlamaya çalışır, empati kurar ve takım üyelerinin farklı perspektiflerini değerlendirmektedir. Aynı zamanda kültürel çeşitliliği yöneterek takım uyumunu sağlamak için çaba göstermektedir. Küresel liderler, çeşitli kültürlerden gelen insanları bir araya getiren ve birlikte çalışan bir ortamı oluşturmaktadır. Onlar, farklı kültürlerin gücünü ve farklılıkla birlikte gelen yenilikçiliği değerlendirir ve bu farklılıklardan kaynaklanan potansiyel çatışmaları yönetmektedir. Farklı kültürleri algılamak ve anlamak zorlu bir süreç olabilir. Kültürel farklılıkların anlaşılması için o kültürlerin tatları, gelenekleri, görenekleri ve tarihi hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir. Bu bilgiler, farklı kültürlere saygı gösterme ve etkili iletişim kurma konusunda yardımcı olmaktadır. Çok kültürlü ortamlarda çalışma deneyimi kazanmak da önemlidir çünkü bu ortamlar, farklı kültürler arasında etkileşimde bulunma ve kültürel farkındalık geliştirme fırsatı sunmaktadır. İletişim, kültürleri anlama sürecinde temel bir araç olarak kullanılmalıdır. Dilin kültürel bir işlevi olduğu için, kültürel değerleri ve evrensel değerleri dikkate alarak iletişim kurmak önemlidir (Northouse, 2014, s. 198).

Türetgen ve Cesur (2010, s. 52), kişilerin, karşısındakinin lider olup olmadığını bilişsel yapılara dayandırılan “örtük liderlik” teorisine göre belirlendiğini belirtmişlerdir. Bu açıdan örtük liderlik teorilerinde kişi değerlendirmeleri önemlidir. Burada, kişilerin zihninde liderlikle ilişkili bir örnek veya “ideal lider nasıl olmalı?” biçiminde bilişsel bir sınıflandırma yapılmaktadır. Kişilerin bu örnek kalıplar yardımı ile liderin hangi niteliklerinin olması gerektiğiyle ilişkili olarak fikir sahibi olmaları söz konusudur. Bu düşünceler yardımıyla bireyler lider olup olmamalarına göre sınıflandırılmaktadır.

Tabak vd., (2013; 127), tarafından Türk kültürüne uygun olan bir örtük liderlik ölçeği geliştirmek ve katılımcıların liderlik algısının ölçülmesini amaçladıkları bir araştırma yapılmıştır. Örtük liderlik ölçeği çerçevesinde beş boyut içinde 27 ifadeye yer

verilmiştir. Bu boyutları, “kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç, etkileyicilik” olarak sıralamışlardır. Bu araştırmada Türk kültürüne uygunluk değerlendirmiştir. Boyutlar kapsamında bazı ifadeler kullanmışlardır. Örtük liderlik boyutlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tabak vd., 2013, s. 127):

Kişisel Ahlak: Liderin kişisel ahlakıyla ilişkili olarak insanların lider şeklinde göreceği ve takip edeceği bireyin, öncelikli olarak ahlaki değerlerinin üst düzeyde olmasının beklendiği ifade edilmektedir. Başka bir deyişle liderin; güvenilir, dürüst, sözünün eri, hak yemeyen, adil, saygıyı hak eden ve ahlaklı bir insan olması beklenir. Bu özellikleri olan lider, astların güvenini kazanabilecektir.

Beceriklilik: Kişinin kendisini yetkin, yeterli, yetenekli ve etkin hissetmesidir. Aynı zamanda, kendisinden emin olma, yapılması gerekenler ile ilişkili hazırlıklı olma, donanımlı olma ve verimli olmayı da ifade etmektedir. Bu alt faktörün mücadelecisi ve özgüvenli olmayla da yakın ilgisi olduğu görülmektedir. Beceriklilik duygusunun yüksek olduğu görülen kişilerin güven duyguları da gelişmektedir. Titiz, mücadelecisi ve verimli kişiler olduklarını da belirtmek gerekmektedir. Her konuda kendisini başarılı ve hazır hissetmektedir. Başkaları tarafından titiz, dikkatli, kendisinden emin, zeki ve akıllı oldukları düşünülmektedir (Eroğlu, 2014, s. 116).

Duyarlılık: Liderin astları karşısında merhametli, cana yakın ve hoşgörülü olmalarını beklenmektedir. Bu özelliklerin duyarlı kişiyi tarif ettiği görülmektedir. Liderin astları ile duygusal bir bağ oluşturması gerektiği, başka bir deyişle; liderin astlarından gereken merhamet ve hoşgörü ve merhameti esirgememesi, yeteri kadar cömert olması ve gerektiği zaman son derece babacan ve cana yakın tavırlar sergilemesi gerektiği ifade edilmektedir.

Güç: Kişinin bireysel nitelikleri veya bulunduğu makamdan kaynaklı ve başkalarına iş yaptırma ve emir verme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Otorite, bilgi ve tecrübe gibi üç bileşenden oluşmaktadır. Yönetim kademesindekiler sahip oldukları gücü egolarını tatmin etmekten öte kurumun başarılı olması için çalışanları gözetme ve onların faydasına kullanmaları beklenmektedir (Eroğlu, 2014, s. 117).

Etkileyicilik: Liderle yöneticinin ayrıldığı en temel özelliklerden birinin etkileyicilik olduğu görülmektedir. Etkileme bazen fiziksel özelliklerle bazen de iletişim becerisiyle sağlanmaktadır. Liderlik süreci içinde zorlama yerine etkilemenin ön planda

olduğu görülmektedir. Başarılı bir etkileme için liderlerin hitabet kabiliyetlerinin, eğitici ve ikna etme yönlerinin kuvvetli olması gerekmektedir (Tabak vd., 2013, s. 127).

1.4.10. Dijital Liderlik- Teknolojik Liderlik

Dijital dönemde, analogdan dijital elektroniğe geçişin yaşandığı zamandan son yıllara kadar önemli gelişmeler yaşanmıştır. 20. yüzyılın sonlarından itibaren bu değişimin, bilgisayar ve ilgili yazılımların oluşması ve kullanılması ile bilgi çağı başlamıştır. Dijital çağ teknolojisinin, dünyanın her yerinde insanların yaşamlarının her alanında derin ve ani bir etkinin yaşandığı görülmüştür (Benson, 2018, s. 82; Arslanhan, 2018, s. 59).

Dijital liderlikle ilişkili olarak literatürde ne anlama geldiği, sahip olunan yetenekler gibi konularda bir netlik olmadığını belirtmek gerekmektedir (Malakyan, 2019; Özmen, Eriş ve Özer, 2020, s. 58). Dijital liderlikle teknoloji liderliği kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Çalışmaların bazılarında dijital liderliğin yalnızca teknolojiyi kullanma ya da teknolojik anlamda beceri ve bilgiye sahip olma, sadece değişime uyum sağlama ya da sadece yenilikçi olmakla açıklandığı görülmektedir. Oysa ki dijital liderlik bu yeterliklerin tümünün bir arada olduğu kapsayıcı bir kavramı ifade etmektedir (Ordu ve Nayır, 2021, s. 78-79).

Bostancı (2010, s. 85)'ya göre teknolojik liderler, gelişim için teknolojiyi etkin biçimde kullanarak gelişime odaklanan ve tüm bu gelişimi bir plan çerçevesinde yürütebilen kişilerdir. Dijital liderin diğer liderlerden ayrılmasını sağlayan bazı karakteristik özellikleri olduğu görülmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Toduk ve Gande, 2016, s. 39):

1. İnovasyon / girişimcilik yeteneği
2. Dijital beceriler
3. Güçlü iş ağı ve iş birliği
4. Vizyona sadık katılımın sağlanması

Raza'ya göre (2016) dijital liderlerin karakteristik özellikleri;

1. Girişimcilik ve teknolojik beceriler
2. Bireysel Gelişim (Hesap verebilirlik)
3. Kolektif liderlik, iş birliği ve kişilerarası beceriler

4. İnovasyon, eleştirel düşünme ve kavramsal beceriler

Dijital liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikler incelendiğinde teknik ve dijital becerilerin, işbirliği, girişimcilik ve kişilerarası yeteneklerinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte vizyon sahibi kişilerin liderlik rolünü üstlenmeleri, dijital liderlerdeki önemli özelliklerdendir (Balyer ve Öz, 2018, s. 812).

1.4.11. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcılık, bir çalışanın özgün ve tek bir birey olduğu, çalışma grubunda aidiyet hissetmesi ile bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik davranışlar aracılığı ile tecrübe ettiği algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Shore vd., 2011, s. 1264). Kapsayıcılık görüşü, kişisel yeteneklerin müsaade edildiği ve çalışanların seslerinin duyulması, takdir edilmesi ve kabul görmesi gibi durumları kapsamaktadır. Kapsayıcılık duygusunun hissedilmesi için çalışanların hem aidiyet hem de özgünlük ihtiyaçlarının ikisine birden hitap etmesi gerekmektedir (Okçu ve Deviren, 2020, s. 181).

Kapsayıcı liderlik kavramının ilk Nembhard ve Edmondson (2006, s. 948) tarafından gündeme getirildiği görülmektedir. “Liderin kapsayıcılığı” başında ortaya çıktığını belirtmek gerekir. Çalışanlara kulak vermek ve katkılarının takdir edilmesi gerektiği böylelikle onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlanmasının mümkün olabileceğine değinilmiştir. Takipçiler ile etkileşim konusunda üç temel unsurun söz konusu olduğu görülmektedir. Bunlar; “takipçilere karşı açıklık, uygunluk ve erişilebilir olmak” olarak sıralanmaktadır (Carmeli vd., 2010, s. 255). Kapsayıcı liderler, insanların genellikle normlarla senkronize olamayan fikirleri ifade etmek için; psikolojik olarak güvenli olan bir bağlam oluşturarak yeni fikirler ortaya koyan, çalışanlara karşı açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir lider olarak tanımlanmıştır. Kapsayıcı liderlik, çalışanları örgütteki kararlara ve tartışmalara katılmaları konusunda destekleyen, bireylerden gelen farklı görüşlere açık olan ve bu görüşlere değer verilen davranışları kapsamaktadır (Mitchell vd., 2015, s. 221).

Kapsayıcı liderlikte, kritik kararların başarılı bir şekilde alınması ve istenen sonuçlara ulaşılması dikkate alınmaktadır. Kişiler arası ilişkilere teşvik edilmekte ve karşılıklı takipçi ve liderlere yarar sağlamak esas alınmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışlarındaki liderlerin yeteneklerine, niteliklerine, karizmalarına ve karakterlerine önem verilip; daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Takipçiler ile etkin ilişkilerin

kurularak; devam ettirildiği bir çerçeveye sahip olma eğilimi sergilemezler. Bu sebeple kapsayıcı liderliğin, geleneksel liderlik sınırlarını zorladığı görülmektedir. Böylelikle takipçilerin de sürece dâhil olması sağlanarak herkesin faydasına mekanizmalar yaratılmakta ve kavram bir sonraki düzeye taşınmaktadır. Lider ile takipçilerin arasında iş birliğinin olması iş başarısı için önem arz etmektedir. Ayrıca takipçilerin, kapsayıcı çalışma ortamı oluşturma ve karlı iş sonuçlarının yanında grup, toplumsal ve organizasyonel hedefleri geliştirilmesi konusunda aktif rol oynadıkları görülmektedir (Adapa ve Sheridan, 2018, s. 68).

Kapsayıcı lider, kurumda eşitlik ve adaleti sağlamakta, çalışanların kuruma olan aidiyetini güçlendirmektedir. Kurumda çalışanlar bir grubun üyesi olarak değer görmektedirler. Kurumda, birlikte karar alma kültürünün gelişmesi, özgünlüğe değer verilmesi, çeşitli konularda çalışanların sorunlarının çözümlenmesinde katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Kurumun amaçlarına grup üyelerinin tam anlamıyla katkı sağlamalarına imkan tanınmaktadır (Randel vd., 2018, s. 196).

1.4.12. Kültürel Liderlik

Grup üyeleri arasında bir köprü görevi gören inançlar, normlar, varsayımlar ve uygulamaların bir bileşimi olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgütsel başarının en önemli faktörlerinden biridir. Kültür, çalışanların kişisel özelliklerinden, örgütün iç ilişkilerinden ve örgütün yapısından etkilenmektedir (Mohelska ve Sokolova, 2015, s. 1013). Bu kültür, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır ve örgütün tüm üyelerini ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya zorlamaktadır (Karaköse, 2008, s. 558). Örgüt kültürü, örgüt elemanları ile çalışanları bir arada tutan bir yapıştırıcı görevi görmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değerler, normlar ve semboller zaman içinde değişerek farklı bir varlık haline gelebilmektedir. Özellikler süreçte değişebilir. Bu süreç bilinçli ve bilinçsiz olarak gerçekleşmekte ve kültürel değerlerde değişime yol açabilmektedir. Kültürel değerler, örgütü etkileyen çevresel, sosyal ve ekonomik değişimlere uyum sağlayacak şekilde güncellenmelidir.

Kuruluşun ihtiyaçlarına göre durumlarla başa çıkmak için hakim kültürün değiştirilmesi gereken durumlar olabilmektedir. Bu değişim ile birlikte organizasyonun verimliliği de artmaktadır. Örgütün etkililiği, amaçların gerçekleştirilmesinde, etkinliğinde ve örgütün topluma kazandırdığı faydalarda önemli rol oynamaktadır.

Kurumun amaçlarının etkili bir şekilde uygulanmasında en büyük ortak, organizasyonun yönetimidir. Değişim ve gelişme isteğini örgüte yansıtabilen liderler, güçlü uyum ve süreklilik ile etkin bir kültür oluşturabilirler (Dinçsoy, 2011, s. 45). Ancak bu süreçte kültürel unsurlar dikkatli bir şekilde ele alınmalı ve yapılan değişiklikler organizasyonun temellerine zarar vermeden planlanmalı ve adanmış olmalıdır. Kültürü değiştirmek, kültürel unsurları değiştirmek demektir (Şişman, 2011, s. 98). Bu değişime neden olan kişi kültürel liderdir.

1.4.13. Toksik Liderlik

Toksik liderlik kavramını araştıran Reed (2004), bir liderin toksik lider olarak etiketlenmesi için, toksik etkisini bireysel çalışanları değil, organizasyonu etkileyecek şekilde sunması gerektiğini söylemiştir. Tüm organizasyonu arası çok iyi olan bir lider ve yönetici, bir çalışana karşı olumsuz bir tutum sergiliyorsa, Reed'in dediği gibi, toksik lider tanımına girmemektedir. Organizasyona bu şekilde yansımaya kişisel sorunlar, yönetici tarafından toksik liderlik özellikleri olarak değerlendirilmez. Reeda'ya göre toksik bir lider, astlarını düşünmez, olumsuz bir örgütsel iklim yaratır ve kendi çıkarları tarafından motive edilmektedir. Toksik liderlik davranışının, başlangıçta cezbeden ancak sonunda onları manipüle eden, yaramazlık yapan, takipçilerini baltalayan ve çeşitli yıkıcı davranışlar arasından bir veya daha çoğuna girişen liderlerin davranışı olarak kabul edildiği tartışılmaktadır (Tenderis ve Uzunçarşılı, 2022, s. 29-30):

- İzleyicilerini küçük düşürerek, küçük düşürerek, baştan çıkararak, yabancılaştırarak, gözdağı vererek, moral bozucu davranışlarda bulunarak, etkisiz hale getirerek, mahrum bırakarak, hapsederek, işkence ederek, terörize ederek veya terörize ederek izleyicilerini kasten öldürme.
- Takipçilerinin ve çevresindekilerin temel insan haklarını ihlal etme,
- Yolsuzluk, cezai ve/veya diğer etik dışı faaliyetlere katılım sağlama.
- Takipçinin temel korkuları ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek.
- Seyirciler üzerindeki gücünü ve etkisini artıracak eylemlerde bulunmak,
- Seyircilerin yeteneklerini sınırlandırmak ve onları kendisine bağımlı kılmak.
- Gerçekçi olmayan ve yanlış teşhis konulan soru ve sorunlarla takipçileri kasıtlı olarak yanıltmaya yönlendirmek.

- Örgütün sistem yapısını ve süreçlerini baltalamak ve hakikati, adaleti ve mükemmelliği savunmak suç teşkil edebilecek eylemlerde bulunmak.
- Yeni seçimler ve destek kazanmak için yasal süreçleri baltalayarak eski veya dar hanedan sistemleri inşa etmek.
- Kendini küçük düşürmenin yanı sıra günah keçilerini belirlemek ve başkalarını onları küçük düşürmeye teşvik etmek.

Reyhanoğlu ve Akın (2016, s. 448) toksik liderlik konusunda farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Toksik liderler bu bağlamda şiddet yanlısı olsalar da takipçileri hakkında kötü sözler kullanabilirler ve bu sözler bazen hakaret boyutuna bile ulaşabilmektedir. Ayrıca zehirli sürücüler; Ayrıca manipülatif, bencil ve narsist kişilik özelliklerine sahip olma eğilimindedirler. Bu nedenle başkalarına karşı duyarlı davranmazlar ve empati duymazlar. Üstelik bu liderler, düşüncelerinin doğruluğundan tamamen emindirler. Ek olarak, toksik liderler zararlı tutum ve davranışlar sergileyebilir, genellikle onların iyiliğini istemedikleri için takipçilerine içgüdüsel olarak zarar vermektedirler.

1.4.14. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalistik yönetim araştırmasının başlangıcı, Tayvanlı işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin yönetim tarzlarının ve davranışlarının Batılı yöneticilerden çok farklı olduğunu bulan Silin'in (1976) araştırmasına dayanmaktadır. Tayvanlı liderlerin didaktik ve ahlaki liderlik, merkeziyetçilik ve astlarından uzaklık gibi davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Silin'in (1976) çalışmasından sonra Westwood (1997), didaktik liderlik, belirsiz niyetler, itibar geliştirme, üstünlüğü sürdürme, politik manipülasyon, otoriterlik ve sosyal mesafe gibi farklı bileşenlerden oluşan ataerkil bir liderlik modeli önermiştir. Paternalistik yönetim modelinin geliştirilmesinde çeşitli doğu ülkelerinden yöneticilerle derinlemesine görüşmeler ve çeşitli nicel verilerden yararlandığı görülmektedir (Akt. Gerçek, 2018, s. 102).

Gelfand, Erez ve Aycan (2010), hiyerarşinin ön planda olduğu, lideri baba rolüne sokan, "astların" kişisel ve iş hayatlarını yönettiği ve karşılığında "astlardan" beklediği bir paternalizm yaklaşımıdır. Ayrıca "astlarına" yardım ve desteği garanti eden, onları motivasyona göre yönlendiren ve "astlarını" kontrol etmeye çalışan bir liderdir. Paternalist liderlik, ataerkil aile yapısıyla tutarlı bir tutum veya yaklaşımdır. Ailenin babası ile özdeşleşen bu kavramın başlangıcı, baba kendisi için değil, ailesi için en uygun

ve faydalı kararları almaya zorlayan bağılılığı, şefkati ve korumacı zihniyetidir. Amaç, çalışma ortamında bir aile ortamı yaratmak ve mümkün olan en yüksek verimi elde etmektir (Erkuş vd., 2010, s. 17).

Paternalizm, zarardan kaçınmak ve kar elde etmemek amacıyla diğer insanların tercihlerine ve taleplerine karşı gelmez. Bu bağlamda paternalizm kavramı tartışmalı bir kavram niteliği taşımaktadır. Faydanın sonucu arzu edilse de, zorlamayı bir araç olarak kullanır. Örneğin, zararlı bir faaliyet tespit edilir ve faaliyet kısıtlanırsa, faaliyetten zarar görmesi muhtemel kişiler de kısıtlanmaktadır. Bu fikir muhtemelen ataerkil anlayışın kilit bir yönüdür (Kasapoğlu vd., 2017, s. 45).

1.4.15. Eleştirel Liderlik

Liderler, hızla değişen bir ortama uyum sağlamak için eleştirel düşünmeye gereksinim duymaktadırlar. Jenkins'e (2012, s 97) göre, küresel liderler eleştirel düşünme becerilerine sahip olmalıdır. Küresel liderler, farklı kültürlerden insanların kendilerinininkinden farklı inanç ve görüşlere sahip olabileceğini anlamak için farklı kültürlerle uyum sağlayabilmelidir. Ennis (1985) temel eleştirel düşünmenin üç yapısı olduğunu belirtmiştir: yargılama, bilginin geliştirilmesi ve sorgulama. Eleştirel düşünme beceri ve eğilimlerinden bazılarını ise şöyle sıralamıştır:

- Sorunu açıkça belirleme,
- Nedenleri arama,
- İyi bilgilendirilme,
- Güvenilir kaynakları kullanma,
- Temel noktaya bağlı kalabilme,
- Açık fikirli olma,
- Başkalarının görüşlerini dikkate alma,
- Diğerlerinin duygularına ve bilgi düzeylerine duyarlı olma,
- Başkalarıyla etkileşim kurma (Aygün ve Özgenel, 2023, s. 1080).

Eleştirel liderlik için on iki eylem geliştirilmiş ve bu eylemler 4 gruba ayrılmıştır (Jenkins ve Cutchens 2011, s. 9-11; DuBois vd., 2015, s.3 2; Jenkins, 2012, s. 99)

Grup-1 (Durumsal liderlik ve bağlam)

1. Durumun bağlamının farkında olmak ve kararların etkisini değerlendirmek: durum ve sorunun eleştirel bir değerlendirmesinin sonucu olarak karar vermekle ilgilidir. Kapsamlı bir değerlendirme yapılmadan hiçbir işlem yapılmamalıdır.
2. Takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, onlara yol göstermek ve buna göre yetkilendirmek: Bir lider, takipçilerinin farklı davranış tarzları olabileceğinin ve her durumun farklı bir liderlik tarzı gerektirebileceğinin farkında olmalıdır. Durumsal liderlik, bir liderin tarzını örgütün ve ekibinin durumuna uyarlaması gerektiği vurgulanmaktadır.

Grup-2 (Eylemler ve Karar verme)

3. Kurumunun misyon ve değerlerinin dikkate alınması ve karar alınması: Liderler yenilikçi ve yaratıcı fikirlere sahip olmalıdır. Ancak, yöneticilerin bu fikirleri uygulamadan öncesinde kültürel bağlamı dikkate almaları önemlidir.
4. Değişimden önce süreçleri anlamak: Kritik yöneticilerin organizasyonun yapısını anlaması ve ardından değişikliği yapması gerektiğini vurgulamaktadır. Değişimler sırasında kurum kültüründeki değişimi göz ardı etmek ve ortak değerleri ve yenilik standartlarını göz ardı etmek değişim sürecindeki en büyük hatalardan biridir.

Grup-3 (Esneklik ve Açık Fikirlilik)

5. Başkalarının kararlarının, değerlerinin ve fikirlerinin çeşitliliğini anlamak için zaman ayırma: Çalışanların düşünce ve değerlerini tanımak, onların kuruma olan bağlılıklarını artırabilir. Burada asıl olan, yöneticinin çalışanlarının farklı fikir, inanç ve değerlere sahip olduğunu bilmesidir.
6. Karar alma süreçlerinde esneklik ve açıklık: Açıklık, esnek düşünen ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü yaratmada önemli bir yönetim aracıdır.
7. Başkalarını olmalarını istediğin yerde değil oldukları yerde kabullenme ve kullanma: Çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını bilmek, onların gelişim süreçlerini yönetmeyi gerektirir. Çalışanlar, hazır olmadıkları duruma zorlanmak yerine, istedikleri alanda gelişmeye teşvik edilmelidir.

Grup-4 (Eleştirel Liderlik)

8. Yapıcı eleştiriyi kabul etme, içselleştirme ve uygulama: Eleştiriyi ele almayı ve kabul etmeyi vurgulamaktadır. Eleştirel liderler, takipçilerinin kararlarına yönelik

itirazlarını dikkate almalıdır. Eleştirel liderlik kavramı, eleştiriyi kabul etmeyen liderin tam tersi olarak görülebilir.

9. Varsayımları sorgulamaya çalışmadan önce değerlendirme: Eleştirel bir yönetici, olası tüm seçenekleri dikkate aldığından ve planları her açıdan incelediğinden emin olmalıdır.
10. Soru sormak ve uygun şekilde dinlemek: Bu, yöneticinin iyi iletişim becerilerine işaret eder. Bu madde yöneticiye inceleme ve araştırmaya açık olmasını öğretir.
11. Eleştirel düşünmeyi teşvik etmek: Kuruluşlarda eleştirel düşünme için bir ortam yaratmayı vurgular. Bir lider öncelikle eleştirel düşünme yeteneğine sahip olmalı, ardından tüm paydaşları bu yönde teşvik etmelidir.
12. Bilgi aldıktan sonra harekete geçme: Bu, sadece düşüncelerde kalmayıp aynı zamanda beklenmeyeni aktif olarak uygulamaya koyan kritik bir yönetim eğilimini ifade etmektedir.

1.4.16. Kendi Kendine Liderlik

Kendi kendine liderlik kavramı, yönetim çalışmalarında bireysel özelliklerin araştırılmasının yoğunlaştığı bir dönemde Manz'ın literatüre kazandırdığı bir kavramdır. Manz, bu kavramı liderlik literatürüne 1983 yılında Self Leadership Art (Kendi Kendine Liderlik Sanatı) adlı çalışmasıyla sokmuş ve bu alanda daha fazla araştırma yapılmasının yolunu açmıştır. Manz kavramı ilk kullandığında, öz yeterlilik duygusunu sorgulayarak; öz liderlik kavramının ötesinde, örgütsel öz yeterliliğin örgütsel başarıyı nasıl etkileyeceği fikrini geliştirmiştir. Ona göre lider, kendisini ve ardından ekibini doğru yönetmeyi bilen kişidir. Tamamen motive olmuş bir liderin birincil hedefi, bu motivasyonu ekibini dış etkilerden korurken geliştirmek için kullanmak olmalıdır. Bu sebeple özyönetim ekip yönetiminin temel gerekliliklerinden biridir (D'Intino vd., 2007, s. 105).

Kendi kendine liderlik kavramı ile ilgili ilk çalışmalar daha ziyade liderlerin kendilerine itaat etmesini sağlamak ve grup bilinci oluşturmak için yapılan liderlik faaliyetlerinde kullanılmıştır. Bu niteliklerle liderler, grup içinde takipçiler oluşturmuş ve kendiliğinden baskın bir konum oluşturmuştur. Böylece, öz yeterliliği yüksek olan kişiler doğrudan gruplara alınmıştır. Modern yönetim yaklaşımının temelini oluşturan bu fikir,

psikoloji ve sosyolojide örgütsel davranış modellerinde bir tema haline geldi ve her tür akademik araştırmada değer verilen bir kavram haline gelmiştir (Shek vd., 2015, s. 343).

Kendi kendine liderlik, otoriteye dayalı bir hiyerarşide dış etkiye ve kontrole dayanan geleneksel yönetim ve organizasyon bakış açısıyla çelişen bir anlayışı temsil etmektedir. Öz yönetim yaklaşımında lider ya da takipçi yoktur. İnsan kendini yönlendirir ve etkiler. Başka bir deyişle, lider ve takipçi rolleri bireyin kendisine odaklanmaktadır (Pearce ve Manz, 2011, s. 58). Etkili bir özyönetim yaklaşımı, birey, grup ve/veya kuruluş arasında koordineli eylem gerektirmektedir.

Kendi kendine liderlik yaklaşımında, birey, geçerli standartlara ve hedeflere ulaşmak için kendi davranışlarını kontrol etmektedir. Ayrıca standartları değerlendirir, yeni standartlar oluşturur veya mevcut olanları değiştirir veya tadil etmektedir. Ayrıca ne yapılmalı, neden yapılmalı ve ne yapılmalı sorularının cevaplarını da belirlemektedir. Özetle, özyönetim yaklaşımı, bireysel düşünce ve eylemler yoluyla örgütsel etkinliği artırmanın yollarını belirlemektir. Kendi kendine liderlik, bireysel düzeyde örgütsel analize giriş adımı olarak düşünülebilir (Alves vd., 2006, s. 342). Kendi kendine liderlik, bir grup veya kuruluştan bağımsız olarak oluşturulan bireysel, bağımsız bir yaklaşım değildir. Bireyi, grup veya organizasyon içindeki kişisel kimliğinde sinerji yaratacak şekilde motive etmektedir. Bireyin örgütün vizyon ve hedefleri dışında hareket etmesini desteklemez.

1.4.17. Sürdürülebilir Liderlik

Sürdürülebilir liderlik toplumdaki tüm düşüncelerin değerli olduğunu düşünerek, organizasyonda daha fazla çeşitliliği vurgulayan ve fikirlerin paylaşılmasını, yayılması ve öğrenilmesini sağlayan bir eğitim ortamı yaratma sürecine verilen isimdir (Hargreaves ve Fink, 2003). Sürdürülebilir liderlik, kuruluşun ulaşmak istediği son nokta olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin haklı sebeplerle gösterdikleri davranışlar sonucunda örgüt hem paydaşlarına hem de topluma ait değerleri sahiplenmektedir (McCann ve Sweet, 2014).

Sürdürülebilir liderlik, sadece bugünün ihtiyaçlarını değil, gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, çevreye, topluma ve işletmeye karşı sorumluluk sahibi bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler, işletmenin faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak için çevresel, ekonomik ve sosyal faktörleri dengeleyerek kararlar alırlar. Sürdürülebilir

liderler, işletmelerinde sürdürülebilirlik hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik planlar geliştirmektedirler (Yangil, 2016, s. 130). Bu hedefler arasında çevre dostu uygulamalar, enerji verimliliği, çevre kirliliği azaltma, sosyal sorumluluk projeleri, işçi hakları ve çeşitlilik gibi unsurlar yer alabilir. Sürdürülebilir liderler, işletmelerinde sürdürülebilirlik kültürünü benimser ve çalışanları da bu kültürün bir parçası haline getirirler. Bu liderler, işletmenin sürdürülebilirliğini artırmak için çalışanlarını eğitir ve bilgilendirmektedirler. Sürdürülebilir liderlik, hem çevresel hem de sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması için önemlidir ve gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak işletme faaliyetlerinin sürdürülebilir kılınması için gereklidir (Çayak ve Çetin, 2018, s. 1568).

Bir şirketin sürdürülebilir gelişimini şirket bazında başarılı bir şekilde ele almak ve uygulamak, bu süreci yönetmek için gerekli nitelik ve niteliklere sahip yöneticilerle mümkündür. Bu durum bizi sürdürülebilir yönetici kavramına getirmektedir. Sürdürülebilir bir lider, kuruluşun sürdürülebilir gelişimi ile ilgili belirli bir vizyona ve değerlere sahip olan liderlik niteliklerini içermektedir. Bireyin nitelikleriyle başladığı ifade edilen sürdürülebilir liderlik, bu niteliklerin örgütler ve toplum da dahil olmak üzere daha geniş düzeylere yayıldığı anlayışını ifade etmektedir (Middlebrooks vd., 2009, s. 32). Başka bir deyişle, sürdürülebilir bir lider, sosyal, ekonomik ve çevresel ilişkiler arasındaki uyumu yöneten kişidir. Bununla birlikte, sürdürülebilir bir lider, ana hedefi mevcut kaynakları gelecek nesillere aktarmak olan vizyoner olarak tarif edilebilir. Sürdürülebilir bir lider, diğer insanlarla işbirliği içinde faaliyetler geliştirir ve uygular, onları destekler ve beklenmeyen çevresel değişikliklere uyum sağlamayı sağlamaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir bir lider insanları bir araya getirir ve onların sürdürülebilirlik sorunlarıyla ilgili faaliyetleri bulmaları, öğrenmeleri, planlamaları ve çözmeleri için fırsatlar yaratmaktadır (Ferdig, 2007, s. 31).

Sürdürülebilir bir lider, insani ve finansal kaynakların gereksiz yere tüketimini önlemek ve sosyal çevreye olumsuz zarar vermemek için sorumluluğu paylaşan kişidir (Hargreaves ve Fink, 2003, s. 3). Sürdürülebilir liderler, sürdürülebilirlik fikrini kendi çıkarlarının ötesine taşır ve eylemleri için kişisel bir etik temel haline gelmektedir. Sürdürülebilir liderler, bireylerin birlikte göreyek, anlayarak ve iletişim kurarak geleceği yarattığı konusunda hemfikirdir (Ferdig, 2007, s. 32).

Sürdürülebilir liderlik, çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilir bir geleceği desteklemeyi hedefleyen liderlik anlayışını ifade etmektedir. İnsan faktörü, bu liderlik yaklaşımında büyük öneme sahiptir çünkü insanlar, sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmek için en kritik unsurdur. Sürdürülebilir liderlikte insan faktörünün önemi aşağıda özetlenmiştir (Hargreaves ve Fink, 2003, s. 6; Çayak ve Çetin, 2018, s. 1569):

- Farkındalık ve Eğitim: Sürdürülebilir liderler, çalışanlarına sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratır ve onları eğitmektedir. Sürdürülebilirlik ilkelerini anlamalarını ve bunları günlük iş uygulamalarına entegre etmelerini sağlamaktadırlar. Bu, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine bağlılık duymalarını ve bunları gerçekleştirmek için gereken adımları atmalarını sağlamaktadır.
- İletişim ve İkna: Sürdürülebilir liderler, çalışanlarına sürdürülebilirlik vizyonunu ve hedeflerini açıkça ileterek onları ikna etmektedir. İyi iletişim becerilerine sahip liderler, çalışanlarını motive eder, onlara ilham verir ve sürdürülebilirlik çabalarına katılımı teşvik etmektedir.
- Değerlendirme ve Geribildirim: Sürdürülebilir liderler, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını değerlendirir ve geribildirim sağlamaktadır. Bu geribildirim, çalışanların performansını izlemelerine ve gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Liderler aynı zamanda çalışanlara sürdürülebilirlikle ilgili hedefler belirlerken onları da dahil eder, böylece çalışanlar kendilerini sürece katkıda bulunan önemli bir paydaş olarak hissetmektedirler.
- İşbirliği ve Ekip Çalışması: Sürdürülebilir liderler, işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik etmektedir. Sürdürülebilirlikle ilgili karmaşık sorunları çözmek için farklı bakış açılarından yararlanır ve çalışanların farklı yeteneklerini birleştirmektedir. Bu, inovasyonu teşvik eder ve daha iyi sürdürülebilirlik sonuçları elde etmek için işbirliği yapmanın önemini vurgulamaktadır.
- Örnek Olma: Sürdürülebilir liderler, sürdürülebilirlikle ilgili değerleri ve davranışları kişisel olarak benimser ve bu değerleri takip eden örnek liderlerdir.

1.5. Liderlerin Güç Kaynakları

Liderin etkililiği ve astlarını, üstlerini, mevkidaşlarını ve diğer paydaşlarını etkileme becerisinin söz konusu olması için güç kavramı ve bileşenleri konusunun önemli olduğu görülmektedir. Örgütlenmenin olabilmesi için de güç kaçınılmaz bir olgudur. Güç, sosyal hayatın en temel kavramlarından birisidir. Güçle ilişkili çalışmaların uzun süre farklı disiplinler tarafından incelendiğini belirtmek gerekir. Liderlik, motivasyon, politika, iş tatmini, karar verme ve çalışan performansı gibi bir çok süreç ile yakından ilişkilidir. Bu anlamda güç, örgütsel paydaşların arasındaki hiyerarşik etki ve otoritenin temelini oluşturmaktadır. Liderliğin, başkalarının eylemlerini ve düşüncelerini etkilemek için güç kullanımı gerekmeden ve sosyal etkileme süreci şeklinde tanımlanmasından dolayı gücü liderliğin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmek mümkündür (Zaleznik, 1998, s. 68).

Liderin sahip olduğu güç kaynakları birey ve pozisyon kaynaklı olarak ifade edilebilmektedir (Yukl, 2010, s. 58). Pozisyondan kaynaklanan güçler, ödüllendirme, meşru ve zorlayıcı güç olarak sıralanırken; bireyden kaynaklan güçler, uzmanlık ve benzeşim gücü şeklinde ifade edilmektedir. Liderin güç kaynakları, daha ayrıntılı olarak aşağıda özetlenmiştir:

Birey Kaynaklı Güçler: Burada temel alınan uzmanlık ve karizmatik güçlerdir. Bir astın, lideri bilgili ya da tecrübeli algılamasıyla ilişkilidir. Bu algı, liderlerin diğerlerine nazaran daha tecrübeli ve bilgili oldukları varsayımına dayanmaktadır. Lider, liderdeki bu gücü algılayan astlar için, hem iş ile ilgili, hem de yönetme, planlama ve eşgüdümleme gibi hususlarda yeterliliğe sahip olmayı gerektirmektedir (Mullins, 1996, s. 69). Bunun yanında astlarını kolayca etkileyebilmektedir. Bunun yanında karizmatik gücün de bireyden kaynaklanan güç kategorisinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu güç kaynağının lideri başkalarına göre çekici olmasını sağlayan kişisel özellikleri, saygı, sevgi ve güven oluşturmayı ifade etmektedir. Doğrudan liderin kişiliğiyle ilişkili bir özelliktir (Bolat vd., 2015, s.180).

Pozisyon Kaynaklı Güçler: Burada temel alınan meşru güçtür. Şiderin kimliğinden bağımsız bir şekilde kurum içindeki hiyerarşik pozisyondan kaynaklanmaktadır. Bir astın seçim veya atama yoluyla belli bir konuma ya da mevkiye getirilen bir liderin kullandığı otoriteyle ilgili algısını ifade eder (Mossholder, Nathan,

Edward ve Mark, 1998, s. 535; Daft, 2004, s. 69). Bunların yanında aşağıdaki güçleri de pozisyon kaynaklı güçler arasında değerlendirildiği görölmektedir:

- **“Ödüllendirme Gücü”**: Liderin çalışanlara ödöl vermesi veya ödölü elinde tutması ile ilişkili güç kaynağını ifade etmektedir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2015, s. 180). Liderin, başkalarını ödüllendirme kaynaklarına sahip olma durumu, elindeki bu gücü bireylerin ödüllere ulaşma konusunda kullanabilmektedir. Genellikle bir liderin denetimi altındaki ödüllerin fazlalığı ölçüsünde, liderin ödüllendirme gücünün de o kadar fazla olması beklenir. Burada uygulanan taktikle, verilen görevlerin yapılması sonucunda gelecek faydalar vurgulanmaktadır (Jex, 2002, s. 288).
- **“Zorlayıcı Güç”**: Ödüllendirmenin karşıtı olan zorlayıcı güç, korkuya dayalıdır. Cezalandırma kararları almış olan liderin yetkileri olarak tarif edilmektedir. Uygulanacak cezanın, manevi mi, maddi mi yoksa korkutma ve zorlamayla mı yapılacağı konusunu kapsamaktadır (Bolat vd., 2015, s. 180).
- **“Yasal Güç”**: Yasal güç kaynağı, kurumsal hiyerarşiden kaynaklıdır ve liderin kurumdaki statüsünden gelmektedir. Otoriteyi ifade etmektedir. Kişinin pozisyon nedeniyle etrafındaki kişileri etkileme gücü olarak tanımlamaktadır. Yasal güç, “pozisyon gücü” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu güç kaynağında çalışanlar, liderin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkı olduğuna inanmaktadırlar. Bu da üst kademedeki gelenlere kendilerini mecbur hissetmektedirler (Deniz ve Çolak, 2008, s. 304).

İKİNCİ BÖLÜM

MARKALAŞMA İLĞİ DÜZEYİ

Çağımızda ticaret ve rekabetin artması ile şirketler ürünlerini markalayarak pazarlamak durumunda kalmaktadır. Bu husus şirketlerin hayatta kalması, kar elde etmesi ve gelişmesi için büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin nihai amaçları kar elde ederken varlıklarını sürdürmektir. Markasız bir ürün ürettikleri durumda bu durum ortadan kalkacaktır (Erdil ve Uzun, 2010, s. 3). Markalaşmanın, örgütlerin zorlu pazar şartlarında varlıklarını sürdürme kabiliyeti kazanmalarında başat rolü vardır (Dağ, 2020, s. 22). Çalışmanın bu bölümde marka kavramsal olarak değerlendirilmiştir.

2.1. Marka Kavramı ve Kapsamı

Geniş bir kapsama sahip olan marka, işletmenin ismini devam ettirir ve kendi imajını yaratmaktadır. Markalar, kalite, güvenilirlik ve farklılık gibi değerler üzerine inşa edilerek tüketiciler tarafından tercih edilir. Büyük markalar genellikle daha kaliteli hizmetler sunar ve bu nedenle tüketiciler arasında tercih edilimindedirler. "Branding" terimi, köylülerin hayvanlarını ve eşyalarını damgalayarak karışmasını engellemek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu şekilde damgalanan hayvanlar ve eşyalar, diğerlerinden ayrışır ve farklılaşır. Dolayısıyla, marka temel olarak "farklılaşmak" olarak tanımlanabilmektedir. Marka aynı zamanda bir ürünün tüketicilere kendini anlatma şeklidir. Başarılı bir marka olmanın tek yolu ise tüketicileri yanıltmamaktır. Markalar, güvenilirlik ve tutarlılık prensipleri üzerine inşa edildiğinde tüketicilerin güvenini kazanır ve tercih edilir hale gelmektedirler. Tüketiciler markalara sadık kalır ve tekrar tekrar tercih etme eğiliminde olurlar çünkü markalar onları memnun eder ve beklentilerini karşılamaktadır (Uztuğ, 2003, s. 29).

Ülkemizde markalar Kanun Hükmünde Kararname (KHK) olarak kabul edilen Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından korunmaktadır. Türk Patent ve Marka Kurumu'nun tanımına göre, bir marka; bir kuruluşun ürün veya hizmetlerini diğer kuruluşların ürettiği veya sunduğu ürünlerden veya hizmetlerden ayırt etmek amacıyla kullanılan, sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, biçimler veya ambalajlar gibi görsel veya basılı şekilde ifade edilebilen işaretlerdir (556 Sayılı KHK, 1995: madde 5).

Güncel mevzuat tanımlamasında iki unsur dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki “çizim ile görüntülenebilen işaretlerin varlığı” iken diğeri, “bahsedilen işaretlerin birbirinden farklı, ürüne özel” olmasıdır. Bu hükümde marka her şeyden önce bir işaret olarak nitelendirilmiştir. Bu genel tanımda herhangi bir tescil unsuru aranmamış olup, tanım tescil edilmeyecek olanları da kapsamına almıştır (Yasaman, 2004, s. 71). Marka genel anlamı ile işletmeleri ya da üreticileri anlamlandırmaz. Marka üretilen ürünü ya da hizmeti muadillerinden ayırmamıza yaramaktadır.

Marka, isim, sembol, terim, renk, işaret ve slogan gibi bazı rasyonel unsurlarla bireysel imaj, kişilik, kullanıcı kimliği, kültür, sembolik değerler ve ilişkiler gibi soyut ve duygusal unsurlardan oluşturulan; müşterilerin satın alma kararlarının etkilenecek tercih edilmeyi sağlayan, hizmet, ürün ve tecrübelerin kaynağını aktaran ve böylelikle rakiplerinden farklılaştıran özelliklerin tümüdür (Avcılar ve Varinli, 2013, s. 35). Başka bir ifadeyle, teşebbüsün ürün, mal ve hizmetleri, başka bir teşebbüsün ürün, mal ve hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlama şartıyla logo, harf ve şekil olabilen her türlü işarete marka denir (Pınar, 2005, s. 45). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişi ve kurumların üzerinde en fazla durdukları farklılaşma kavramıdır. Markalar kişileri, kurumları, mekânları, mal ve hizmetleri emsallerinden fark edilmeyi temin ettikleri gibi bir faaliyeti diğer faaliyetlerden fark edilmeyi temin eden bir kavramdır. Marka fark edilen bir kavram olmakla beraber güven veren ve her alanda rekabet avantajı sağlayan bir kavram olarak önemli bir faktördür (Arslan, 2019, s. 53).

2.2. Markanın Tarihsel Süreci

Markaların tarihsel kökenleri eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Eski Mısırlılar, Yunanlılar ve Romalılar gibi antik toplumlar, mal veya eşyalarını ifade etmek ve onları ayırt etmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanmışlardır. Bu yöntemler arasında, çömlek gibi eşyaların üzerine mühürleme yapılması ve hayvanların üzerine işaretlemeler yapılması da bulunmaktadır. Örneğin, eski Mısırlılar, çömleklerin üzerine karakteristik işaretler veya semboller yerleştirerek üretici veya sahip bilgisini göstermişlerdir. Yunanlılar ve Romalılar da benzer şekilde eşyaları üzerine işaretler veya mühürler kullanarak bunları sahipleri veya üreticileriyle ilişkilendirmişlerdir. Bu yöntemler, mal sahipliği ve ürünlerin kimliklerini belirtmek için kullanılan erken dönem markalama uygulamaları olarak kabul edilebilmektedir. Bu örnekler, markalamanın insanlık tarihinin

çok eski dönemlerine kadar uzandığını ve ürünlerin tanınabilirliğini sağlamak, sahipliği göstermek veya değerini vurgulamak amacıyla kullanıldığını göstermektedir. Modern anlamda markaların gelişimi ve marka koruma düzenlemeleri ise daha sonraki dönemlerde ortaya çıkmış ve günümüze kadar evrim geçirmiştir (Karlı, 2015, s. 12).

Marka kavramıyla ilgili olarak sembol kullanımı ve otorite göstergeleri tarihsel olarak birçok kültürde görülmektedir. Devletler ve toplumlar, güçlerini ve otoritelerini temsil etmek için özgün semboller kullanmışlardır. Örneğin, Romalılar kartal sembolünü kullanarak gücün ve zaferin sembolü olarak benimsemişlerdir. Fransızlar aslan sembolünü tercih etmişlerdir, çünkü aslan güç, kraliyet ve asaletin sembolü olarak kabul edilir. Japonlar krizantem çiçeğini sembol olarak seçmişlerdir, çünkü bu çiçek Japon kültüründe uzun ömür, soyluluk ve güzellikle ilişkilendirilmektedir. Marka kelimesinin kökeniyle ilgili olarak, İngilizcede "brand" olarak kullanılan kelimenin Norveç dilinde "brandr" olarak geçmesi ve "dağlamak" anlamına gelmesi ilginç bir bağlantıdır. Bu bağlamda, marka kelimesinin kökeni hayvan sahiplerinin hayvanlarını mühürleme veya işaretleme pratiğine dayanmaktadır. Bu uygulama, hayvan sahiplerinin hayvanlarını diğer çiftçilerin hayvanlarından ayırt edebilmek ve sahipliği gösterebilmek amacıyla kullanılmıştır (Kurtbaş, 2016, s. 76).

Markaların kullanımı ve mülkiyet değerinin tanınması konusunda tarih boyunca farklı dönemlerde farklı gelişmeler yaşanmıştır. İlk dönemlerde markalar, tüketiciyi korumak ve üreticiyi tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Özellikle ticaret loncalarının ortaya çıkmasıyla birlikte, belirli bir loncaya ait üreticileri tanımlamak için markalar kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum, lonca tekellerini koruma amacını da içermektedir. Markalar, üreticilerin ürünlerini diğerlerinden ayırt ederek kalite ve güvence sağlama amacı taşımaktaydı (Tosun, 2010, s. 9). Örneğin, çan üreticileri 13. yüzyılda markaları kullanarak ürünlerini tanımlamışlardır. İngiltere'de ise 1266 yılında İngiliz Fırıncı Marka Kanunu çıkarılmış ve her fırıncının ürettiği ekmeklerin üzerinde markasını bulundurması zorunlu hale getirilmiştir. Bu kanun, tüketicilere hangi fırıncının ekmeğini tükettiklerini ve kalite güvencesi sağlamaktadır. Bu dönemlerde markaların mülkiyet değeri giderek tanınmış ve markaların korunması önem kazanmıştır. Markalar, üreticilerin ürünlerine değer katan, tanınabilirlik ve güvenilirlik sağlayan unsurlar olarak kabul edilmiştir. Bu tarihsel gelişmeler, marka kavramının zamanla evrilerek günümüzdeki önemli bir ticari varlık haline gelmesine katkıda bulunmuştur (Baştürk, 2009, s. 5).

Markaların yasal olarak korunması ve düzenlenmesi konusunda dünya genelinde farklı ülkelerde önemli adımlar atılmıştır. İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan düzenlemeler, markalarla ilgili ilk yasal düzenlemeler olarak kabul edilir. Fransa'da da markaların haklarının korunması için çeşitli çalışmalar yapılmış ve 1857 yılında mevzuata alınarak yasalar çerçevesinde düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerle markalar yasal korunma altına alınmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise 1870 yılında markalarla ilgili ilk yasal düzenlemeler oluşturularak yürürlüğe girmiştir. Osmanlı Devleti'nde de marka korunması için adımlar atılmış ve 1871 yılında "Eşya-i Ticariyeye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamname" adlı bir düzenleme yapılmıştır. Bu uygulama, Fransız kanunlarından esinlenilerek marka haklarını korumak amacıyla Türkiye'de atılan ilk hukuki adım olarak kaydedilmiştir. Bunu takiben diğer ülkeler, Almanya, İngiltere ve Japonya gibi, marka korunması için düzenlemeler yapmışlardır. Bu ülkeler, ihtiyaçlarına uygun şekilde markaların korunması ve düzenlenmesi konusunda yasal adımlar atmışlardır. Bu gelişmeler, markaların uluslararası alanda tanınması ve korunması için önemli bir temel oluşturmuştur (Elibol, 2005, s. 157).

Hayvancılıkla uğraşan Amerikalı çiftlik sahiplerinin hayvanlarını işaretlemek suretiyle ayırt etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu işaretlemeler, hayvanların mera ve pazarda karışmasını engellemek amacıyla yapılmıştır. Çiftlik sahipleri, hayvanlarını kendilerine özgü işaretlerle dağlayarak diğer hayvanlardan ayırt etmişlerdir. Bu işaretlemelerin sonucunda, daha kaliteli ve iyi yetiştirilmiş büyükbaş hayvanlar diğerlerinden ayrılmış ve alıcılar tarafından tercih edilmeye başlanmıştır. Alıcılar, daha verimli ve kaliteli hayvanlar için diğerlerine göre daha yüksek bir ücret ödemeyi göze almışlardır. Bu şekilde, kaliteli çiftliklerin yetiştirdiği hayvanlar, işaretlemeler sayesinde tanınır hale gelmiş ve tüketici tarafından tercih edilen ürünler haline gelmiştir. Bu durum, işaretlemelerin marka algısının oluşmasına ve kaliteli ürünlerin talep görmesine katkıda bulunmuştur (Saruhan, 2010, s. 20).

1915 yılından bugüne gelene kadar markalaşma tarihinin dört aşamada incelendiği görülmektedir. Keller (2003) tarafından yapılan bu aşamalar aşağıda özetlenmiştir (Çavuşoğlu ve Durmaz, 2020: 15; Alamro, 2010: 25):

- İlk aşama 1915 yılından 1929 yılına kadar geçen süreyi kapsar. Temel özelliği ise kitlese pazarlama çerçevesinde markaların egemen olmasıdır. Bu dönem içinde

profesyonel pazarlamacıların ortaya çıktığı ve ilişkili disiplinde pazar araştırması yapıldığı görülmektedir.

- Büyük Buhran (1929-1945) dönemi ikinci aşamadır. Bu dönem ekonomik gerilemeyle birlikte ürünlerin fiyat hassasiyetinin arttığı dönemdir. Perakendeciler burada kendi markalarını geliştirmişlerdir. Bu durum da markaları daha ucuz ve yeni markalarla çoğunlukla başarısız olarak rekabet etmesi gereken üreticilerin üzerinde baskıya neden olmuştur. Bu dönemde, pazarlamada yeni fikir üretmenin ötesinde mevcut kavramların gelişmesiyle ilgili çalışmaların arttığı görülmektedir.
- Üçüncü dönem ise, İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarından 1980'li yılların başına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu dönem içine, özellikle hızlı nüfus artışı, yüksek kaliteli yaşam tarzı ve bireysel gelir artışıyla ilgili mallar için yüksek müşteri talebi damgasını vurmuştur. Bu dönem içinde marka yönetim standartlarının oluşturulduğu da görülmektedir.
- Dördüncü dönem 1980'li yılların ortalarından bugüne kadar geçen süredir. Markalaşma jargonu büyümüş ve markalama modelleriyle teoriye karşılık gelen bir büyümeyle işaretlenmiştir.

2.3. Marka İle İlişkili Temel Kavramlar

2.3.1. Marka Kimliği

Marka kimliği, ürünlerin müşteriler nezdinde nasıl algılandıkları; özü şeklinde ifade edilir. Marka kimliğinin güçlü olması, ürünün değeri ve öneminin artmasını sağlamaktadır (Aaker, 1995, s. 209). Marka kimliğinin oluşmasını sağlayan unsurları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Marka İsmi: Markanın ürün özelliklerinin müşteriye sunduğu vaatler ile birleştirilerek, marka kişiliği ve konumlandırma ile bütünleşen ifade biçimine denir (Kırdar, 2004, s. 239). Marka kadar değerlidir; marka algılanmasında önemli rol oynamaktadır. Marka isimleri, hedeflenen pazara önemli bilgiler aktardığından özenle seçilmelidir. Markanın sözlerini ve değerlerini her çeşit iletişim yöntemi ile hedeflenen kitleyi buluşturmayı sağlamaktadır. Marka isimleri, ayırt edicidir; anlaşılması ve

söylenmesi kolaydır. Akılda kalıcı özellikleri olması gerekir (Kotler ve Proertsch, 2010, s. 120-121).

Sembol ve Logo: Sembol, markanın gözle görülen ancak sözle söylenemeyen bölümüdür. Ferrari'nin marka ismi; atın da onun sembolü olması örnek olarak verilebilir. Güçlü bir sembolün marka kimliğine de güç verdiği; daha kolay hatırlanmasını ve tanınmasını sağladığı görülmektedir (Çoroğlu, 2002, s. 116-117). Logo ise firmanın ya da marka isminin “şekilsel görünümü”nü ifade etmektedir. İyi tasarlanan bir logonun; hem işlevsel hem de şekilsel ihtiyaçlarını kapsar. Marka ile logo bir arada kurum nitelikleri ve değerleri yansıtmalı ve konumlandırılmalıdır (Kotler ve Proertsch, 2010, s. 124).

Slogan: Bir kurum veya marka için oluşturulan, markayı betimleme ve tanımlamaya yarayan, müşteriyi ikna olabilmesi için gereken mesajı veren, kısa kelime grubunu ifade etmektedir (Keller, 1998, s. 151).

Renkler: Müşterinin zihninde marka veya firmanın hatırlanmasına katkı sağlayan renkler; markanın müşteride oluşturmayı istediği algıyı tam anlamıyla oluşturmaya yardım etmektedir. Markanın renk seçiminde belli kriterlerin dikkate alınması gerekmektedir. İlk olarak, müşteriye ulaştırılması istenen mesajlardır. Bu konuyla ilişkili olarak renklerin anlamları konusunda uzmanlaşan kişilerle çalışılması önerilmektedir. Bir marka için renk seçimi yapılırken müşteride oluşturulmaya çalışılan ruh hali göz ardı edilmemelidir. Bunun en önemli sebebi, renklerin tüketiciler üzerindeki psikolojik ihtiyaçları karşılama düzeyini etkilemesidir (Eymen, 2007, s. 22).

Ambalaj/Paketleme: Görsel etkinin yaratılması için bugün ambalajın oldukça önemli olduğu görülmektedir. Ambalaj bir anlamda ürünün iletişim aracıdır. Bu nedenle estetik anlamda beğenilmesi ve müşteriyi cezbetmesinin yanında ürünü de koruması gerekmektedir. Ambalaj tasarımlarında ilk olarak marka konumlandırılmasına dikkat edilmektedir. İkinci olarak, ürün guruplarıyla ilişkili çalışmalarla müşteri trend ve beklentileri gibi etkenlerin ele alınması gerekmektedir. Üçüncü aşamadaysa, rakiplerin ambalaj bilgileri her açıdan analiz edilmektedir. Son aşamada, ambalajda müşteriye markanın faydaları ve niteliğini açıklayan bilgiler verilmektedir (Pira vd., 2005, s. 126-127).

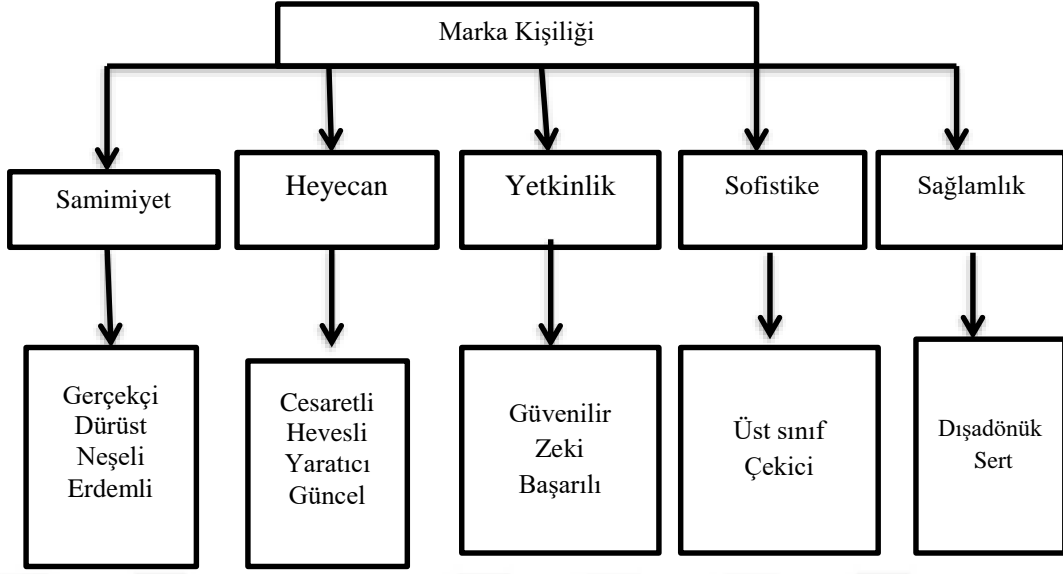
Sonuç olarak marka kimliği, yöneticiler ve müşterilerden gelen girdilerin karşılıklı bir şekilde etkilenecek daha fazla gelişen dinamik bir kavramı ifade etmektedir. Bu gelişmeler, kalıcılığın dinamik bir anlam kazandığı merkezi, ayırt edici ve kalıcı nitelikleri içermektedir. Temel değerlerin zamanla tutarlılığı sağladığı görülürken; diğer boyutların çevresel anlamda uyum sağlamak için değiştiği görülmektedir (He vd., 2016, s. 5).

2.3.2. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, insanların karakterleri ile markanın ilişkilendirilmesidir. Bu özellikler yaş, cinsiyet ve sosyo-ekonomik sınıf gibi çeşitli karakteristik özellikler olabilmektedir. Ayrıca sağduyu ve sıcaklık gibi insani özellikleri de kapsayabilmektedir. Marlboro'nun erkeksi algılanması, Apple'ın genç kitleyi hatırlatması ve IBM yaşlı olarak düşünülmesi örnek olarak verilebilmektedir (Aaker, 2007, s. 136). Markaların toplumsal ve ekonomik faktörlerle ilişkilendirilmesi ve tüketicinin markayla özdeşleşmesi oldukça yaygın bir durumdur. Markalar, tüketiciler arasında belirli sosyal gruplarla, yaş gruplarıyla veya kişisel özelliklerle ilişkilendirilebilir. Bu ilişkilendirme, markaların hedef kitlelerine yönelik pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak kullanılmaktadır.

Markaların kimlikleri, adları, logoları, amblemleri, sembolleri, renkleri, reklamları, fiyatları ve dağıtım kanalları gibi faktörler, markanın algılanmasını ve tüketici tarafından nasıl görüldüğünü etkilemektedir. Örneğin, markanın logosu ve amblemi, markanın kimliğini temsil eder ve tüketici tarafından tanınabilirlik sağlamaktadır. Markanın adı, tüketicilerin markayı hatırlamasını kolaylaştırır ve marka ile ilişkilendirilen değerleri aktarmaktadır. Markanın renkleri ve reklamları, markanın duygusal bağlantılar kurmasına ve hedef kitleleri etkilemesine yardımcı olur. Markaların fiyatı da önemli bir etkidir. Daha yüksek fiyatlı markalar genellikle lüks ve kaliteli imajıyla ilişkilendirilirken, daha uygun fiyatlı markalar geniş tüketici kitlesine hitap etmektedir. Dağıtım kanalları da markanın erişilebilirliğini ve tüketiciye ulaşma şeklini belirlemektedir. Örneğin, lüks bir marka sınırlı sayıda butikte satılabiliyorken, düşük fiyatlı markalar geniş dağıtım ağına sahip olabilir. Tüm bu etmenler bir araya gelerek markayı biçimlendirir ve tüketicinin markayla ilişki kurmasını sağlar. Bu şekilde markalar, tüketiciler arasında tercih edilen, tanınan ve değer verilen bir kimlik kazanmaktadır (Can, 2007, s. 231).

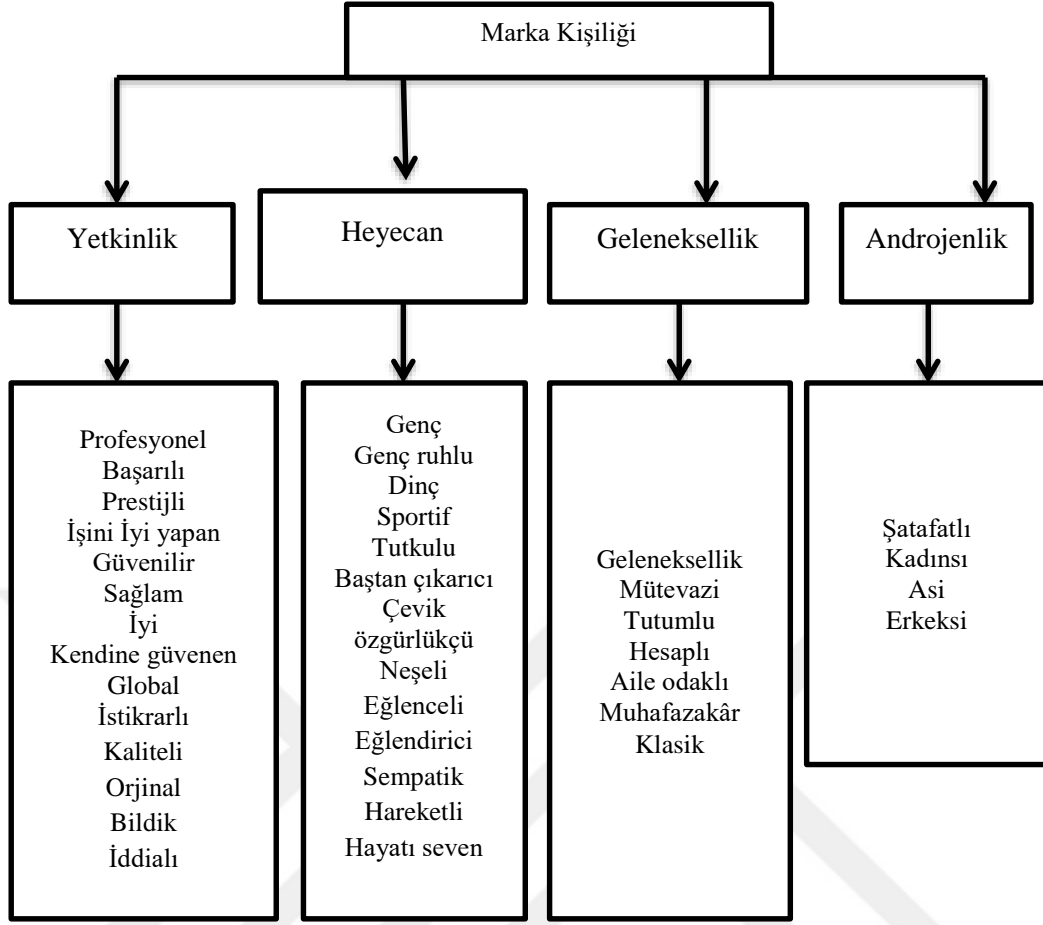
David Aaker'ın marka kişiliği üzerine yaptığı çalışmalar önemli bir katkı sağlamıştır. Aaker, marka kişiliğinin marka gücü üzerindeki etkisini incelemiş ve marka kişiliğini ölçmek için bir ölçü birimi geliştirmiştir. Aaker'ın 1996'da yaptığı çalışmada, marka kişiliğini beş boyut üzerinden ölçmüştür. Bu beş boyut samimiyet, heyecan, yetkinlik, sofistike ve sağlamlık olarak adlandırılmıştır. Samimiyet boyutu, markanın tüketiciye yakınlık, içtenlik ve dürüstlük hissi vermesini ifade ederken, heyecan boyutu markanın heyecan verici, enerjik ve eğlenceli olmasını temsil etmektedir. Yetkinlik boyutu, markanın güvenilir, kaliteli ve profesyonel olduğunu vurgulamaktadır. Sofistike boyutu, markanın zarif, şık ve üst düzey bir imajı olduğunu yansıtırken, sağlamlık boyutu markanın dayanıklı, güvenilir ve uzun ömürlü olduğunu ifade etmektedir. Bu beş boyut, markanın tüketici zihinlerinde belirli bir kişilik imajı oluşturmaya ve tüketicilerin marka ile duygusal bağlar kurmasına yardımcı olmaktadır. Marka kişiliği, tüketici tercihleri üzerinde etkili olabilir ve markanın rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir. Aaker'ın çalışması, marka kişiliğinin ölçülebilir bir kavram olduğunu ortaya koymuş ve marka stratejilerinde önemli bir rol oynayan bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bu çalışma, marka yönetimi ve pazarlama alanında marka kişiliği üzerine yapılan daha birçok araştırmanın da temelini oluşturmuştur (Kim vd., 2001, s. 197). Şekil 3'de marka kişiliğinin beş boyutu verilmiştir.



Şekil 3. Marka Kişiliği Boyutları

Kaynak: Özçelik ve Torlak (2011, s. 363)

Aksoy ve Özsoyer (2007) tarafından yapılan çalışmada, Aaker'ın marka kişiliği ölçeğinin Türkiye için uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, 39 değişken ve 4 boyuttan oluşan bir yapıya dayanmaktadır. Şekil 4'de, bu ölçeği oluşturan boyutları ve bu boyutlar altında yer alan sıfatları göstermektedir (Akın vd., 2017, s. 136-137):



Şekil 4. Türkiye’de Marka Kişiliği Boyutları

Kaynak: Özçelik ve Torlak, (2011, s. 365)

Marka kişiliği, bir markanın sembolik değeriyle fonksiyonel değerlerin kombinasyonundan oluşmaktadır. Markaların sembolik değerlerinin soyut ürün niteliklerini (farklılık, özgürlük, rahatlık ve gençlik gibi) tanımlamaktadır. Fonksiyonel değerlerse dışsal somut ürün niteliklerini (dayanıklılık, uzun ömürlülük, kalite ve kullanılabilirlik vb.) tanımlamaktadır. Marka kişiliğinin oluşmasını sağlayan sembolik ve fonksiyonel değerlerin arasında dengenin kurulmasıyla kişiliğin yansıtılması noktasındaki en önemli nokta olarak değerlendirilmektedir (Aktuğlu, 2014, s. 28).

Başka bir deyişle, markalara uygulanabilen ve markalar için geçerliliği olan insani kişilik özellikleri kümesine marka kişiliği denir (Azoulay ve Kapferer, 2003, s. 151). Müşteriler markaları; pazarlama iletişim programlarıyla iletilen kişilik özellikleri açısından değerlendirmektedirler. Bazen insan kişilik özelliklerinin antropomorfizm ile

birleştirerek köpeklerini, arabalarını ve bilgisayarlarını arkadaşlar veya aile üyeleri olarak görmektedir. Bir başka ifadeyle, insanların markanın hayatta kaldığı ve artık müşterinin zihninde pasif olmadığı sembolik değerlere sahip markalarla ilişkiler geliştirmekte, maddiyat dışı dünyayla etkileşimin kolaylaştırılması için nesnel antropomorfize edilmektedir (Ratnayake, 2012, s. 58).

Marka kişiliği, markaların uzun vadeli değerini farklılaştırma ve geliştirmede önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Okazaki 2006, s. 281). Rekabetçi bir iş ortamında, tüketiciler benzer fonksiyonel yararlar sunan birçok marka seçeneğine sahip olmaktadır. Teknolojik ilerlemelerle birlikte, rakiplerin birbirlerinin tekliflerini kolayca kopyalaması da mümkün hale gelmiştir. Bu nedenle, bir markayı sadece fonksiyonel özelliklerine dayanarak rakiplerinden ayırt etmek neredeyse imkansız hale gelmiştir. Tüketicilere sembolik faydalar sunmanın ve böylece rakiplere karşı avantaj sağlamanın önemi artmıştır. Marka kişiliği de tüketicilere sembolik faydaları sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Marka kişiliği, markanın insanlara nasıl görüldüğünü, nasıl hissettirdiğini ve nasıl algılandığını ifade etmektedir. Markanın kişilik özellikleri tüketiciye sembolik değerler sağlayarak markayı benzersiz kılmaktadır. Tüketiciler, marka kişiliği vasıtasıyla markayla ilişki kurar, markayı kendilerine özdeşleştirir ve bu sayede markaya bağlılık göstermektedirler. Marka kişiliği, tüketicilerin marka ile duygusal bir bağ kurmalarını ve markayı tercih etmelerini sağlamaktadır. Bir markanın kişilik özellikleri, markayla ilgili duygusal deneyimleri etkileyebilir ve tüketicinin markayla ilgili olumlu veya olumsuz tutumlarını şekillendirebilir. Bu nedenle, markaların sembolik faydalar sunarak tüketiciler üzerinde bir etki yaratması ve rekabet avantajı elde etmesi için marka kişiliği önemli bir unsurdur (George ve Anandkumar 2018, s. 377).

2.3.3. Marka İmajı

Marka imajı, markanın müşteri hafızasında hangi özellikler ile yer aldığı ve rakiplerinden nasıl farklılaştığını göstermektedir (Çakır, 2003, s. 87). Müşterilerin markanın işlevsel niteliklerinden ziyade soyut özellikleriyle ilişkili düşüncelerini kapsamaktadır. İmaj tek başına çağrışımlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple soyut alanlarla ilişkili oluşturulan çağrışımların, aralarında oluşan bağlantılarla imaj meydana gelmektedir (Taşkiran, 2016, s. 140). Marka imajı ise markayla ilişkilendirilen

ve müşteri bakımından markanın ne anlama geldiğini ifade eden bilgilerdir (Marangoz, 2007, s. 90).

Marka imajı markaya ait fikirlerin tüketicinin zihninde oluşturduğu bir kavramdır. Tüketicinin marka imajıyla ilgilenmesi, markayı satın alma kararları üzerinde etkili olan bir karar mekanizmasıdır. Marka imajı, tüketicinin marka hakkındaki algıları, inançları, duygusal tepkileri ve deneyimleriyle ilgilidir. Marka imajı, yalnızca bir ürünle sınırlı değildir. Tüketicinin marka hakkında oluşturduğu imaj, markanın diğer ürünleri veya hizmetleriyle de ilişkilendirilebilir. Örneğin, bir tüketici bir markanın kaliteli, yenilikçi ve güvenilir olduğu imajına sahipse, aynı markanın farklı ürünlerini de almaya daha yatkın olabilir. Bu, tüketiciye marka sadakati ve tekrarlı satın alma davranışını teşvik edebilir. Marka imajı, markanın iletişim stratejileri, ürün kalitesi, ambalajı, reklamları, müşteri deneyimleri ve diğer faktörlerle şekillenmektedir. Olumlu bir marka imajı, tüketiciler arasında güven, tercih edilebilirlik ve sadakat yaratma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, markalar marka imajını etkilemek için çaba harcarlar ve olumlu bir imaj oluşturmayı hedeflemektedirler (Aktuğlu, 2014, s. 35).

Tüketicilerin zihinlerinde oluşan marka imajı, bireysel algılarına, deneyimlerine ve yaşamışlıklarına bağlı olarak şekillenmektedir (Clow ve Baack, 2016, s. 24-25).. Tüketiciler, markalar hakkında kendi önyargılarına, inançlarına ve tercihlerine dayalı olarak farklı çağrışımlar yapabilirler. Bu çağrışımlar, markanın iletişim mesajları, reklamları, ambalajı, ürün kalitesi, hizmet deneyimi ve diğer etkileşimlerle birlikte oluşmaktadır (Chia-Hung, 2008, s. 240). Bir tüketici için marka imajı, geçmiş deneyimler ve yaşamışlıkların da etkili olduğu bir kavramdır. Örneğin, bir tüketici bir markayı daha önce kullandıysa ve olumlu bir deneyim yaşadıysa, bu deneyim marka imajını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Aynı şekilde, bir tüketici markayla ilgili olumsuz bir deneyim yaşamışsa, bu da marka imajına olumsuz etkisi olmaktadır (Meenaghan, 1995, s. 26). Bununla birlikte, marka imajı kişiye özeldir ve her tüketici için farklılık gösterebilir. Tüketicilerin farklı yaşam tarzları, değerler, beklentiler ve tercihlerine bağlı olarak markalar hakkında farklı çağrışımlar yapabilirler. Bu nedenle, markaların tüketiciler üzerinde olumlu bir imaj oluşturmak için farklı stratejiler ve iletişim yaklaşımları kullanması önemlidir (Özdemir, 2015, s. 2).

2.3.4. Marka Sadakati

Gelişen teknoloji ile birlikte örgütler, marka sadakati oluşturma konusundaki faaliyet ve aktivitelerini sosyal medyaya taşımışlardır. Bu platformlarda oluşturulan marka toplulukları ile müşterilerin markanın pazarlama faaliyetlerine katılması ve müşterilerle doğrudan etkileşim kurulması mümkün olmaktadır. Pazarlama faaliyetlerine katılan müşterilerin yeni hizmet ve ürün geliştirme çalışmalarına aktif bir şekilde katılması söz konusudur. Fiyatlara karşı daha az duyarlıdırlar, marka değişimlerine direnç göstermektedirler. Ağızdan ağıza kurulan olumlu iletişim sayesinde markayı savunmak ve geri bildirimlere açık olmak gibi avantajların marka sadakati yaratma konusunda müşteri katılımını önemli hale getirdiği görülmektedir (Rather vd., 2018, s. 323; France, Merrilees ve Miller, 2016, s. 127).

Marka sadakati kavramıyla ilgili yapılan araştırmalarda, genellikle dört farklı kavram üzerinde durulmaktadır: tekrar satın alma davranışı, tercih (preference), bağlılık (commitment) ve satın almayı sürdürme (Yazgan vd., 2014, s. 237-238):

- Tekrar satın alma davranışı: Tüketicinin aynı markayı tekrar satın alma eğilimi göstermesidir. Tüketiciler, markaya olan güven, memnuniyet veya alışkanlık gibi nedenlerle aynı markayı tercih edebilmektedirler. Tekrar satın alma davranışı, marka sadakatinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- Tercih (Preference): Tüketicinin birçok alternatif arasından belirli bir markayı tercih etmesidir. Tercih, tüketicinin markaya olan olumlu duygusal bağlılığı ve markanın sunduğu faydaları değerlendirmesiyle ilişkilidir. Tüketiciler, tercih ettikleri markayı diğer alternatiflerden üstün görür ve ona sadık kalma eğiliminde olmaktadır.
- Bağlılık (Commitment): Tüketicinin markaya duygusal ve bilişsel olarak bağlı olduğunu hissetmesidir. Bağlılık, markaya olan güven, sadakat ve marka ile ilişkili değerlerin benimsenmesiyle ilgili bir kavramdır. Tüketiciler, markaya duygusal bir bağlılık hissiyle markayı tercih eder ve ona sadık kalmaktadırlar.
- Satın almayı sürdürme: Tüketicinin markayı uzun vadede satın almaya devam etmesidir. Marka sadakati, tüketicinin markayı tekrar tekrar satın alma kararı vermesi ve marka tercihini sürekli olarak sürdürmesiyle ölçülebilmektedir. Satın almayı sürdürme, marka sadakatinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bu kavramlar, marka sadakatinin farklı boyutlarını ifade etmektedir ve markaya olan tüketicinin bağlılık düzeyini ölçmek için kullanılan göstergelerdir. Araştırmalar genellikle bu dört kavramı kullanarak marka sadakatini ölçümlemeye ve analiz etmeye çalışmaktadır.

Marka sadakati, bir markanın diğerlerine nazaran daha fazla tercih edilmesi ve satın alınmasını kapsamaktadır. Bir ürün grubunda bulunan marka ürünlerinin diğerlerine göre daha tutarlı ve daha çok tercih edilme durumunu ifade etmektedir. Marka sadakati, müşterinin bir pazarda aynı markayı düzenli olarak seçerek; rakiplerini reddetme eğilimi şeklinde de yorumlanabilir. Marka sadakati; iletişim, güven, müşteri tatmini, empati, işbirliği, karışıklık ve bağımlılık gibi faktörlerden oluşmaktadır (Hacıfendioğlu, 2004, s. 45). Markalarına sadık müşterilerin başka markalardan daha avantajlı tekliflerde bulunması durumunda dahi markalarını değiştirmekten hoşlanmadıkları görülmektedir. Ancak tekliflerin tümünde olumsuz dönecek sadık müşterilerin sayısının oldukça az olduğunu belirtmek gerekmektedir. Müşteriler genel olarak bir markaya eğilim göstermekte; çeşitli avantajlarla da başka bir marka kullanmaya başlayabilmektedirler. Marka bağlılığı olmayan müşteriler, markaların tümünün birbirleriyle aynı olduğu düşüncesindedirler. Satın alma durumunda ise; markanın değil, başka faktörlerin baz alındığı görülmektedir. Bu tarz müşteriler için fiyatlandırma ve indirim çok önemlidir.

Marka sadakatinin işletmeler açısından; rekabet avantajı sağlaması (Eren ve Erge, 2012, s. 4465), mevcut müşterilere yönelik hazırlanan pazarlama programlarının maliyet avantajı sağlaması (Candan ve Kapucu, 2018, s. 59), ticari karlılık ve pazar payında belirli bir artış sağlaması (Şahin ve Gültekin, 2017, s. 995) gibi faydaları bulunmaktadır. Bunlara ilave olarak yeni müşteri kazanmada zaman ve maliyetten tasarruf, ağızdan ağıza pazarlama ile yeni müşteri kazanma gibi faydaları da vardır (Şener ve Behdioğlu, 2013, s. 171; Kalyoncuoğlu, 2017, s. 389).

Müşteri nazarında marka sadakatinin oluşmaması, marka karışıklığı sebebiyle istenen sadakat düzeylerine ulaşamaması, markaların tümünün benzer algılanmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Markaların aynı algılanması, müşterinin bir kategoride bulunan markaları birbiri ile eş görmesi, herhangi bir fark algılamamasından kaynaklanmaktadır. Markaların algıladıkları benzerlik durumlarının ortaya çıkması; marka sadakatinin oluşmasını güçleştirecektir. Bunun nedeni fark görülmeyen ürünlerin

olduğu kategoride bir marka ve ürünün müşteriyle bağlılık kuramayışıdır (Iyer ve Muncy, 2005, s. 225).

2.3.5. Marka Konumlandırma

Hem müşteri hem endüstriyel pazarda faaliyetleri olan örgütler, pazarın belli bölüm ya da bölümlerini kendilerine hedef olarak seçmelerinin ardından bu bölümler içinde hangi konumda olmayı istediklerini belirlemelidirler. Bu konumu belirleyecek yalnızca ürünün kendi değildir. Örgütün mamulü etrafında odaklanan sunularının da rolü büyüktür (Mucuk, 2010, s. 117). Bu durumda konumlama, ürünün doğrudan hem rakip örgütlerin ürünleri, hem de ürettikleri diğer ürünler karşısında müşteri zihninde yer etme çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda pazar bölümlenmenin bir sonucu şeklinde ortaya çıktığı görülen ürün konumlandırmanın, müşterilerin zihinlerinde hedeflenen ürün kavramının yaratılması ve sürdürülmesi için alınan kararlarla yapılan etkinlikleri kapsayan bir süreç olarak ifade etmek mümkündür (Eser ve Korkmaz, 2011, s. 93).

Marka konumlandırma, pazar bölümleri, örgüt fırsatları ve rekabet koşulları açısından ürünü, korumu ya da markayı, en uygun yere konumlayarak müşterilerin tutumlarını, algılarını ve ürün kullanma alışkanlıklarının belirlenmeye çalışıldığı bir süreç olarak görülmektedir. Konumlandırma ürünle başlar. Bu bir hizmet, bir kurum, bir örgüt, hatta bir insan, belki kendimiz bile olabiliriz. Konumlandırma, zihinlerde bulunan görünüme yapılmaktadır. Çünkü ürünlerin, zihinlerdeki görünümlerine göre konumlandırılırlar. “Marka imajı, marka kimliği, marka konumlanması ve marka kişiliği” arasında bazı farklılıklar olduğu ortadadır. Bunları Tablo 4’de görmek mümkündür (Cengiz, 2016, s. 49):

Tablo 4. Marka Kimliği, Marka İmajı, Marka Konumu ve Marka Kişiliği Arasındaki Farklılıklar

Marka Kimliği	İşletme tarafından oluşturulan markanın tüketiciler tarafından nasıl algılanması istediğini gösterir.
Marka Kişiliği	Markaya tüketici tarafından eklenen kişilik özellikleridir.
Marka İmajı	Markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığını gösterir.
Marka Konumu	Marka kimliğinin ve değerlerinin tüketicilerle iletişimi sağlar ve markanın pazardaki durumunu gösterir.

Kaynak: Cengiz, E., (2016). Marka Yönetimi Sağlık Yönetimi Lisans Tamamlama Programı, İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, s. 49.

Marka konumlandırma, bir markanın rakiplerinden ayrılmasını sağlayan, ayırt edici özelliklerin vurgulanması ile hedeflenen kitlelere sunulmasını ifade etmektedir. Marka konumlandırması aşağıdaki soruları cevaplanmasıyla ortaya çıktığı görülen analitik sürecin sonucu olarak yorumlanmaktadır (Kapferer, 2008, s. 175):

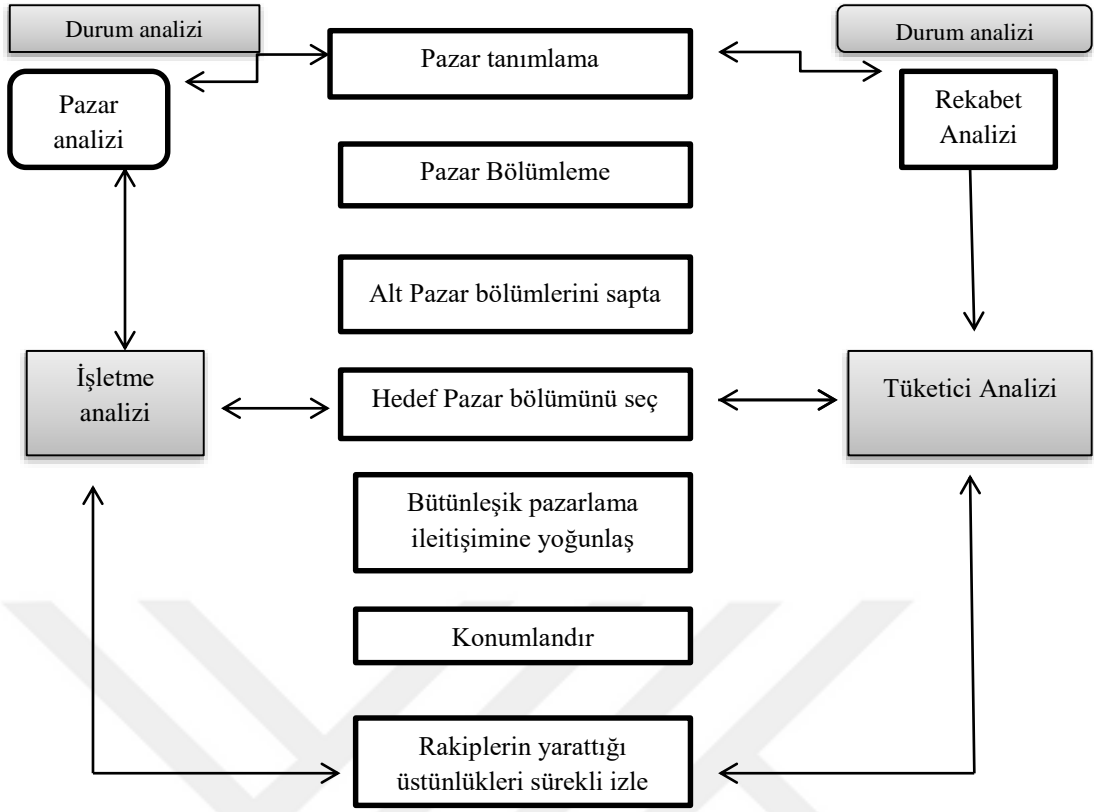
- “Marka neye yaramaktadır?” Bu soru marka vaatleri ve tüketici faydası açısından atıfta bulunmaktadır.
- “Marka kimin içindir?” Bu hedeflenen kitle açısından atıf yapılan bir sorudur.
- “Neden / Gerekçe?” Bu soruyla, öne sürülen marka faydası desteklenmekte gerçeklere dayalı veya öznel unsurlar işaret edilmektedir.
- “Marka kime karşıdır?” Bugünün rekabet şartlarında, bu soru temel rakiplere işaret eder. Bunlar tüketicileri ele geçirilebilecek olan rakiplerdir.

Konumlandırma, kritik önemi olan bir kavramdır. Kapferer, konumlandırma kavramının müşteri seçimlerinde karşılaştırma dayanağı olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple bir ürün yalnızca seçim süreçlerinin bir parçası olduğu zaman dikkate alınmaktadır. Söz konusu sorular, yeni bir ürün veya marka konumlandırmasında ve müşterilere yönelik katkı sağlamada yardımcı olmaktadır. Konumlandırmanın iki aşamalı bir süreç olduğu görülmektedir (Kapferer, 2008, s. 176):

- İlk aşamada, marka/ürünün kıyaslanabileceği ve ilişkilendirilebileceği rekabet özelliklerine işaret edilmektedir.
- İkinci aşamada, markanın diğer marka ve ürünlerle kıyaslandığı zaman mevcut sebebini ve temel farklılıkları vurgulanmaktadır.

Markaların kendilerini hedeflenen kitlenin zihninde konumlandırmaktayken; markanın kim için olduğu, hangi faydayı sunduğu, markanın tercih edilme sebepleri ve markanın hangi rakipler ile konumlandırma yarışında olduğuna yönelik sorular yanıtlanarak marka konumlandırmanın yapılması gerekmektedir. Markaların büyük bir pazarda kendilerini nasıl konumlandıracağı “marka konumlandırma kararları” çerçevesinde yer almaktadır (Odabaşı ve Barış, 2005, s. 68).

Şekil 5’de marka konumlandırma kararları öncesinde pazar bölümlenmesinin yapılma ve konumlama çabalarının işleme biçimi gösterilmiştir:



Şekil 5. Pazar Bölümlemesi ve Konumlama Çabalarının İşleyişi

Kaynak: Odabaşı ve Barış (2005, s. 68)

Marka konumlandırma kararında öncelikle pazarın tanımlanmasıyla ilişkili olarak bir durum analizi yapılmalıdır. Durum analizinin pazarların analizinin yanında, rakiplerin, müşterilerin ve örgütlerin detaylı olarak incelenmesini kapsamaktadır. Dört yönlü durum analiziyle ilgili verilerin ortaya koyulmasıyla beraber pazar; birbirlerine benzer ihtiyaçları, beklentileri, özellikleri ile satın alma davranışı sergileyen müşterilerden oluşan küçük parçalara bölümlenmektedir. Bölümleme işlemlerinin daha ayrıntılı olarak gerçekleştirilebilmesi için alt pazar bölümlerinin tespiti önemlidir. Markaların, pazar bölümlerinden markalarının özellikleriyle ulaşmayı hedefledikleri müşteri grubunun özellikleriyle bağlantılı bir şekilde hedeflenen pazar bölümü seçmeleri gerekmektedir. Seçilen pazar bölümlerinde markanın konumlandırılabilmesi için bütünleşik pazarlama iletişime yoğunlaşmakta ve konumlandırma çabalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir (Odabaşı ve Barış, 2005, s. 68). Konumlandırma çabalarının

hedeflerine başarılı olarak ulaşabilmesi, rakiplerin ortaya koymuş olduğu üstünlükleri devamlı surette izlenmesi ve bunlarla ilgili cevapların oluşmasına bağlı olmaktadır.

2.3.6. Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı, marka değerinin temel unsurlarından biridir ve bir markaya sadık bir müşteri kitlesi olması, birçok avantajı beraberinde getirmektedir (Pare ve Dawes, 2012, s. 163-164):

- Rakip firmalara karşı set çekme: Marka bağlılığı yüksek olan müşteriler, rakip firmalara geçiş yapma olasılığını azaltmaktadır. Bu durum, markanın rekabet avantajını artırır ve müşterilerin markaya olan bağlılığını sürdürmelerini sağlamaktadır.
- Yüksek fiyatlama imkanı: Markaya bağlı müşteriler genellikle markanın sunduğu değeri daha yüksek kabul etmektedirler. Bu nedenle, marka bağlılığı yüksek olan müşterilere daha yüksek fiyatlarla ürün veya hizmet sunma imkanı doğmaktadır.
- İnovasyonlara karşı zaman avantajı: Marka bağlılığı yüksek olan müşteriler, rakiplerin yaptığı inovasyonlara karşı daha dirençlidir. Bu, markaya zaman kazandırır ve markanın inovasyonlara karşılık verebilmesi için önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- Zararlı fiyat yarışmalarına karşı siper görevi: Marka bağlılığı, zararlı fiyat yarışmalarına karşı bir siper görevi görebilmektedir. Müşteriler, markaya olan bağlılıkları nedeniyle sadece fiyata dayalı kararlar almak yerine, markanın değerini ve kalitesini göz önünde bulundurmaktadırlar.

Marka bağlılığı kavramı zaman içinde gelişmiş ve farklı boyutlara ayrılmıştır. İlk olarak, marka bağlılığı tek yönlü bir olgu olarak görülmekteydi, yani tüketicilerin markayı tekrar satın alma davranışıyla ilişkilendiriliyordu. Ancak daha sonra iki yönlü bir yaklaşım benimsenmiştir (Kuikka ve Laukkanen, 2012, s. 529).

- Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, tüketicilerin bir markayı tekrar satın alması ve sadık müşteri olmasıyla ilişkilidir. Bu durumda, tüketicilerin gerçek satın alma eylemi ve markayı tekrar tercih etmeleri önemlidir. Davranışsal bağlılık, markanın müşteri sadakatini ölçmede kullanılan bir gösterge olarak görülmektedir.

- Tutumsal bağlılık: Tutumsal bağlılık, tüketicilerin markaya duygusal bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu bağlılık, tüketicilerin markayla ilişkili hisleri, inançları ve değerleriyle ilgilidir. Tutumsal bağlılık, tüketicilerin markaya olan duygusal bağlılığını ve markayı kendileriyle özdeşleştirmelerini yansıtmaktadır.

Davranışsal bağlılık genellikle tüketicilerin markayı satın alma ve tekrar satın alma davranışıyla ilişkilendirilirken, tutumsal bağlılık daha çok tüketicilerin duygusal bağlılığı ve markayı kendileriyle özdeşleştirmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu iki boyut, marka bağlılığının farklı yönlerini açıklamakta ve marka yöneticileri için önemli bir bilgi kaynağı sağlamaktadır. Şekil 6'da Aaker (1991, s.40) tarafından oluşturulan marka bağlılığı piramidi verilmiştir.

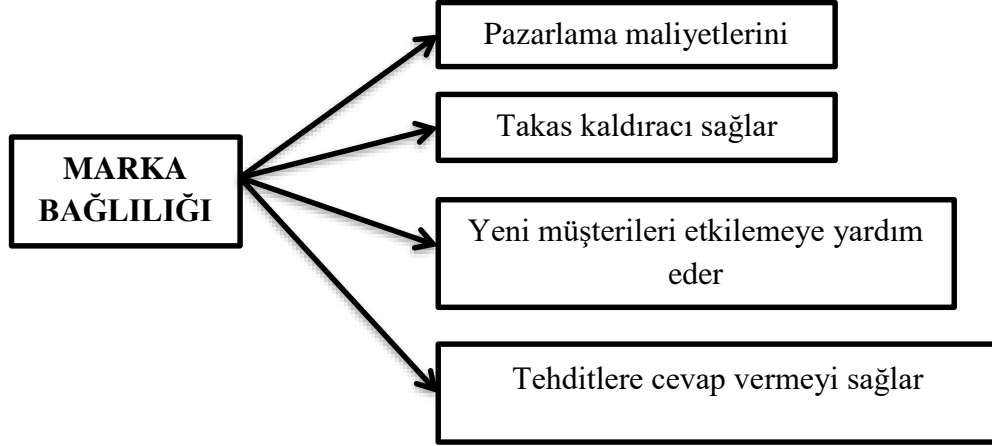


Şekil 6. Marka Bağlılığı Piramidi

Kaynak: (Aaker, 1991, s.40)

Marka değerinin önemli bir faktörü olan marka bağlılığı, örgütlerin finansal değerlerine yapabileceği katkılar sebebiyle stratejik marka yönetimi için önemlidir (Şekil 7). Marka bağlılığı durumundan bahsetmek için bazı koşulların ortaya çıkması gerekmektedir. Buna göre, marka bağlılığı (Jacob ve Kyner, 1973, s. 2);

- Tesadüfi değildir.
- Davranışsal tepkidir.
- Belirli zamanda ortaya çıkmaktadır.
- Karar verici bir birim tarafından gerçekleştirilir.
- Bir veya birden çok marka seçeneği olmalıdır.
- Psikolojik bir sürecin işlevidir.



Şekil 7. Marka Bağlılığının Değeri

Kaynak: (Aaker, 1991, s.40)

Marka bağlılığı uzun dönemli bir davranış tepkisi olarak tanımlanabilir. Tüketiciler marka bağlılığı oluştururken birçok markayı gözden geçirir ve karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu süreçte tüketiciler marka ile ilgili bilgi toplar, deneyimlerini değerlendirir ve tercihlerini belirlemektedirler. Marka bağlılığı sıradan bir alışveriş deneyiminden daha fazlasını içermektedir. Tüketiciler, markaya olan duygusal bağlılık, güven, memnuniyet, sadakat gibi faktörlerle bağlılık hissetmektedirler. Bu bağlılık, uzun vadeli bir ilişkiyi ifade eder ve tüketicilerin markaya karşı tekrarlayan satın alma davranışlarını tetikleyebilmektedir. Marka bağlılığı, tüketicilerin markayla ilgili zihinsel bir süreci de içermektedir. Bu süreçte tüketiciler markanın özelliklerini, imajını, itibarını ve değerlerini değerlendirirler. Marka bağlılığı oluşturulurken tüketicilerin zihinsel süreçleri önemli bir rol oynar ve marka hakkında olumlu bir algı oluşturulması gerekmektedir (Yousaf vd., 2012, s. 329). Sadık müşteriler, işletmeler için büyük öneme sahiptir. İşletmeler için sadık müşterilerin sağladığı avantajlar şunlardır (Bapat, 2013, s. 418):

- Daha düşük maliyet: Sadık müşteriler, yeni müşterilere göre daha az pazarlama ve reklam maliyeti gerektirmektedir. Çünkü sadık müşteriler zaten markayı tanır ve tercih ederler, dolayısıyla daha az ikna edilmeleri gerekmektedir.

- Daha fazla satın alma: Sadık müşteriler, markayı tercih etmeye devam ettikleri için daha sık satın alma yapmaktadırlar. Bu da işletmelerin daha fazla gelir elde etmelerini sağlamaktadır.
- Yüksek fiyat toleransı: Sadık müşteriler, markanın değerini tanır ve ona olan bağlılıkları nedeniyle daha yüksek fiyatları da kabul edebilirler. Bu da işletmelerin kârlılığını artırabilmektedir.
- Ağızdan ağıza pazarlama: Sadık müşteriler, olumlu deneyimlerini çevrelerine aktararak markanın ağızdan ağıza pazarlamasına katkıda bulunmaktadırlar. Bu şekilde yeni müşterilerin kazanılması ve markanın itibarının artması sağlanmaktadır.

Marka bağlılığı, işletmeler için rekabet avantajı oluşturmak açısından da büyük öneme sahiptir. Sadık müşteriler, rakiplere karşı bir kalkan görevi görebilir ve işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ayrıca, marka bağlılığı, müşteri tatmini, marka imajı ve müşteri sadakati gibi diğer pazarlama stratejileriyle birlikte stratejik pazarlama planlamasının önemli bir parçasıdır.

2.3.7. Marka Değeri

Marka değeri kavramı literatürde “brand equity” ve “brand value” kavramları şeklinde kendisine yer edinmiştir. Bu kavramlar arasında bir ilişki olmasına karşılık ikisi de farklı durumları ifade etmektedirler (Şahin vd., 2018, s. 325). Marka sermayesi olarak da anılan marka değeri kavramı, tüketicinin tanıdığı ve bildiği bir ürün için diğer ürünlere nazaran daha fazla ödeme yapmayı kabul edeceği pozitif fark olarak ifade edilebilir. Finansal temelli marka değeri, markalı ürünlerin satışından doğmaktadır. Bunun yanı sıra finansal temelli marka değeri, işletmenin sahip olduğu markanın, işletmenin içinde bulunduğu finansal döneme ait parasal tutarını ifade eden marka sermayesinin bir fonksiyonunu temsil etmektedir (Başcı, 2009, s. 21). Marka değerini tanımlamada üç kavramdan bahsedilmiştir (Rasouli, 2016, s. 38):

- Markayla ilgili zihinde oluşan düşünceler, duygular ve algılamalara sahip olan toplam insan sayısıdır
- Markayla ilgili zihinde oluşan düşünceler, tutum ve algılamaların yaygınlaştırabilirliğidir.

- Markayla ilgili zihinde oluşan düşünceler, duygu, tutum ve algılamaların gücüdür.

Keller, marka değerini hiyerarşik anlamda beş boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunları, “farkındalık, çağrışımlar, tutumlar, bağlılık ve uygulama” olarak sıralanmıştır (Keller ve Lehmann, 2006, s. 201; Baş, 2015, s. 151; Taşcı ve Baş, 2018, s. 758):

Marka Farkındalığı: Tanınmışlık, “Bu markayı hiç duydunuz mu?”; Hatırlanırılık, “Bu ürün sınıfından hangi markaları hatırlıyorsunuz?” “Hatırlanan ilk marka” olmaksızın “Marka ismi hâkimiyeti” “Akla gelen tek marka” şeklinde ifade edilen, müşterinin bir markayı bazı hatırlama yollarıyla yoğunluğuna göre ölçülmektedir.

Marka Bağlılığı, Karar verici birimler tarafından alternatif marka kümesinden belirli bir marka ya da markalar karşısında zamanla ifade edilen davranışsal bir tepki ve psikolojik süreçlerin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2015: 102).

Marka Çağrışımları, Marka değerinin ruhu ve kalbidir. Çağrışımlar, marka ile ilişkili olarak müşterinin aklında ya da zihninde oluşan her şeyi ifade eder. Müşterilerin satın alma kararları ve marka sadakatinin oluşturulma konusunda büyük önemi vardır.

Algılanan Kalite, Tüketicilerin markayı algılaması ile ilişkilidir ve hizmet veya ürünün; markanın rakiplerine nazaran tüketicilerin zihninde amaçladığı düzeyden daha üst bir düzeyde bulunmasıdır.

2.3.8. Marka Deneyimi

Deneyim, belli bir konuya maruz kalma nedeniyle o konuyla ilgili nispeten yüksek oranda aşinalık gösterme şeklinde ifade edilmektedir. Tüketici deneyimi, bir marka veya ürünün tüketimi esnasında ortaya çıkan düşünce, davranış ve hislerin yanında sembolik anlamda o markanın anlamıyla birleşimidir. Dolayısıyla, müşterilerin marka tecrübeleri, bir markayla ilişkili bilgileri ve o markayla ilgili aşinalıklarını ifade etmektedir (Ha ve Perks, 2005, s. 440). Marka deneyimi ise; bir markanın logosu, tasarımı, ambalajı, kimliği, paketi, iletişimi ve çevresi ile ilişkili bütün çağrışımların müşteride uyardığı iç tepkiler (duygular, duyular ile bilişler) ve davranışsal tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır (Brakus vd., 2009, s. 57).

Marka deneyimi gerçekten kişisel bir deneyimdir ve müşterilerin farklı seviyelerde katılımı olarak tanımlanmaktadır. Marka deneyimi, Gentile ve diğerleri tarafından (2007) belirtildiği gibi çeşitli boyutlardan oluşmaktadır (Gentile vd., 2007, s. 397). Bu boyutlar

müşterilerin marka deneyimini farklı açılardan deneyimlemesini ve markayla daha derin bir bağ kurmasını sağlamaktadır (Tablo 5). Marka yöneticileri, bu boyutları anlayarak ve yöneterek müşterilere daha etkileyici ve tatmin edici bir marka deneyimi sunabilirler (Brakus vd., 2009, s. 65).

Tablo 5. Marka Deneyiminin Bileşenleri/Boyutları

Schimit'in Stratejik Deneyim Modülleri	Brakus vd. Marka Deneyimi Bileşenleri Ölçeği Boyutları
Duyusal marka deneyimi	Duyusal marka deneyimi
Duygusal marka deneyimi	Duygusal boyut
Düşünsel marka deneyimi	Bilişsel boyut
Eylemsel marka deneyimi	Davranışsal boyut
İlişkisel marka deneyimi	

Duyusal Marka Deneyimi:

Duyusal marka deneyimi, müşterilerin marka ile etkileşimleri sırasında duysal algılarını kullanarak yaşadıkları deneyimleri ifade etmektedir. Bu deneyim, beş duyu organı olan görme, işitme, dokunma, tatma ve koku alma duyuları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Andreinia vd., 2018, s. 123). Markalar, müşterilerin duysal deneyimlerini etkilemek için örneğin ambalaj tasarımı, ürünün fiziksel özellikleri, mağaza atmosferi, reklam kampanyaları ve etkinlikler gibi çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar.

Duyusal marka deneyimi, müşterilerin markayı algılama, tanıma ve anlama süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Markanın estetik unsurları, renkler, şekiller, sesler, dokular ve kokular müşterilerin marka ile ilişkilendirdiği duysal izlenimleri oluşturmaktadır. Örneğin, bir parfüm markası müşterilerin koku duysunu etkileyerek markayı hatırlanabilir kılar veya bir restoran müşterilerin tatma duysunu etkileyerek markanın lezzet algısını meydana getirmektedir (Hulten, 2011, s. 267-268).

Duyusal marka deneyimi, müşterilerin marka ile ilgili duysal tepkilerini de etkilemektedir. İyi tasarlanmış ve uyumlu duysal deneyimler, müşterilerde olumlu duysular uyandırabilir ve marka ile güçlü bir bağ kurmalarına yardımcı olabilmektedir.

Örneğin, bir otel zinciri, lüks bir atmosfer, rahat bir yatak ve hoş bir koku ile müşterilere duysal bir deneyim sunarak marka sadakatini artırabilmektedir (Brakus vd., 2009, s. 54).

Duyusal marka deneyimi, müşterilerin markayı hatırlama ve marka tercihlerini belirleme sürecinde de önemli bir faktördür. Duyusal deneyimler, müşterilerin zihinlerinde marka ile ilişkili güçlü izlenimler bırakır ve markayı diğer seçenekler arasında ayırıştırabilir. Müşterilerin duysal deneyimleri olumlu ve unutulmaz olduğunda, markanın akıllarında yer etmesi ve tercih edilmesi daha olası hale gelmektedir. Marka yöneticileri, duysal marka deneyimini tasarlarırken müşterilerin duysal ihtiyaçlarını ve tercihlerini dikkate almalıdır. Markanın görsel, işitsel, dokunsal, tatlı veya koku duyularına yönelik nasıl etkileşimler sağlayacağı belirlenmeli ve markanın duysal öğeleri tutarlı ve uyumlu bir şekilde iletilmelidir (Konuk, 2014, s. 25).

Duyusal Marka Deneyimi:

Duyusal marka deneyimi, müşterilerin marka ile kurdukları duysal bağları ifade eder. Bu deneyim, markanın müşterilerde olumlu duygular uyandırması, duysal tepkiler yaratması ve müşterilerin markayla ilişkilendirdiği duysal değerlerin etkisiyle şekillenmektedir. Duyusal marka deneyimi, müşterilerin markaya karşı bağlılık ve sadakat geliştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Legendre vd., 2020, s. 18).

Duyusal marka deneyimi, müşterilerin marka ile yaşadıkları duysal anların bir kombinasyonudur. Bu deneyim, müşterilerin markayla etkileşimlerinde hissettikleri memnuniyet, sevgi, heyecan, güven, rahatlama, tatmin gibi pozitif duyguları içerebilir. Aynı şekilde, markanın müşterilerde olumsuz duysal tepkiler de yaratabilir, örneğin hayal kırıklığı, öfke, endişe gibi (Wang vd., 2008, s. 274).

Duyusal marka deneyimi, markanın pazarlama iletişimi, ürün veya hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri, ambalaj tasarımı, marka imajı gibi unsurlar aracılığıyla oluşturulabilir. Marka yöneticileri, müşterilere olumlu ve anlamlı duysal deneyimler sunarak marka bağlılığını artırabilir, müşteri sadakatini sağlayabilir ve marka tercihini teşvik edebilmektedir (Yu ve Ko, 2012, s. 9).

Duyusal marka deneyimi, markaların tüketicilerin zihninde ve kalbinde yer etmesini sağlamaktadır. Tüketiciler, duysal bir bağ kurdukları markalara daha bağlı kalma eğilimindedirler ve bu markaları tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle, marka yöneticileri duysal marka deneyimini sağlamak için müşterilerin

duygusal ihtiyaçlarını anlamalı ve markanın duygusal değerlerini vurgulayacak stratejiler geliştirmelidir (Bozkurt, 2021, s. 22).

Davranışsal Marka Deneyimi:

Davranışsal marka deneyimi, müşterilerin marka ile etkileşimleri sırasında sergiledikleri fiziksel ve davranışsal tepkileri ifade etmektedir. Bu deneyim, müşterilerin markayı satın alma, kullanma veya hizmet alımı gibi somut eylemleriyle ilgili olan davranışları içermektedir (Featherstone, 2013, s. 149). Davranışsal marka deneyimi, müşterilerin markayla gerçekleştirdikleri etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkar. Markanın ürün veya hizmetinin kullanımı, müşterilerin ürünle etkileşimlerini ve deneyimlerini belirlemektedir. Örneğin, bir otomobil markası müşterilerin araba kullanım veya bir restoran markası müşterilerin yemek yeme deneyimini şekillendirmektedir (Andreinia vd., 2018, s. 123).

Davranışsal marka deneyimi, müşterilerin marka ile olan etkileşimlerinin sonuçlarına dayanmaktadır. Müşterilerin markayla ilgili memnuniyetleri, tekrar satın alma davranışları, marka tavsiyeleri, markaya bağlılık gibi faktörler davranışsal deneyimin birer göstergesidir. Olumlu bir davranışsal deneyim, müşterilerin markayı tekrar tercih etmelerini ve markayı diğerlerine tavsiye etmelerini sağlayabilmektedir. Davranışsal marka deneyimi, müşteri sadakati ve marka değeri oluşturma açısından önemli bir rol oynamaktadır. Olumlu bir deneyim, müşterilerin marka ile güçlü bir bağ kurmasına ve markaya bağlılık göstermelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, müşterilerin markayı tekrar satın alma ve daha fazla alışveriş yapma eğilimlerini artırmaktadır. Bu da markanın gelirlerini ve müşteri tabanını artırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Japutra ve Molinillo, 2017, s.2).

Marka yöneticileri, davranışsal marka deneyimini şekillendirmek için müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamalıdır. Müşterilerin ürün veya hizmeti kullanırken yaşadıkları deneyimleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve tekrar satın alma davranışlarını teşvik etmek için stratejiler geliştirmelidirler. Aynı zamanda, müşteri geri bildirimlerini değerlendirmek ve deneyimi sürekli olarak geliştirmek için önlemler almak da önemlidir (Dirsehan, 2010: 100).

Düşünsel Marka Deneyimi:

Düşünsel marka deneyimi, müşterilerin marka ile ilgili düşünceleri, inançları, algıları ve markaya dair zihinsel süreçleri ifade etmektedir. Bu deneyim, müşterilerin markayı nasıl algıladığı, marka hakkında ne düşündüğü, markayla ilgili hangi değerleri ilişkilendirdiği gibi faktörleri içermektedir. Düşünsel marka deneyimi, müşterilerin markayla ilgili farkındalık, bilgi ve anlam oluşturma süreçlerini kapsamaktadır. Müşterilerin marka hakkında sahip oldukları bilgiler, marka ile ilgili inançları ve markayla ilişkilendirdikleri değerler, düşünsel marka deneyiminin bir parçasıdır. Örneğin, bir otomobil markasının müşterileri markayı lüks, güvenilirlik veya performans gibi değerlerle ilişkilendirebilir (Andreinia vd., 2018, s. 123).

Düşünsel marka deneyimi, markanın müşteriler üzerinde nasıl bir etki yarattığını ve marka imajının nasıl oluştuğunu anlamak açısından önemlidir. Müşterilerin markayla ilgili düşünceleri, marka imajını ve algısını oluşturmaktadır. Bu da markanın hedef kitleye nasıl görüldüğü, markanın değerlerini nasıl ilettiği ve markanın hedef kitlede nasıl bir tutum ve inanç yarattığı açısından önem taşımaktadır (Zarantonello ve Schmitt, 2010, s. 533).

Düşünsel marka deneyimi, müşterilerin markayla ilgili düşüncelerini ve inançlarını şekillendirmek için marka iletişimi ve pazarlama iletişimi stratejilerini kullanmaktadır. Marka yöneticileri, markanın hedef kitlede nasıl algılandığını anlamak ve markayı olumlu bir şekilde konumlandırmak için müşterilerin düşünsel deneyimlerini etkileyen faktörleri dikkate almalıdır. Marka iletişimi, markanın değerlerini, faydalarını ve benzersiz özelliklerini vurgulayarak müşterilerin düşünsel marka deneyimini etkileyebilir (Şener, 2016, s. 56).

Düşünsel marka deneyimi, müşterilerin markayla ilgili düşüncelerini ve inançlarını şekillendirerek marka değeri oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Müşterilerin markayla ilgili olumlu düşünceleri, marka tercihini etkileyebilir ve markaya olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu da markanın rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini sağlayabilir (Bozkurt, 2021, s. 23).

2.3.9. Marka Güveni

Güven kavramı farklı disiplinlerde incelenmiş ve farklı tanımlar ve açıklamalarla ele alınmıştır. Güven, işletme, sosyoloji, ekonomi ve psikoloji gibi disiplinlerde farklı bir perspektiften ele alınabilir ve bu nedenle tek bir tanım üzerinde tam bir uzlaşma sağlanması zor olabilir. İşletme alanında, güven genellikle bir işletme veya markaya olan inanç, bağlılık ve sadakat olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerin bir işletme veya markaya güven duyması, onlara kaliteli ürünler veya hizmetler sunacaklarına, sözlerini tutacaklarına ve müşteri memnuniyetine önem vereceklerine inanmaları anlamına gelmektedir. Sosyoloji alanında, güven toplumsal ilişkilerde karşılıklı inanç, bağımlılık ve işbirliği üzerine odaklanmaktadır. İnsanların birbirine güven duyması, birlikte çalışabilme, yardımlaşma ve ortak amaçlara ulaşma konusunda istekli olmalarını sağlamaktadır (Delgado-Ballester, 2004, s. 574). Ekonomi alanında, güven genellikle işletmeler veya bireyler arasındaki ekonomik ilişkilere odaklanmaktadır. Güven, ekonomik iş birliğini kolaylaştırır, ticaretin ve yatırımların artmasına yardımcı olmaktadır. Ekonomik güven, istikrar, öngörülebilirlik ve risk azaltma ile ilişkilidir. Psikoloji alanında, güven kişiler arasındaki duygusal bağlantı ve emniyet hissiyle ilgilenmektedir (Bayazıt vd., 2017, s. 24). İnsanların başkalarına güvenmesi, karşılıklı açıklık, samimiyet, sadakat ve destek üzerine kurulan ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır. Bu farklı disiplinlerdeki tanımlar arasında ortak noktalar olsa da, güven kavramının tam bir birleşik tanımı yoktur. Her disiplin kendi odak alanına göre güveni açıklar ve değerlendirmektedir. Güven, çok yönlü bir kavram olduğu için, farklı disiplinler arasında farklı perspektiflerle ele alınması doğaldır (Delgado-Ballester ve Aleman, 2005:188).

Marka güveni, marka tarafından belirtilen işlevi gerçekleştirmeye olan inancın müşteride karşılığının olması, ortalama bir müşterinin markanın ifade edilen işlevi yapma yeteneğine güvenme isteği, tüketicinin bir hizmeti seçerken algılanan riski azaltan, markanın algılanan güvenilirliği, bir tüketicinin markanın güvenilirliğine ve bütünlüğüne duyduğu güven, markanın müşteriyi çıkarları ile refahından sorumlu ve güvenilir olduğu algısına dayanan; müşterinin markayla etkileşimi esnasında sahip olduğu güvenlik hissini ifade etmektedir (Han vd., 2015, s. 85; Uzunkaya, 2017, s. 34; Lee vd., 2014, s. 11; Lassoued ve Hobbs, 2015, s. 1; Folse vd., 2013, s. 333).

Lau ve Lee (1999) marka güvenine etki eden faktörleri beş başlık altında toplamaktadır. Bunlar; markanın tahmin edilebilirliği, markadan hoşlanma, marka yeterliliği, marka itibarı ve işletmeye duyulan güven olarak sıralanmaktadır. Markanın tahmin edilebilirliği, bir tarafın verdiği sözleri yerine getirmesi aynı zamanda bir tarafın diğer taraf hakkında daha fazla şey öğrenmesidir. Hoşlanma, tüketiciler açısından düşünüldüğünde markaya duyulan sevgiyi ifade etmektedir. Yeterlilik, tüketicinin problemlerinin çözülmesi ve gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Marka itibarı ise, markanın iyi ve güvenilir olduğuna dair değerlendirmelerden oluşmaktadır. Son olarak ise, işletmeye duyulan güven faktörü güvenin oluşmasını etkileyen unsurlardan biri olarak belirlenmiştir (Cesur, 2021, s. 43).

2.3.10. Marka Özdeşleşmesi

Günümüzde tüketiciler mal ve hizmetleri sadece faydacı değerleri için değil aynı zamanda sembolik değerleri için satın alma girişiminde bulunmaktadır. Ayrıca bu mal ve hizmetlerin markalarının tüketiciler için çok derin bir manası vardır ve bu markalar tüketicilerin benlik kavramlarına ve onların bir kimlik sahibi olmalarına (özdeşleşmelerine) yardımcı olmaktadır (Sallam, 2015, s. 44). Yani tüketiciler belirli bir bireysel ve sosyal kimlik yaratarak markaların taşıdığı oldukları sembolik değeri ortaya çıkarmaya çabalamaktadırlar.

Marka özdeşleşmesi; bir tüketicinin bir marka karşısındaki aidiyeti algılaması, değer verme ve hissetmesiyle ilişkili psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Lam vd., 2010, s. 129). Marka özdeşleşmesi tüketicilerin bireysel imajlarını yansıtan bir marka ile ilgili kendilerini tanımlama derecesi ya da birlik duygusudur. Bu tüketicilerin yaşamlarında kendilerini geliştirdikleri ve ilerlettikleri bir arkadaş gibidir ya da hevesli bir grubun simgelenmesinin ifadesidir. Marka özdeşleşmesi yüksek konumda bulunan markalar ile alakalı olduğu zaman ortaya çıkmakta ve bu tüketicilerin benlik duygularını yükseltmektedir. Buna bağlı olarak tüketiciler bireysel kimliklerini yansıtan markaların sembollerine bağlı olarak bu markalar ile ilgili bir kimlik inşa etmektedirler (Jung ve Kim, 2015, s. 2).

Marka özdeşleşmesinin 3 boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklandığı gibidir (Berrozpe vd., 2019, s. 241).

- **Bilişsel Boyut:** Marka özdeşleşmesinde belirli gruplara ait olma konusu ile ilgilidir. Bilişsel boyut birçok alanda örneğin hedef markalarda ve sosyal ve kurumsal çevrelerde varlığı kanıtlanmıştır. Teorik olarak gerekli bir boyuttur ve grubun üyeleri grubun varlığının ve grubun üyesi olduğunun farkında olmalıdırlar. Burada önemli olan bireysel sınıflandırmadır. Bireysel sınıflandırma grubun üyesi olanlar ile olmayanlar arasında belirgin bir fark yaratmaktadır. Böylece markalar bireyleri sosyal sınıflara ayırmanın temelini oluşturabilmektedirler çünkü bireysel sınıflandırma, marka ile özdeşleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Duygusal Boyut:** Duygusal boyut belirli gruplarla ilgili duygusal bağ kurma hissidir. Tüketicilerin benlik duyguları belirli bir grup ile aynı seviyeye geldiğinde o grup ile ilgili duygusal bağ kurma ihtimali yüksektir. Bu bağlamda grup üyeleri arasındaki etkili bağlantının bir sonucu olarak bir grup özdeşleşmesi ortaya çıkmaktadır.
- **Değerlendirici Boyut:** Değerlendirici boyut belirli bir gruba ait olma hissi ile ilgili olarak pozitif ya da negatif değerlendirmedir. Değerlendirme bileşeni gruba yönelik bireysel öz saygı bağlamında tanımlanmaktadır. Davranışsal bakış açısıyla alakalı olarak belirli bir gruba ait olmakla ilgili gurur, memnuniyet ve olumlu ya da olumsuz duygular gibi unsurları içermektedir.

2.4. Markalaşma Kavramı

Herhangi bir ürün veya malın kaliteli olarak üretilmesi kadar, arz şekli ve pazarlanmasının yapılması da önemlidir. Ürünün tanıtım ve reklamıysa ürünlerin güçlü bir marka sahibi olmasıyla doğrudan ilgilidir. Bu açıdan markanın, ürün ile müşteri arasında bir aidiyet, kimlik ve sadakat ürettiği görülmektedir. Ürünler, işletmeler ve ülkelerin kendilerini doğru ifade edebilmeleri ve güçlü imaj oluşturabilmeleri için yaratıcı ve özgün kimlikler inşa ettikleri görülmektedir. Öyle ki sembolik anlamda inşa çalışanlarının, müşterileri ve ürün zinciri gelenekler, yaşayış ve düşünüş biçimlerinin üzerinden birleştirmektedir. Bu da sadakat ve saygınlığın oluşmasını sağlamaktadır. Marka denilen kavramın da sembolik kimlik inşasında en önemli unsurların başında geldiği görülmüştür. Ürünün esas kimliği markasıdır. Markalaşma da bir süreci ifade etmektedir. Bir ürün kısa zamana ve kendiliğinden marka sahibi olamamaktadır. Ürünün

piyasada kabul görmesiyle revaç bulur ve kendisine özgü bir alan oluşturdukça markalaşır. Bu nedenle markalaşmaya farklılaşma da denilebilir. Nasıl bir kimlik, kendi ile öteki arasında yaşanan çatışmanın bir ürünüyse, ürünün farklılaşmasına neden olan marka ile markalaşma olgusunu ifade etmektedir. Örgütler ve ülkelerin markalaşma konusunu bu farklılaşmanın zirvesine koydukları görülmektedir. Ötekiliğin imaj ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmek gerekir. İmaj birinin nasıl olduğundan ziyade karşıdaki tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (İnaç ve Yacan, 2018, s. 318).

Markalaşma içerisinde farklı bakış açılarının temsil edildiği iki paradigma bulunmaktadır: Bunlar yapılandırmacı ve pozitivist olarak ayrılmaktadır. Pozitivist paradigma, markaların kimliğinin oluşturulması ve temsil edilmesini kavramsallaştırmakta, yapılandırmacı paradigma ise markayla müşterinin markanın devamlı gelişimine sebep olan ilişkileri kapsayan yaklaşımları temsil etmektedir (Wong, 2018, s. 15-16).

2.4.1. Markalama Süreci

Markalama süreci, bir markanın yaratılması, geliştirilmesi, konumlandırılması ve yönetilmesini içeren aşamaları kapsamaktadır. İşletmeler, markalama süreci aracılığıyla bir markanın değerini ve algısını oluşturarak hedef kitlelerine belirli bir mesaj iletmeyi amaçlamaktadır. Genel olarak markalama süreci aşamaları aşağıda listelenmiştir (Erdil ve Uzun, 2009, s. 38-39; Klein ve Sutton, 2006, s. 33):

- **Marka Stratejisi Belirleme:** Markalama sürecinin ilk adımı, işletmenin marka stratejisini belirlemektir. Bu aşamada, işletme markanın hedeflerini, değerlerini, kişiliğini ve hedef kitlelerini tanımlamaktadır. Marka stratejisi, markanın nasıl konumlandırılacağı, hangi değerleri vurgulayacağı ve nasıl farklılaşacağı gibi unsurları içermektedir.
- **Marka Kimliği Oluşturma:** Marka kimliği, markanın görsel ve sözel unsurlarını içeren bir bileşenler bütünüdür. Bu aşamada markanın ismi, logo, renkler, tipografi ve diğer görsel unsurları oluşturulmaktadır. Markanın sözel unsurları ise marka adının yanı sıra slogan, marka mesajı ve değerleri gibi unsurları içermektedir.
- **Marka Konumlandırması:** Markanın hedef kitleler üzerinde nasıl algılanacağını ve hangi pazar segmentlerine hitap edeceğini belirlemek için marka

konumlandırması yapılmaktadır. Bu aşamada işletme, markanın rekabetçi avantajlarını, hedef kitlenin ihtiyaçlarını ve markanın hedeflenen konumunu analiz etmektedir.

- **Marka İletişimi:** Marka iletişimi, markanın hedef kitlelerine nasıl ulaşacağını ve marka mesajının nasıl iletilip yayılacağını içermektedir. Bu aşamada reklam, halkla ilişkiler, dijital pazarlama, sosyal medya ve diğer iletişim kanalları kullanılarak marka mesajı ve değerleri hedef kitlelere aktarılmaktadır.
- **Marka Deneyimi Yaratma:** Marka deneyimi, tüketicilerin markayla etkileşimleri sırasında yaşadıkları duygusal, zihinsel ve davranışsal deneyimleri ifade etmektedir. Marka deneyimi, markanın ürünleri veya hizmetleriyle ilgili deneyimlerin yanı sıra müşteri hizmetleri, ambalajlama, satış noktaları ve diğer temas noktalarıyla da ilişkilidir.
- **Marka Yönetimi:** Marka yönetimi, markanın sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

2.4.2. Marka Yayma Stratejisi

Marka yayma; tanınmış olan bir markanın pazardaki farklı ürün gruplarında yeni bir ürünün sunumu için kullanılmasını ifade etmektedir. Marka yayma, Pazar tarafından kabul edilen bir firmanın, markanın diğer ürünlerine uygulanmasıdır. Bunun ürünün veya markanın orijinal imajı azaltılmadan ve var olan tüketicilerin kafasını karıştırmadan yapılması gerekmektedir. Yani müşteriler yeni ve eski ürünlerin arasında ilgi kurabilmelidirler. Bunun için de yayma yapılan ürünlerin kalitesi ve imajının birbirlerine benzemesi önemlidir (Uzun ve Erdil, 2004, s. 228).

Marka yayma konusunda pazarlama planı, yaymanın başarılı olmasında önemli rol oynamasına karşın, müşterilerin yayma ürün grupları ve esas marka konusunda bildiklerine göre, nasıl değerlendirileceği yani müşteri tepkileri önem taşımaktadır. Bunun nedeni yaymanın sürdürülüp sürdürülemeyeceği yönünde işletmenin alacağı kararlarda müşteri değerlendirmelerinin önemli bir veri oluşturmasıdır (Keller ve Aaker, 1992, s. 36).

Marka yayma stratejisinde işletmeler, farklı ürün grupları için aynı markayı kullanarak konsolide bir marka imajı oluştururlar. Bu strateji, başarılı bir markanın güvenilirlik, kalite ve değer gibi olumlu özelliklerinin diğer ürünlerine de yansıtılmasını

amaçlamaktadır. Böylece tüketiciler, markayı tanıdıkları ve güvendikleri için yeni ürünleri denemeye daha istekli olabilirler (Kırdar, 2004, s. 233). Samsung ve Philips gibi markalar, geniş ürün yelpazelerini aynı marka altında sunarak tüketicilere çeşitli ihtiyaçlarına yönelik çözümler sunmaktadırlar. Bu markaların birbirinden farklı ürün gruplarındaki başarıları, marka güvenilirliği ve olumlu marka imajı sayesinde desteklenmektedir. Tüketiciler, bu markaları bir üründe yaşadıkları olumlu deneyimlerle ilişkilendirerek diğer ürün gruplarına da güven duymaktadırlar. Bu durum, markanın rekabet avantajını artırabilir ve tüketicilerin marka sadakatini güçlendirebilir (Ak, 2000, s. 21).

2.4.2.1. Hat Yayma Stratejisi

Hat yayma stratejisi, bir işletmenin mevcut bir markasını farklı pazar segmentlerine veya hedef kitlelere genişletmek amacıyla kullanılan bir marka genişletme stratejisidir. Bu strateji, işletmenin mevcut marka değerini ve tanınırlığını kullanarak yeni pazarlara girmesini sağlamaktadır. Hat yayma stratejisinde, işletme benzer veya ilişkili ürünler veya hizmetler sunarak mevcut müşteri tabanını genişletmeyi hedeflemektedir. Bu strateji, işletmenin marka bilinirliği, müşteri güveni ve sadakati gibi faktörleri yeni ürün veya hizmet kategorilerine aktarmasına yardımcı olabilmektedir. Örneğin, bir spor giyim markası, mevcut spor ayakkabılarının yanı sıra spor giyim ürünleri (tişörtler, şortlar, eşofmanlar vb.) sunarak hat yayma stratejisini uygulayabilir. Bu sayede mevcut spor ayakkabı müşterilerine ek ürün seçenekleri sunabilir ve markanın spor giyim kategorisinde de güçlü bir varlık oluşturabilir. (Shu vd., 2008, s. 1764). Hat yayma stratejisinin; aynı marka adında, örgütün ürün kategorisinde yeni bir renk, tat, malzeme, yapı ya da ambalaj ölçütü gibi ek nitelikler sunumunu ifade ettiğini söylemek mümkündür. İşletme, hat yaymayı, düşük riskli, düşük maliyetli yeni ürünleri tanıtan bir yol olarak görmektedir (Kotler ve Armstrong, 2004, s. 296).

2.4.2.2. Dikey ve Yatay Marka Yayma Stratejileri

Dikey marka yayma stratejisi, bir işletmenin mevcut pazarlama kanalı üzerinden aynı ürün kategorisindeki farklı aşamalara veya müşteri segmentlerine doğru genişlemesini ifade etmektedir. Bu strateji, işletmenin değer zincirinin farklı noktalarında faaliyet göstererek, tüketiciye daha fazla değer sunmayı hedeflemektedir. Örneğin, bir otomobil üreticisi, otomobil parçaları veya aksesuarları gibi dikey olarak ilişkili ürünleri

üretmeye veya pazarlamaya başlayarak dikey marka yayma stratejisini uygulayabilir. Bu şekilde, mevcut otomobil müşterilerine daha fazla ürün seçeneği sunabilir ve otomobil bakımı ve kişiselleştirilmesi gibi alanlarda da faaliyet gösterebilir. Yatay marka yayma stratejisi ise, işletmenin mevcut markasını benzer veya ilişkili ürün kategorilerine genişletmesini ifade etmektedir. Bu strateji, işletmenin var olan marka değerini ve müşteri tabanını kullanarak yeni pazarlara girmesini sağlamaktadır. Örneğin, bir kahve zinciri, mevcut markasını dondurma gibi benzer bir ürün kategorisine genişletebilir. Bu sayede kahve müşterilerine farklı bir ürün deneyimi sunabilir ve mevcut marka sadakatini yeni ürün kategorisine taşıyabilir (Gülçubuk, 2009, s. 93).

Her iki strateji de işletmeye pazar genişletme ve büyüme fırsatları sunabilir. Dikey marka yayma stratejisi, işletmenin değer zinciri içinde daha fazla kontrol ve entegrasyon sağlarken, yatay marka yayma stratejisi ise işletmeye ürün portföyünü çeşitlendirme ve yeni müşteri segmentlerine ulaşma imkanı vermektedir. Bu stratejilerin başarılı olması için, işletmenin marka değeri, marka imajı ve müşteri güveni gibi faktörlerin korunması önemlidir. Ayrıca, yeni ürün veya kategoriye uygun pazarlama stratejileri ve doğru hedef kitle analizi yapılması gerekmektedir (He, 2012, s. 399).

2.4.2.3. Çoklu Marka Stratejisi

Çoklu marka stratejisi, bir işletmenin farklı ürün veya hizmet kategorilerinde birden fazla marka kullanarak pazarlama yapmasını ifade etmektedir. Bu strateji, işletmeye farklı pazar segmentlerine hitap etme, farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve rekabet avantajı elde etme imkânı sunmaktadır. Çoklu marka stratejisi, genellikle işletmenin farklı markalar altında farklı tüketici segmentlerine veya farklı ürün kategorilerine odaklanmasını sağlamaktadır. Bu şekilde, işletme farklı markalarla farklı pazarlama stratejileri ve marka imajları oluşturabilir. Her bir marka, kendine özgü bir hedef kitlesi, değer önerisi ve konumlandırma ile piyasada yer almaktadır (Can, 2007, s. 232; Engin, 2016, s. 280). Çoklu marka stratejilerinin yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gülçubuk, 2009, s. 93):

- Daha etkili ve kolay müşteri kazanmayı ve müşterileri bağlamayı, marka değiştiren ve sadık olmayan müşterilerin yeniden kazanılmasını sağlamaktadır.
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerine kolayca cevap vermeyi sağlamaktadır.

- Farklı konumlandırmalar ile pazarın geniş bölümleri ve alt segmentlere kolay ulaşmayı sağlamaktadır.
- Markalar arasındaki içsel rekabetin artması sağlanarak; müşterilerin rakip markalara kaçmasını engellemektedir.
- Markaların arasında oluşan sinerji ve potansiyelden faydalanma yani, kombine satışlarda artış sağlamaktadır.
- Uygun markalar ile yeni pazarlara açılmayı sağlamaktadır.
- Markaların bazı aksiyonlar ile pazar riskini azalttığı ve rakiplerin önünün kesilmesini sağladığı görülmektedir.

Bunların yanında çoklu marka stratejilerinin bazı sakıncaları olduğunu da belirtmek gerekir (Gülçubuk, 2009, s. 93):

- Yapısal taleplerin değişmesinde marka farklılıkları bazı riskleri de beraberinde getirmektedir.
- Aşırı bölümlendirilme örgüte finansal yük getirebilmektedir.
- Benzer pazar özellikleri maliyetlerde artışa neden olabilmektedir.
- Homojen pazar girişler beraberinde olumsuz imaj aktarımını da getirebilmektedir.
- Markaların birbirlerinin satışlarında etki yapması ve birbirini yok etmesi (Cannibalism = marka yamyamlığı) söz konusu olabilmektedir.
- Örgütün genel politikaları kapsamında alınan merkezi kararların neden olabileceği konumlandırma serbestliği kısıtlanabilmektedir.
- Çok sayıda markayla girilecek olan dar pazar bölümlerinde markaların beklenen getirilerinin yetersizliği halinde karlara katkı payı düşük markaların elenmesine sebebiyet verebilmektedir.
- Markaların elimine edilişi çalışanı olumsuz etkileyebilir ve satış motivasyonunu düşürebilir.

Aynı ürün kategorisi içindeki ürünler için iki veya daha çok marka geliştirilme biçimidir (Odabaşı ve Oyman, 2004, s. 368). Örgütlerin, aynı kategori içinde yeni markalar sunma biçimini ifade eden çoklu markalama stratejisi, çeşitli alıcı isteklerinin desteklenmesi ve farklı özellikleri bulundurma yöntemini ifade etmesi açısından önemlidir (Kotler ve Armstrong, 2004, s. 297).

2.5. Markalaşma İlgi Düzeyi

“Marka İlgi Düzeyi”, sanayi işletmelerinin marka kimliği oluşturma çabalarını anlaşılır bir şekilde ifade etmek amacıyla ortaya çıkan bir terimdir. MİS teriminin temel kaynağı, “KOBİ’ler İçin Marka Oluşturma ve Koruma Sürecine İlişkin Tanımlayıcı Bir Model Önerisi: Teorik ve Ampirik Bir İnceleme” başlıklı yüksek lisans tezi araştırmasıdır (Karabacakoglu, 2005, s. 59). Hedef kitlenin zihninde markanın farkındalığını oluşturabilmesi, tutarlı bir marka kimliğinin inşa edilmesine bağlıdır. Bu kimlik inşası, işletme tarafından planlanır ve denetlenmektedir (Aaker, 2009, s. 93). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, Markalaşma İlgi Düzeyi (MİD), kimlik oluşturma etkinliğini değerlendirmek amacıyla işletme yöneticilerine yeni perspektifler sunabilmektedir. “Markalaşma İlgi Düzeyi”ni oluşturan faktörlerin gerekliliği aşağıda listelenmiştir (Emirza, 2010: 1333-136):

- Pazarlama bölümü oluşturulmuştur: İşletmelerin marka kimlik stratejisinin uygulanması, pazarlama kültürüne ve deneyimine bağlıdır.
- Profesyonel pazarlama yöneticisi vardır: Marka ve müşteri odaklı stratejiler benimseyen işletmeler, profesyonel pazarlama ve marka yöneticileri ile çalışma eğilimindedir.
- Markalaşma konusunda danışmanlık alınmaktadır: Marka iletişimi büyük ajanslara veya danışmanlık şirketlerine devredilebilmektedir.
- Tescilli markası vardır: Markalaşma çabalarının temel adımı, markanın tescil edilmesidir.
- Kendi markası ile satmaktadır: İşletmeler kendi markaları altında ürün satmayı tercih etmektedir.
- Bayilerle iletişim için dergi ya da bülten çıkarıyor: Markalaşmada başarılı olmak için bayilerle etkili iletişim önemlidir.
- Ar-Ge Bölümü ve bütçesi var: İnovasyon ve ürün geliştirme, marka kimliğinin belirleyicisidir.
- Devlet desteği alıyor: Devletin markalaşma çabalarına ekonomik katkısı vardır.
- Belirlenmiş tutundurma (reklam) bütçesi var: Marka inşası için planlı iletişim çabaları gereklidir.

- İşletme yöneticisi markalaşma hakkında eğitim almıştır: İşletme yöneticilerinin markalaşma konusundaki inanç ve bilgisi önemlidir.
- Nihai müşterilere yönelik tanıtım yapılmaktadır: Nihai müşterilere doğrudan ulaşma stratejisi markalaşmanın ilk adımıdır.
- Yerel bayi ağı oluşturulmaktadır: Bayi kanalları, markalaşma hedeflerine ulaşmada önemlidir.
- Planlı sponsorluk yapılmaktadır: Sponsorluk, markalaşma hedeflerine katkı sağlayabilir, ancak ölçüm zorlukları vardır.

Özetle, markalaşma ilgi düzeyi işletmelerin markalaşma çabalarını değerlendirmek için kullanılan bir kavramdır. İşletmelerin pazarlama, yönetim, iletişim ve diğer faktörlerdeki faaliyetleri, markalaşma düzeylerini belirleyen unsurları oluşturmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Son yıllarda duygusal zeka kavramı üzerinde yapılan araştırmalar ve çalışmalar giderek artmaktadır. Duygusal zeka, bireylerin duygularını anlama, yönetme, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeteneği olarak tanımlanır. Bu yetenek, bireylerin ilişkilerini, iletişimlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Duygusal zekanın önemi, özellikle hızlı değişen ve karmaşık bir dünyada bireylerin adaptasyon yeteneğini artırmasıyla ilişkilidir. Duygusal zekaya sahip olan bireyler, duygusal durumları yönetme becerisi sayesinde stresle başa çıkabilir, ilişkilerini daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilir ve karar verme süreçlerinde daha dengeli ve etkili bir şekilde hareket edilmektedir (Tezelli ve Dilmaç, 2021, s 52).

Duygusal zekanın rol ve statü ile ilişkisi de dikkate değerdir. Farklı roller ve statülerdeki bireylerin, duygusal zekalarını kullanarak ilişkilerini yönetmeleri, liderlik becerilerini geliştirmeleri ve etkili iletişim kurmaları önemlidir. Örneğin, bir liderin duygusal zeka becerileri, ekibiyle etkili bir şekilde iletişim kurmasını, motivasyon sağlamasını ve takım çalışmasını desteklemesini sağlamaktadır. Bu nedenle, iş dünyası, eğitim alanı ve kişisel gelişim gibi birçok alanda duygusal zeka üzerine yapılan çalışmalar ve önemi giderek artmaktadır. Bireylerin duygusal zeka becerilerini geliştirmeleri, kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamaları ve başarıyla yönetmeleri açısından büyük öneme sahiptir (Özdemir, 2015, s. 11).

Duygusal zekâ örgütlerdeki çatışmaların azalmasına yardımcı olmakta ve çalışanların birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bunlara ilave olarak, duygusal zekânın yüksek olduğu ortamlarda örgüt kültürü gelişmekte, öğrenme düzeyi desteklenmekte ve çalışanların karar alabilme yetenekleri gelişmektedir. Kısaca söylemek gerekirse, duygusal zekâ örgütlerin uzun süre yaşayabilmesine olanak vermektedir (Gül, İnce ve Korkmaz, 2014, s. 31-32).

3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımlanması

Duygusal zekâ, duygusal bilgilerin işlenme becerileri ve stratejileriyle ilişkilidir. Bununla birlikte, bireylerin uyum sağlama işlevlerine fırsat veren biliş ve duygu

etkileşimi veya duygu ile zekânın ortak bileşimini kapsamaktadır (Lopes vd., 2006, s. 45; Salovey ve Grewal, 2005, s. 287; Robert vd., 2001, s. 222).

3.1.1. Duygu Kavramı

Duygular karmaşık bir konudur ve uzun süredir psikologlar ve felsefeciler tarafından incelenmektedir. Duygular, insan deneyimlerinin önemli bir parçasıdır ve bireyin içsel durumunu ve dışsal uyaranlara verdiği tepkileri ifade etme şeklidir. Duygular, genellikle belirli bir neden veya olay karşısında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir tehdit karşısında korku duygusu ortaya çıkabilir veya bir haksızlık karşısında öfke duygusu hissedilebilmektedir. Duygular, kişinin düşünce, davranış ve fizyolojik tepkilerinde etkili olmaktadır. Duygu kavramının tek bir tanımı olmamasının sebebi, farklı teoriler ve disiplinler arasındaki farklı yaklaşımlardır. Psikolojide, duygular genellikle bilişsel, fizyolojik ve davranışsal bileşenlerden oluşan çok boyutlu deneyimler olarak görülmektedir. Felsefede ise duyguların öznel deneyimlere dayandığı ve değerlendirme süreçlerine bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Duyguların karmaşıklığı, farklı insanlar arasında farklılık göstermesi ve çeşitli sosyal, kültürel ve kişisel faktörlerden etkilenmesiyle de ilişkilidir. Her bireyin duygusal deneyimleri farklı olabilir ve aynı olaya farklı duygusal tepkiler verebilmektedir (Altunbaş, 2018, s. 1).

Duygular zihinsel tutumlarda ve hislerde meydana gelen fiziksel değişimler ve açıklayıcı birtakım davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Genel olarak belli bir amacı gerçekleştirmek isteyen bireyler bilinçli olarak davranışlar sergilemektedir. Duygular da belli bir amaca yönelik yapılan çabalarla alakalıdır, bilişsel teoriyi savunanlar düşünceleri duygulardan üstün görseler dahi duyguların davranış ve düşüncelere anlam kazandırdığına kabul etmişlerdir (Barutçugil, 2004, s. 73).

Duygular, acı, tehlike, kayıp ve zorluklar karşısında bir hedefe doğru ilerlemek, bağlanmak ve aile kurmak gibi aklın yetersiz kaldığı durumlarda yol göstermektedir. Her duygunun, insanı hareket etmeye hazırladığı görülmektedir. Her biri insan yaşamında tekrarlanan güçlükler ile baş edebilecek biçimde insanı yönlendirmektedir. İnsan, duygularıyla hayatla baş edebilmektedir. Önemli olan, duyguları tanıma ve onlardan olumlu olarak faydalanmaktadır. Duygular insan hayatını anlamlandırmaktadır. İnsan duyguları ve kararlarıyla var olmaktadır. Duygular insanların yaşama bakış açılarını değiştirebilmektedir (Maboçoğlu, 2006, s. 24).

Duyguların sınıflandırılmasıyla ilişkili olarak birbirlerinden farklı görüşlerin olduğu görülse de genellikle aşağıdaki gibi bir sınıflandırmanın kabul edildiği görülmektedir (Goleman, 2016, s. 85).

- Öfke: Kinlenme, sinirli olma, şiddet, tükenmek ve nefret gibi duygular,
- Üzüntü: Kederlenme, acı hissetme, umudunu kaybetme, neşe duymama ve can sıkılması gibi duygular,
- Korku: Sinirli olma, stresli olma, takıntılı olma, kuruntulu davranma, hayrete düşme, uyanık davranma, şüpheli olma, huzursuz davranma, vicdan ve çekingen gibi duygular,
- Zevk: heyecanlanma, mutlu olma, yaşam doyumuna ulaşmak, tensel zevk almak, hoşnut olma gibi duygular,
- Sevgi: İyi olma, kabul görme, güvenilir hissetme, dost olma, yakınlık gösterme, sadakatli davranma, hayran olma, muhabbet duyma ve aşırı tutkun olma gibi duygular,
- Şaşkınlık: hayret etmek, şoka uğramak, merak etmek, afallamak gibi duygular,
- İğrenme: nefret etme, tiksiniç olma, itici bulma ve hoşnut olmama gibi duygular,
- Utanç: mahcubiyet hissetme, suçluluk duyma, hayal kırıklığına uğrama, çile çeke ve pişman olma gibi duygulardır.

Bireylerin hangi duyguya sahip oldukları, bu duyguya ne zamandan beri sahip olduğu, bu duyguyu nasıl deneyimledikleri ve bir uyarıcı karşısında sergileyeceği tepkileri belirlenirken kişinin uyarıcı ile ilgili değerlendirmeleri de oldukça önemlidir. Bu değerlendirmelerde, meydana gelen duygu ve duyguyu doğuran durumun ilişkisi ortaya çıkmaktadır (Vatan, 2017, s. 46).

3.1.2. Zekâ Kavramı

Zekâ kavramının Türk Dil Kurumu sözlüğündeki karşılığına baktığımızda: Olayları birbirlerinden bağımsız olarak ele alabilme, yeni durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilme, tutum ve davranışları, belirli bir düşünce ya da amaç çevresinde toplayabilme ve algılama, kavrama, çağrışım yapma, sembolleştirme, yargıda bulunma, genelleme, bütünden sonuç çıkarma yeteneklerinin bütünü olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021).

Zekâ ve insan zekâsı (IQ) kavramları psikoloji bilimi kapsamında her dönem incelenen ve araştırılan bir konu olmuştur. İnsan zekâsının konu edildiği birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Yapılan çalışmalarda zekâyla bireylerin yaşamdaki başarı dereceleri gibi kavramları arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Ancak bugün, bilişsel zekânın yaşamdaki başarılar için tek başına yetmediği, duygusal becerilerin gerekliliği vurgulanmaktadır. Duygusal zekâ İngilizce olarak “Emotional Intelligence (EI)” veya “Emotional Quotient (EQ)” şeklinde tanımlanan, Türkçe’ye “Duygusal Zekâ (DZ)” olarak çevrilen bir kavramdır (Doğan ve Şahin, 2007, s. 235).

Zekâ, varlığı kabul edilen hipotetik bir kavramı ifade etmektedir. Kesinleşmiş tanımının olmadığı görülmektedir. Buna karşın zekânın, mantık kurmak, planlamak, problem çözmek, soyutlamak, karmaşık fikirleri kavramak, öğrenmeyle birlikte birçok şeyi kapsayan zihinsel yeteneklerin genelini kapsadığı ifade edilmektedir (Gerrig ve Zimbardo, 2013, s. 68).

Howard Gardner'ın çoklu zeka teorisi gerçekten önemli bir katkıdır. Gardner, insanların tek bir zeka türüyle sınırlı olmadığını ve birden fazla zeka türüne sahip olduğunu savunmuştur. Bu teoriye göre, beşeri zeka dışında birçok farklı zeka türü vardır. Gardner, orijinal çalışmasında sekiz zeka türünden bahsetmiştir: dilbilimsel zeka, mantıksal-matematiksel zeka, görsel-mekansal zeka, müziksel zeka, bedensel kinestetik zeka, kişilerarası zeka, içsel zeka ve doğal zeka. Daha sonra, bu sekiz zeka türü arasında bağlantılar olduğunu ve bazı zekaların birbirini desteklediğini belirtmiştir. Ancak, bilim insanları arasında zeka türlerinin sayısı konusunda tam bir uzlaşmaya varılmamıştır. Bazı araştırmacılar daha fazla zeka türü önerirken, bazıları ise daha azını kabul etmektedir. Bu nedenle, kaç tane zeka türünün olduğu konusunda net bir sonuca varılamamıştır. Önemli olan nokta, her bireyin kendine özgü bir zeka profiline sahip olduğu ve farklı zeka türlerinde farklı düzeylerde yetenek gösterebileceğidir. Bu da eğitim ve öğretim süreçlerinde çeşitlilik ve farklı öğrenme yöntemlerine ihtiyaç olduğunu gösterir. Çoklu zeka teorisi, bu farklılıkları anlamak ve her bireyin potansiyelini geliştirmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Yelkikalan, 2006, s. 40). Bu zekâ türleri aşağıda kısaca ele alınmıştır.

- **Sözel Zekâ:** Sözel zeka, dilbilgisi, kelime dağarcığı, anlama, anlatma ve iletişim becerilerini içeren zeka türüdür. Sözel zekaya sahip olan bireyler, kelime oyunları, hikaye anlatma, yazma, konuşma, retorik ve tartışma gibi alanlarda üstün

performans gösterebilirler. Sözel zekâya sahip olan bireyler, karmaşık soruları analiz edebilir, mantıksal düşüncelerini ifade edebilir ve başkalarıyla etkili iletişim kurabilirler. Bu kişiler genellikle iyi okurlar, hızlı bir şekilde yeni kavramları öğrenebilirler ve zihinsel olarak meydan okuyan yazılar ve metinlerle başa çıkabilirler (Yelkikalan, 2006, s. 40).

- **Görsel Zekâ:** Renklere, çizgi ve şekillere duyarlılık gösterebilme yeteneğidir. Duman, görsel zekâyı insanların dünyayı, çevreyi doğru algılaması, görseller, şekiller, çizgilerle algıladıklarını yansıtması, görme duyusuna bağlı olarak zihinde şekil ve resimler yaratma becerisi olarak tanımlamıştır. Fotoğrafçı, tasarımcı, rehber, mimar, haritacı, heykeltıraş gibi görsellerin ve uzamsal zekâsı güçlü bireylerde görülen zekâ türüdür (Duman, 2007, s. 351).
- **Yaratıcı Zekâ:** Yaratıcı zeka, yeni ve orijinal fikirler üretebilme, problem çözme yeteneği ve sanatsal ifade becerilerini içeren bir zeka türüdür. Yaratıcı zekaya sahip olan bireyler, farklı bakış açılarıyla düşünebilir, alışılmışın dışında çözümler bulabilir ve yeni ve benzersiz ürünler, projeler veya sanatsal eserler ortaya koyabilmektedirler. Yaratıcı zekaya sahip olan bireyler, hayal gücünü kullanarak sıradışı fikirler geliştirebilir ve bu fikirleri uygulama sürecine dönüştürebilirler. İnovasyon, tasarım, müzik, edebiyat, resim gibi alanlarda yaratıcı zeka önemli bir rol oynamaktadır. Yaratıcı zekaya sahip bireyler genellikle esnek düşünme becerilerine sahiptirler, risk almaktan çekinmezler ve yenilikçi çözümler üretebilirler. Ayrıca, hayal güçlerini kullanarak problemleri farklı açılardan ele alabilir ve sıra dışı çözümler bulabilmektedirler (Yelkikalan, 2006, s. 41).
- **Mantıksal Zekâ:** Mantıksal zeka, analitik düşünme, matematiksel yetenekler, problem çözme ve akıl yürütme becerilerini içeren bir zeka türüdür. Mantıksal zekaya sahip olan bireyler, karmaşık bilgileri analiz edebilir, mantık kurallarını kullanarak sonuçlara ulaşabilir ve çıkarımlar yapabilmektedir. Mantıksal zekaya sahip olan bireyler, matematiksel problemleri çözme, soyut düşünme, mantıksal argümanları analiz etme ve akıl yürütme süreçlerinde üstün performans gösterebilmektedirler. Bu kişiler, veri analizi yapma, problem çözme stratejileri geliştirme ve karar verme süreçlerinde başarılı olma eğilimindedirler (Berkant ve Ekici, 2007, s. 115).

- **Fiziksel Zekâ:** Fiziksel zeka, beden koordinasyonu, motor beceriler, spor yetenekleri ve el becerilerini içeren bir zeka türüdür. Fiziksel zekaya sahip olan bireyler, bedenlerini etkili bir şekilde kullanabilir, el-göz koordinasyonunu geliştirebilir ve motor becerilerini ustalıkla uygulayabilirler. Fiziksel zeka, sporcular, dansçılar, cerrahlar, marangozlar gibi mesleklerde ve performans sanatlarında büyük öneme sahiptir. Bu kişiler genellikle bedensel aktivitelerde yetenekli olup, ellerini ve bedenlerini hünerli bir şekilde kullanabilirler. Fiziksel zekaya sahip bireyler genellikle hareketli ve pratik bir yaşam tarzı benimserler. El becerileri, koordinasyon ve esneklik gibi fiziksel yetenekleri sayesinde bedensel aktivitelerde başarılı olurlar. Ayrıca, sporda rekabetçi bir avantaj elde etmek ve fiziksel olarak zorlayıcı görevleri yerine getirmek konusunda üstün yeteneklere sahiptirler. (Yelkikalan, 2006, s. 42).

3.2. Duygusal Zekâ Modelleri

20. yüzyılın başlarında psikoloji alanında duygusal tepkiler ve davranışlar üzerine yapılan araştırmalar sınırlıydı ve zihinsel süreçlerin ön plana çıktığı bir dönemdi. Bu dönemde, bireylerin akılcı ve mantıksal düşünce süreçleri üzerine odaklanılmış ve duygusal yanları ihmal edilmiştir. Ancak, 1960'lı yıllarla birlikte duygusal ifade özgürlüğü ve sosyal davranışların önemi daha fazla vurgulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde insanların duygularını ifade etme ve paylaşma konusunda daha rahat davrandıkları, duygusal deneyimlerin ve sosyal etkileşimlerin daha fazla önem kazandığı bir dönem yaşanmıştır. Bu dönemde duygusal zeka ve duygusal zekanın önemi üzerine yapılan araştırmalar artmıştır. Duygusal zeka, insanların duygularını tanıma, anlama, ifade etme ve yönetme becerilerini ifade eder. Duygusal zeka, insanların duygusal tepkilerini anlamalarına, başkalarıyla empati kurmalarına, ilişkilerini yönetmelerine ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda duygusal ifade özgürlüğü ve sosyal davranışların önem kazanmasıyla birlikte psikolojide duygusal zeka, sosyal zeka ve insanların duygusal dünyasına ilişkin araştırmalar daha fazla önem kazanmıştır. Bu gelişmeler, insanların duygusal yanlarının da dikkate alınması gerektiğini vurgulamış ve duygusal zeka kavramının daha geniş bir kabul görmesine katkı sağlamıştır (Ulaş, 2004, s. 24).

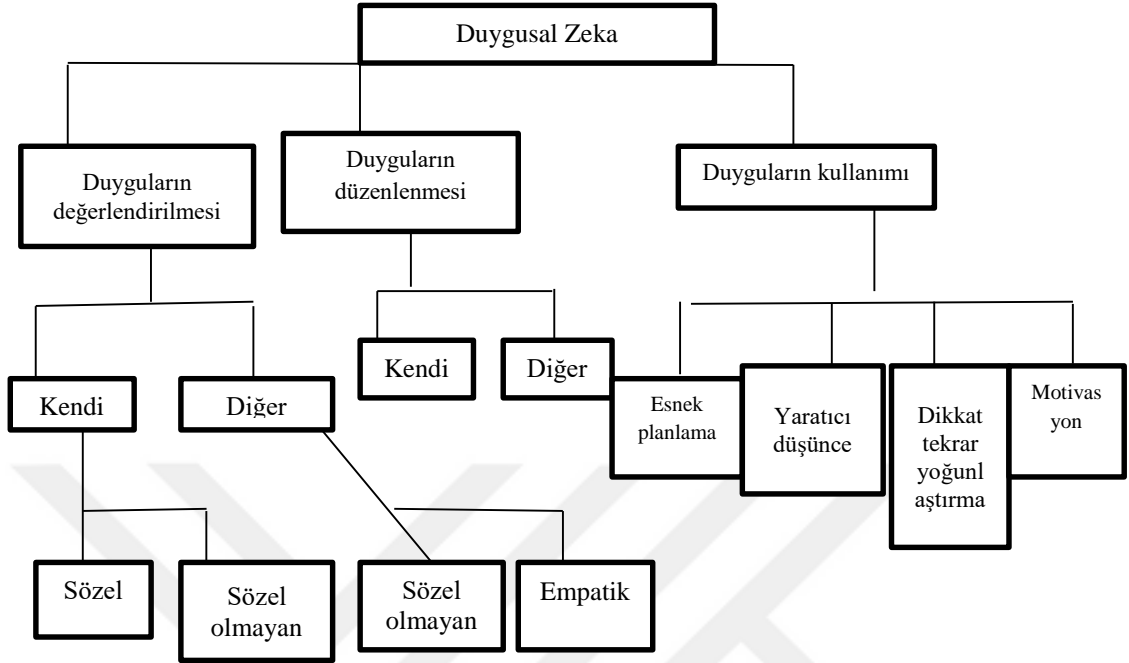
Daniel Goleman'ın “Duygusal Zeka” adlı kitabında belirttiği gibi, bazı bireyler genel zeka ölçüm testlerinde yüksek skorlar alabilirken, sosyal ve duygusal becerilerde zayıf olabilirler. Bu durumda, akademik veya entelektüel zeka ile duygusal zeka arasında bir ayrım yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Goleman, duygusal zekanın, duyguları tanıma, anlama, ifade etme ve yönetme becerilerini içerdiğini belirtmektedir. Duygusal zekanın gelişimi, insanların sosyal yaşamlarında başarılı olmalarını sağlamaktadır. İnsanlar duygusal zeka becerilerini kullanarak empati kurabilir, ilişkilerini yönetebilir, etkili iletişim kurabilir ve stresle başa çıkabilir.

"Duygusal Zeka" kavramı, literatürde genellikle "EI" veya "EQ" (Emotional Quotient) olarak kısaltılmaktadır. Türkçe literatürde ise "Duygusal Zekâ" olarak kullanılmaktadır. Duygusal zekâ kavramının temelleri, 1920'lerde Edward Lee Thorndike tarafından atılmıştır. Thorndike, zeka kavramını mekanik zeka (mekanizmaları anlama ve yönetme), soyut zeka (fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme) ve sosyal zeka (insanları anlama ve yönetme) olarak üçe ayırmıştır. Bu şekilde, sosyal zeka kavramı, insanların duygusal ifadeleri ve ilişkileri anlama, yönetme ve etkileşimde bulunma becerilerini içermektedir. Duygusal zeka kavramı, bu sosyal zeka bileşenini vurgulayarak geliştirilmiştir (Tatar vd., 2011, s. 121). Duyguların analiz edilerek okunabilmesi, onların yönetilmesi, başkalarının mesajlarının okunabilmesi ve empati gibi yetenekler bu zekâ kapsamında değerlendirilmektedir (Çift ve Canan, 2017, s. 46). Ercan (2017, s. 4), duygusal zekâyı kısaca duyguları işleme kapasitesi olarak tanımlamıştır.

Duygusal zekânın gelişebilmesi insan yaşamında önemlidir. Bu gelişimde üç unsurun dikkat çektiği görülmektedir. Bu unsurlar; cinsiyet, yaş ve aile olarak sıralanmaktadır. Duygusal zekânın gelişmesi küçük yaşlarda başlar ve farklı yaş gruplarında bireylerin karşılaştığı olaylarla elde ettiği deneyim kapsamında şekillenmektedir. Diğer bir unsur olan cinsiyette erkek ve kadınların buldukları ortamlarla elde ettikleri deneyimlerin farklı olması sebebiyle duygusal zekâlarının da farklı şekillendiği görülmektedir. Üçüncüsü ailedir; insanların belli bir yaşa kadar birlikte yaşadığı, zihinsel ve kültürel etkileşimin olduğu ve bireyleri yönlendirmeleri sebebiyle rol model olduklarından duygusal zekânın şekillenmesi konusunda oldukça etkilidir (Uludağ ve Çınar, 2021, s. 43).

Duygusal zekâyla ilişkili olarak yapılan tanımlama ve araştırmalar incelendiğinde, duygusal zekânın karakter yapısı mı yoksa yetenek mi olduğunun tartışıldığını belirtmek

gerekir (Tatar vd., 2011, s. 121). Şekil 8’de duygusal zekânın bağlantılı durumları aktarılmıştır:



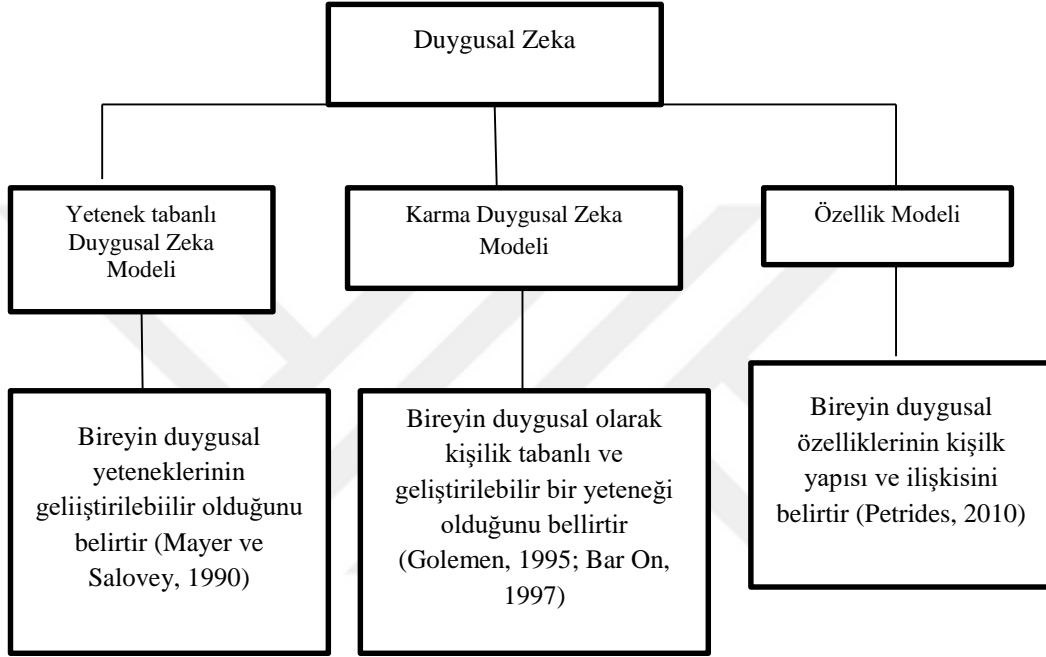
Şekil 8. Duygusal Zekânın Kavramsallaştırılması

Kaynak: Seven, (2019, s. 10).

Bireylerin özel ve iş yaşamlarında karşılaştıkları sorunları çözerek başarılı olmalarında bilişsel zekâ belirleyici faktörlerin başında gelmesine rağmen günümüzde zekânın analitik süreçlerden çok daha fazlasını içerdiğinin, duygusal enformasyonu işleme ve kullanma becerilerinin başarı ve performans üzerindeki etkilerinin anlaşılması sosyal ve duygusal zekâyı gündeme getirmiştir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 26; Edizler, 2010, s. 2971; Arslan ve Polatcan, 2021, s. 185).

Duygusal zeka modelleri, bireylerin duyguları tanıma, anlama, yönetme ve duygusal dengeyi sağlama becerisini içeren çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Bu modellerin temel amacı, duygusal zekânın ölçülmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmaktır (Yaşarsoy, 2006, s. 45). Peter Salovey ve John Mayer, duygusal zekânın dört temel boyutunu tanımlamışlardır: duygusal farkındalık (emotional awareness), duygusal yönetim (emotional management), duygusal bilgi (emotional knowledge) ve duygusal uygunluk (emotional adaptability). Daniel Goleman ise duygusal zekânın beş temel boyutunu vurgulamıştır: öz-farkındalık (self-awareness), duygusal kontrol (self-regulation), iç motivasyon (motivation), empati (empathy) ve sosyal beceriler (social

skills). Reuven Bar-On ise duygusal zekâyı beş ana boyutta ele almıştır: intrapersonel (kendini anlama ve yönetme), interpersonal (başkalarını anlama ve ilişkileri yönetme), adaptasyon (değişime uyum sağlama), stres yönetimi (stresle başa çıkma) ve genel duygusal refah (duygusal olarak iyi olma) (Acar, 2001, s. 19). Bu duygusal zeka modelleri, bireylerin duygusal yeteneklerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik çerçeveler sağlamaktadır. Her model, farklı boyutları ve alt becerileri vurgulayarak duygusal zeka kavramını farklı perspektiflerden ele almaktadır (Şekil 9).

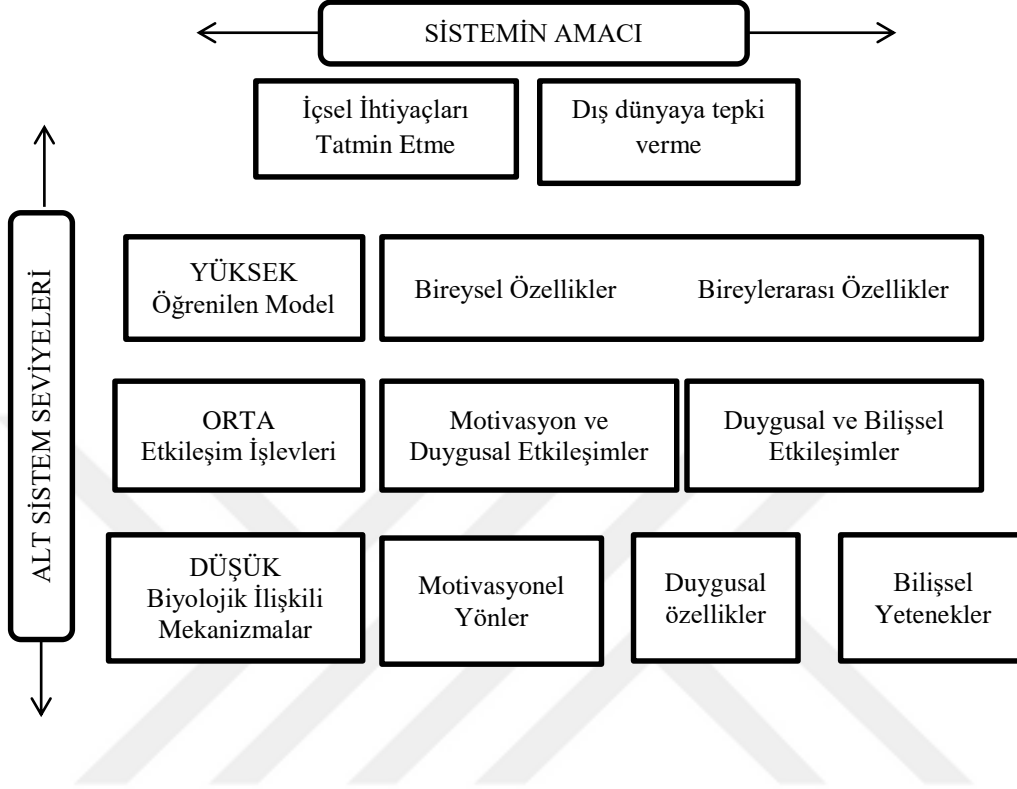


Şekil 9. Duygusal Zekâ Modelleri

3.2.1. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ kuramı

Mayer ve Salovey tarafından duygusal zekâ kavramı, duyguların doğru bir şekilde algılanma, değerlendirilme ve ifade edilme; duyguların ve duygusal bilginin anlaşılma; zihinsel ve duygusal gelişim sağlanması için duyguların kontrol edilmesi gibi yetenekler olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekâ bir yetenek şeklinde duygular ve zekânın karşılıklı olarak değiş tokuşunu gerektirmektedir. Aşağıdaki şekilde kişilik bileşenlerinin, düşük seviyeden yüksek seviyeye kadar hiyerarşik olarak gösterilmiştir. Düşük seviyedeki bileşenlerin genel olarak duygusal, motivasyonel ve bilişsel gruplar içinde olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ gibi orta düzeydeki bileşenler, düşük seviyedeki gruplar ile (duygusal özelliklerle bilişsel yetenekler) etkileşim içindedir (Şekil 10).

Yüksek seviyedeki bileşenlerse alt seviyedeki bileşenlerin daha karmaşık işlenen haliyle sosyalleşme ve kişilik olarak yansımaları olarak görülmektedir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 236).



Şekil 10. Kişilik ve Temel Alt Sistemleri

Kaynak: Mayer vd., (2004, s. 201).

Mayer ve Salovey duygular ve akıl üzerinde yoğunlaşmış, duyguları akılcı kullanma becerisinin önemini vurgulamışlardır. Mayer ve Salovey ifade ettikleri modeli dört boyutta ele almışlardır. Birinci boyut duygu sistemlerinden bilginin alınarak içe aktarılmasını içeren “duyguları algılama ve tanımlama”dır. İkinci boyut; duygusal zekânın daha ileri süreçlerine odaklanan “duyguları düşüncede kaynaştırmadır.” Üçüncü boyut duyguları anlamayı içeren bilişsel boyut olan “duyguları anlama”dır. Dördüncü boyut bireyin hem kendi duyguların kontrol etmesini hem de başkalarının duygularını yönetmesini kapsayan “duyguları kontrol etme” boyutudur) Bu boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür (Mayer vd., 2004, s. 200; Mayer vd., 2012, s. 198):

1. Duyguyu algılama ve tanımlama: Kişilerin surat ifadelerinden ve jestlerinden içinde bulunduğu duygu durumunu anlama yeteneğidir. Duyguların yüz ifadesi, ses tonu ve diğer yollarla aktarabilmek ve aktarılmış olanı algılayabilmeyi

içermektedir. Duyguları algılama boyutu, diğer boyutlarda var olan yeteneklerin gerçekleştirilmesini sağlayacağından ötürü, sıralayacağımız diğer dört boyut içerisindeki en temel boyut olarak bu boyut kabul edilmektedir.

2. Duyguları düşüncede kaynaştırma: Duygu ve düşünceler arasındaki bulunan ilişkiyi anlamlandırma, bu sayede sebep-sonuç ilişkisi kurma ve değerlendirmeler yaparak hızlı kararlar alma sonucunda olayları çözümleyebilme becerisidir.
3. Duyguyu Anlama: Duygularda zaman içinde ortaya çıkan değişimleri gözlemlenme, duyguların değerlendirilmesi ve sonuçların ifade edilmesidir. Duygusal anlama sürecinde duygular tanımlanmakla birlikte duygusal bakış açıları da sağlanmaktadır (Brackett vd., 2013, s. 62).
4. Duyguyu kontrol etme: Bir diğer deyişle duyguyu yönetme, duygularını doğru algılayan ve duygularının farkında olan bireyin yaşadığı olaylar, problemler karşısında duygularını yönlendirip yönetebilme yeteneğidir. Bireyin yalnızca kendi duygularını bilmesi ve bu duyguların farkında olması yeterli değildir. Çevresindeki bireylerinde duygularını da tanımlayıp kontrol etmesi yaşanan durumlar karşısında doğru duygu yönetimini gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Salovey ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen modelde, duygusal zekâ anlayışı iki alanda incelenmiştir. Bunları; duygusal anlamda bilgilerin zorunluluk şeklinde görülmeden algılandığı, bu bilgilerin cevaplandığı ve manipüle edilebildiği deneyimsel alanlar ve duyguların tam anlamıyla hissedilmediği veya tam olarak deneyimlenmediği duyguların anlaşılma ve yönetilmesini kapsayan stratejik alandır. Söz konusu alanların, düşünceyi kolaylaştırma, duyguları algılama, anlama ve yönetme bileşenlerinin çatısını oluşturduğu belirtilmiştir (Feldman ve Salovey 2002, s. 121; Stys ve Brown, 2004; Yazıcı, 2019, s. 9-10).

3.2.2. Bar-on modeli

Bar-On'un "duygusal zekâyı"; duygusal, sosyal ve kişisel becerilerle yeteneklerin düzenlenmesi şeklinde bir karma model olarak oluşturmuştur. Bar-On ve Mayer-Salovey modelleri incelendiğinde ikisinde de bilişsel alana odaklanıldığı ve duygusal zekânın kişilikle ilişkili olmadığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Mayer-Salovey, yetenek ve davranışa; Bar-On ise duygusal ve sosyal zekâ davranış alanlarına

odaklanmıştır. Bar-On modelinde, kişisel ve kişiler arası becerilere odaklanmıştır. Kişisel yetenek; bireyin kendini bilmesi, duygu ve düşüncelerini yıkmayacak şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bireylerin duygularını ve ihtiyaçlarını fark edebilmesi ile bu durumla ilgili tatmin eden ilişkiler kurmak da kişilerarası yetenek kapsamında değerlendirilmektedir. Duygusal ve sosyal zekâya sahip olmak BarOn' a göre; yaşanan durumlara objektif ve esnek uyum sağlamak, karar verebilmek ve problem çözebilmeyi kapsamaktadır (Tablo 5). Bu durumun ortaya koyulmasının yolu ise duyguların en etkin biçimde yönetilmesinden geçmektedir (Reisoğlu, 2017, s. 889).

Tablo 6. Bar-on Duygusal Zekâ Modeli

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEKLERİ ve DEĞERLENDİRİLMELERİ	
ÖLÇEK	Her Ölçekete değerlendirilen DZ Yeterlikleri
İçsel	Öz-Farkındalık ve Kendini İfade etme
Özsaygı	Kendini doğru bir şekilde analiz etmek, anlamak ve kabul etmek
Duygusal Öz-Girişkenlik	Kişinin duygularını bilmek ve anlamak
Bağımsızlık	Hislerini efektif ve olumlu bir şekilde dile getirmek
Kendini gerçekleştirmek	Başkalarına karşı özgüven ve duygusal bağımlılıktan kurtulmak
Kişilerarası	Sosyal Farkındalık ve Kişiler Arası İlişki
Empati	Kişisel hedeflere ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çabalamak
Sosyal sorumluluk	Sosyal Farkındalık ve Kişiler Arası İlişki
Kişilerarası ilişki	Diğerlerinin duygularını algılayabilmek ve anlayabilmek
Stres Yönetimi	Duygusal Yönetim ve Düzenleme:
Stres Toleransı	Bir sosyal grup ile özdeşleşerek işbirliğinde bulunmak
Dürtü kontrolü	Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarıyla iyi ilişki kurmak
Adaptasyon	Değişim Yönetimi
Gerçeklik testi	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
Esneklik	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde control etmek
Problem çözme	Değişim Yönetimi
Genel ruh hali	İç Motivasyon
İyimser	Birinin duygularını objektif olarak doğrulamak ve dış gerçeklikle düşünmek
Mutluluk	Duygu ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlamak
	Kişisel ve kişilerarası problemleri etkili bir şekilde çözebilmek
	İç Motivasyon
	Pozitif olmak ve hayatın daha parlak tarafına bakmak
	Kendisiyle, başkalarıyla ve genel olarak yaşamla içiçe hissetmek

Kaynak: Bar-On, R., (2006). *The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence*. In P. FernándezBerrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, *Psicothema*, s. 46.

Duygusal zekâ yeteneği sosyal beceriler, özellikler ve davranışlardan oluşmaktadır. Bu modelde duyguların bireylerin başarılarındaki rolünün belirlenmesi hedeflenmektedir. Bireyin kendini ve diğerlerini anlaması, diğer insanlarla ilişki kurması ve o anda içinde yaşadığı çevreye uyum sağlayarak o çevre ile başa çıkmasını sağlayan yetenekler duygusal zekâ kapsamına girer (Kılıçarslan, 2009, s. 65). Bar-On (2006, s. 101) zorlu ve sıkıntı süreçlerden başarılı olarak çıkabilmek için insana yardım eden duygusal, işitsel ve sosyal yeterlilik/yetenekleri duygusal zekâ olarak tanımlamaktadır. Zeki insanları bilişsel zekâyla beraber duygusal zekâsı da olan insanlar şeklinde ifade etmişlerdir. Bu model kapsamında duygusal zekânın beş temel başlıkta toplandığı görülmektedir (Bar-On, 2010, s. 16):

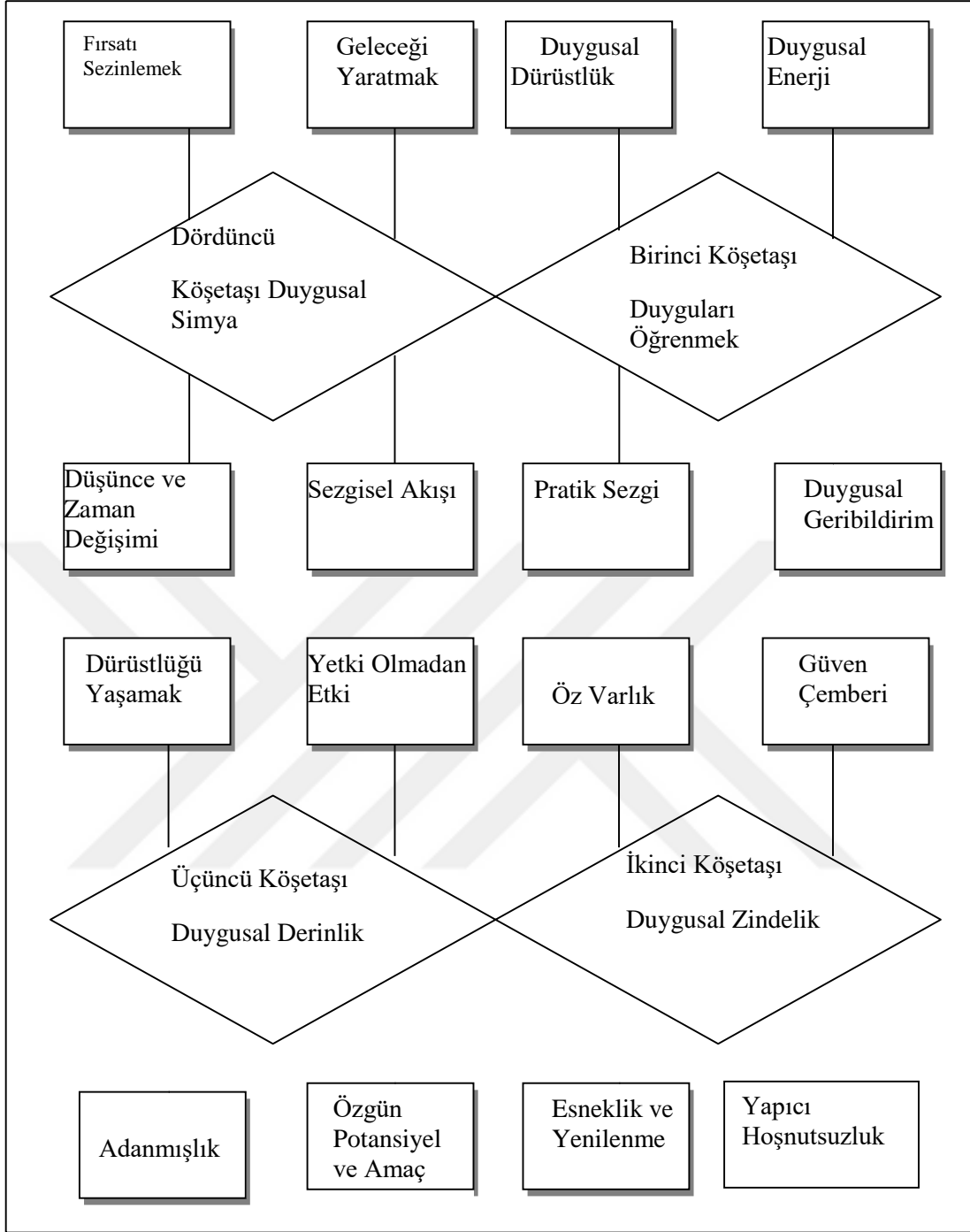
1. Kişisel duygusal zekâ: Kişisel duygusal zekâ kendi içerisinde; duygusal öz bilinç, kendini gerçekleştirme, girişkenlik, benlik saygısı ve bağımsızlık olarak ayrılmaktadır. İnsanların çevreleri ve iş hayatındaki rollerine göre olabilecek yapıcı özellikleri olan davranışlar sergileyebilmesi için gereken beceriler, kişisel beceriler olarak tarif edilmektedir. Kişisel beceriler; insanların kendilerini tanıması ve yönetebilmesi durumlarını kapsayan becerilerle yeteneklerden oluşmaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 320).
2. Kişiler arası duygusal zekâ: Kişiler arası duygusal zekâ kendi içinde; kişiler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk ve empati olarak üçe ayrılmaktadır. İnsanların çevresindeki diğer insanlarla olan ilişkilerinin yapısı ve başarılarının belirlenmesi sosyal bir duygusal zekâ unsuru olarak ifade edilmektedir. Burada bireylerin diğerlerini anlayabilmesine odaklanılmıştır. Kişilerarası beceriler boyutunda, duygusal zekâ modelinin bütün diğer boyutlarına göre kolaylıkla fark edilebildiği görülmektedir (Seydaoğulları, vd., 2015, s. 59)
3. Şartlara ve çevreye uyum duygusal zekâ: Şartlara ve çevreye uyum duygusal zekâ problem çözümü, gerçeklik testi ve esnekliği kapsayan üç bölümden oluşmaktadır. Uyum sağlamak, bireylerin çevrelerinden gelen etkilere karşı baş etme becerileriyle ilişkili bir kavramdır. Bireyin çevrelerinden gelen istekler ile en doğru olarak başa çıkabilmesi ve sıkıntı oluşturacak durumlarla karşılaşmaları durumunda hangi düzeyde başarılı olabileceğini ortaya koymaktadır (Seydaoğulları, vd., 2015, s. 61).

4. Stres yönetimi duygusal zekâ: Stres yönetimi duygusal zekâ; stresle başa çıkma düzeyi ve dürtü kontrolünü kapsar. Bireylerin, yüksek bir strese maruz kalmaları bilişsel bir çok kaynağa ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bireylerin bu durumda anlaşılamayan yeteneklerini de kullanma mecburiyetinde kaldıkları görülmektedir (Şahin, vd., 2009, s. 251).
5. Genel ruh hali duygusal zekâ: Genel ruh hali duygusal zekâ ise mutluluk ve iyimserliği içeren iki bölümdür. Genel ruh hali boyutunun, iyimser ve mutluluk olarak iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlar; aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Tingaz ve Hazar, 2014, s. 746);
 - Mutluluk; İnsanların kendi hayatlarından razı olmaları, kendileriyle birlikte diğer bireylerle mutlu olmaları gibi olumlu bir çok duyguyu bu kapsamda yer almaktadır.
 - İyimser Olma; Olumlu; iyi bir ruh hali içerisinde olma, aynı zamanda da bu durumu sürdürübilme şeklinde tanımlanmaktadır.

Burada duyguların belirli olaylar sonucunda oluştuğunu ve anlık olduğunu belirtmek gerekir.

3.2.3. Cooper ve Sawaf Karma Modeli

Duygusal zekâ modellerinden Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı kurumsal ortamda değerlendirerek, bilhassa duygusal zekâ ve önderlik arasındaki etkileşime odaklanmıştır. Duygusal zekâ Cooper ve Sawaf modelinde, hisleri öğrenmek, hissi açıklık, hissi derinlik, hissi simya boyutlarını içermektedir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 24) (Şekil 11):



Şekil 11. Duygusal Zekânın Dört Köşe Taşı

Kaynak: Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2000). EQ inteligencja emocjonalnaw organizacjii zarządzaniu. Wydawca: Wydawnictwo Studio EMKA, 177-285, s. 65.

Tablo 7. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli ve EQ Haritası

Boyutlar	Alt Boyutlar	Boyutlar	Alt boyutlar
Duygusal Okuryazarlık	1. Duygusal Dürüstlük: gerçek duygusal bilgiyle hareket etme.	Duygusal Derinlik	9. Özgün Potansiyel ve Amaç: Kişinin kim olduğuna ve kendi amacının ne olduğuna karar vermesi
	2. Duygusal Enerji: Duygu ile enerji arasındaki bağı algılama. Sakinliğin motivasyon artışını kolaylaştırması.		10. Adanmışlık: Duygunun, kişiyi motive etmesi, zekasına olumlu katkı sağlaması.
	3. Duygusal Geri Bildirim: Duygunun bir işaret olarak değerlendirilmesi.		11. Dürüstlüğü Yaşamak: Doğruluk ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı olmak
	4. Pratik Sezgi: Sezginin, duygusal bilgi olarak değerlendirilmesi ve sezgiyle hareket edilmesi.		12. Yeki Olamadan Etki: Otoriteden ziyade duygusal potansiyeli hesaba katacak tarzda davranış sergilemek.
Duygusal Zindelik	5. Öz Varlık: Kişinin duygularını dinlemesi, kendi inancını, düşüncesini değerlendirmesi.	Duygusal Simya	13. Sezgisel Akış: Bir olaya kendini tamamen verme, zor bir şeyi başarma için kendini zorlama.
	6. Güven öemberi: Kişinin kendisine ve başkalarına güvenmesi ve onlar tarafından güveniliyor olması.		14. Düşüncesel zaman Değişimi: Düşünce ve duygularda geleceğin belirsizliğine karşı üstün bir performans gösterebilme.
	7. Yapıcı Hoşnutsuzluk: Farklı görüşlerden, üretken fikirlerin oluşturulması		15. Fırsatı Sezinlemek: Şimdiki zamanın ve geleceğin farkında olma ve hissedebilme.
	8. Esneklik ve Yenileme: Kişinin kontrolü dışında olan durumlarda bakış açısını yenilemesi.		16. Geleceği yaratmak: Geçmişten ayrı, üretken değişim sürecine girebilme.
EQ Sonuçları: Fiziksel, ruhsal, sağlık, yaşam kalitesiyle ilgili algılamalardan oluşmaktadır.			

Kaynak: Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2000). EQ inteligencja emocjonalnaw organizacjii zarządzaniu. Wydawca: Wydawnictwo Studio EMKA, 177-285, ss. 200-201)

Cooper ve Sawaf (2000) duygusal zekâ modelinde köşe taşı olarak ifade ettiği duygusal zekâ boyutlarının dört tane olduğunu belirtmiş ve boyutları şu şekilde açıklamıştır (Tablo 7) (Altunbaş, 2018, s. 24; Ulutürk, 2021, s. 33-34; Avşar ve Kaşıkçı, 2010, s. 6):

1. Duyguları öğrenme; Duygusal bilgilere ulaşarak duygusal birikimin sağlanmasını kapsamaktadır. Alt boyutları, “duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgi”dir.
2. Duygusal zindelik; bireylerin güven yetilerinin geliştirilerek duyguların tanınma becerisidir. Açık olabilme ve başkaları ile geçinebilmeyi içermektedir. Alt boyutları, “özarlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenmedir”.
3. Duygusal derinlik; Bireyin içsel alanlarını fark edip; bunları toplumun hedefleri için kullanması, temel karakterini oluşturma aşamasında, bütünlüğünü, potansiyelini ve amacının gelişimine yardım eden bir araç olarak değerlendirilmektedir. Alt boyutları, “özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak”tır.
4. Duygusal simya; fırsatların hissedilmesi ve geleceğin yaratılması; önsezisel yenilik, durumsal değişim ve akıcı zekâyı kapsayan bir karışım simya üretmeyi kapsamaktadır. Kişilerin yaratıcılık potansiyellerini arttıran özelliklere yoğunlaşır. Alt boyutları, “sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi ve fırsatı sezinlemek, geleceği yaratmak”tır (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 404).

3.2.4. Petrides ve Furnham’ın Duygusal Zekâ Modeli

Petrides ve Furnham geliştirdikleri modelle duygusal zekânın temel unsurlar üzerine yoğunlaşmaktan ziyade, birtakım kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Petrides ve Furnham modeli bireylerin duygusal becerilerini, bireyin kendini algılaması ile alakalı kişisel farklılıkları içermektedir. Model duygusal zekâ özelliğini karakter çerçevesi ile değerlendirilerek, bireylerin özgün davranışlarını ölçümlenmektedir. Petrides ve Furnham modeli iyimserlik, empati, mutluluk, dürüstlük, motivasyon, farkındalık gibi kişilik parametrelerine bağlıdır. Petrides ve Furnham duygusal zekâyı; iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallikten oluşan dört alt boyutta ele almışlardır (Deniz vd., 2013, s. 411; Petrides ve Furnham, 2001, s. 427):

- İyi oluş: Bireyin iyi olarak nitelendirilen birçok özelliği kendinde bulundurmasını, bu sayede bireysel donanımlarının ve güçlü yönlerinin farkına varmasını, hayata pozitif bir bakış açısıyla yaklaşım ve yaşamdan memnun kalma gibi duyguları içeren boyut olarak ifade edilmiştir.
- Öz kontrol: Bireyin kendisinde mevcut olan duyguları tanıyıp ve uyum sağlamasını, duygularını kontrol edip, gergin durumlarla mücadele edebilmesi ve yapılanlardan etkilenmesi durumudur.
- Duygusalılık: Bu boyut bireylerin yaşamış oldukları duyguların bilincinde olmalarını, duygularını çevresine ifade edebilmelerini, duyguları hakkında düşünebilmelerini ve çevreleriyle olumlu ilişkiler kurabilmelerini içermektedir.
- Sosyallik: Bu alt boyut bireyin diğer insanlarla uyum içerisinde yaşayıp, kişisel haklarını bilincinde olup bu hakları savunmalarını ve çevrelerindeki diğer insanların da duygularını etkileyebilip ve yaşanacak olan farklı durumlarda pozitif tutumlar sergileyebilme durumlarını içermektedir.

Özyeterlik ile duygusal zekâ kavramlarını bütünleştirdiği görülen Petrides ve Furnham temelde iki duygusal zekâ kavramının olduğu ve aralarında temel ayırımların olduğu düşüncesinden hareket etmişlerdir. Birincisi duygusal zekânın kişisel özellik olduğu, diğeri ise bilgiyi işleme yeteneği olduğudur. Duygusal özyeterlik kavramı; duygu ile ilgili öze yönelik algılanan yeteneklerle bunların değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yetenek duygusal zekâ, duyguyla ilişkili olarak bilişsel yeteneklerin olması şeklinde ifade edilmiştir. Bu durumda duygusal zekâ bireyin kendi ve başkaları ile ilişkili deneyimleme, anlama, tanımlama, kullanma ve düzenleme yolundaki kişisel farklılıkları kapsamaktadır (Petrides ve Furnham, 2001, s. 429).

3.3. Duygusal Zekânın İnsan Yaşamındaki Etkileri

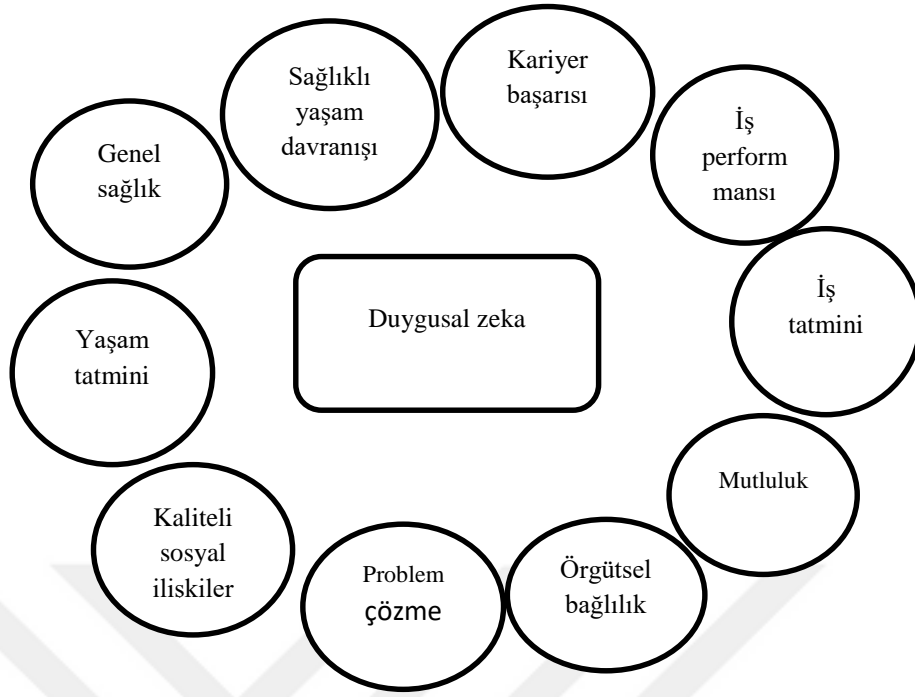
İnsan kişiliğinin önemli oranda küçük yaşta geliştiği aktarılmaktadır. Doğuştan geldiği ifade edilen kalıtsal ya da biyolojik özelliklerinden kaynaklı bir mizaç vardır. Bu mizacın, müdahale edilmesi halinde değiştirilebileceği aktarılmaktadır. Duygusal zekânın geliştirilebileceği görüşünün, tek başına, zekâ türlerinden hiçbir farkı olmama durumuyla bile açıklandığı görülmektedir. Çoklu zekâ kuramı ilkeleri içinde, geliştirilebilir olması söz konusudur. Bu durumda insanların bireysel ve bireyler arası yetenekleri içine alan duygusal zekânın geliştirilebilir olması mümkündür. Bu

yeteneklerin, yaşarken, yaşamın her anında ve bağlamında, insan başarısının olumlu/olumsuz etkileyebilen yetenekler olduğu görülmektedir (Maboçoğlu, 2006, s. 92-93).

Duyguları tanımak, onların doğru kanalize edilebilmesindeki ilk adımı olarak değerlendirilmektedir. Öfke anlarında, beynin vermiş olduğu uyarıcı sinyallerin, akılcı zihin ile işbirliği yapmadan tamamıyla güdüsel anlamda davranışa neden olursa o an, duygusal bağlamdan çıkıldığı zaman pişmanlığa dönüşecektir. Bireyin hem kendine hem ilişki halindeki kişiler karşısında istemediği biçimde davranması söz konusu olur. Bu pişmanlıkla başta duyulan öfkenin arasında, kişinin gerçekte ne olmasını istediğiyle ilgili hızlı bir sorgulama yaşanacak, seçimi gerçekleştirilmesi ve sonuçta sorumluluk almasına imkan tanıyacak şeyin, gerçek duygularını tanıması ve fark etmesi olduğu düşünülmektedir. Duygusal zekânın gelişmesi, duygusal eğitim, çocuklara duygularını tanımalarına yardım etmekle onları, gerçek duyguları çerçevesinde tutarlı ve dengeli hareket etmeye götürecektir. Bu durum, duyguların tanınmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2003, s. 61).

Duygusal zeka, bireyin duygusal farkındalık, duygusal yönetim, empati ve sosyal beceriler gibi alanlarda yetkin olmasını kapsamaktadır. Duygusal zekâyâ sahip olan bir birey, kendi duygularını tanıyabilir, yönetebilir ve uygun bir şekilde ifade edebilir. Aynı zamanda başkalarının duygularını anlayabilir ve empati kurabilir. Duygusal zekâyâ sahip bireyler, olumsuz durumlarla başa çıkmak için duygusal dengeyi koruyabilirler. Kendi kendilerini motive edebilir, stresle başa çıkabilir ve duygusal olarak sağlıklı kalabilirler. Ayrıca, ilişkilerinde duygusal zekâlarını kullanarak iletişim becerilerini geliştirirler ve başkalarıyla daha iyi ilişkiler kurabilirler (Arslan vd., 2013, s. 171).

Duygusal zeka, hem bireyin kendi kişisel başarısını hem de çalıştığı örgütün başarısını etkileyebilmektedir. Duygusal zeka, etkili liderlik, işbirliği, takım çalışması ve iletişim gibi alanlarda büyük bir rol oynamaktadır. Duygusal zekâyâ sahip bireyler, iş ortamında daha iyi kararlar alabilir, çatışmaları yönetebilir ve başarılı ilişkiler kurabilirler. Bu nedenle, duygusal zeka, bireylerin ve organizasyonların başarısını etkileyen önemli bir faktördür (Süslü 2016, s. 18). Çalışanların ya da yöneticilerin başarısız olmasında büyük ölçüde kişinin duygusal zekâsını etkin kullanamamasının rolü olduğu düşünülmektedir (Perek, 2002, s. 2). Şekil 12’de yüksek duygusal zekâ düzeyinin insan yaşamına yapabileceği katkılar verilmiştir.



şekil 12. Yüksek Duygusal Zekâ Düzeyinin İnsan Yaşamına Yapabileceği Katkılar

Kaynak: Kavcar, (2011, s. 57).

Bir örgütte çalışanların performansları ve aralarında kurdukları ilişkilere bağlı bütünleşmiş bir sistemin olduğu görülmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan örgütlerde çalışanların, iletişim becerilerinden faydalanarak duygusal zekâlarını başkaları ile olan ilişkilerinde kullandıkları görülmektedir. Örgütün tümünde olumlu gelişmeler sağlamaya çalışmaktadır (Weisinger, 1998, s. 228). İşbirliği ve iletişim becerisi yüksek olan çalışan ve yöneticilerin kurumsal rollerini gerçekleştirme konusunda daha başarılı oldukları görülür. Bu durum da bireylerin duygularıyla ilgili değerleri öğrenerek kullanmasıyla mümkündür (Ural, 2001, s. 212). Böylelikle yüksek duygusal zekâsı olan bireylerle örgütlerde açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, işbirliği ve çevreye uyumlu bir şekilde örgütsel duygusal zekâ geliştirilebilmektedir. Bunun da beraberinde örgütsel başarı getireceği aşikardır (Kenneth vd., 2004, s. 486).

3.4. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Etkinlik

Örgütsel etkinlik, bir örgütün belirlenen hedeflere ulaşma yeteneğini ifade eder. Bu hedefler genellikle performans, karlılık, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu

ve katılımı gibi alanlarda belirlenmektedir. Örgütsel etkinlik, örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Etkili liderlik, örgütlerdeki etkinliği artırmak için önemli bir faktördür. Liderler, vizyon belirleme, strateji oluşturma, kaynakları yönetme, çalışanları motive etme ve yönlendirme gibi rolleri üstlenerek örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Etkili liderlik, çalışanların güvenini kazanma, iletişim becerileri, problem çözme yetenekleri ve empati gibi duygusal zeka bileşenlerini içermektedir. Değerli iş gücü, örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. İyi yetişmiş, deneyimli ve motivasyonu yüksek çalışanlar, örgütün etkinliğini artırabilmektedir. Örgütler, yetenekli çalışanları çekmek, işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirmelidirler. Bunun yanı sıra, çalışanların duygusal zekası da önemlidir. Çalışanların duygusal zekası, ilişkileri yönetme, takım çalışması, çatışma çözme ve stresle başa çıkma gibi becerileri içermektedir. Duygusal zekası yüksek çalışanlar, örgüt içinde daha iyi iletişim kurabilir, motivasyonlarını koruyabilir ve işbirliği yapabilirler (Talak, 2020, s. 57-58);

Hızla değişen ortamlarda, örgütlerin adaptasyon yetenekleri önemlidir. Değişime uyum sağlamak, yeni fırsatları değerlendirmek ve rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin esneklik göstermesi gerekmektedir. Bu süreçte, liderlerin duygusal zekası ve değişime uyum sağlama yetenekleri önemlidir. Duygusal zeka, liderlerin ve çalışanların değişim sürecinde duygusal tepkileri yönetmelerine yardımcı olabilir, dirençle başa çıkmalarına ve değişimi etkili bir şekilde yönlendirmelerine katkı sağlayabilir. İşverenlerin başlangıç düzeyinde bulunan çalışanlarda ne aradıklarıyla ilişkili olarak yapılan ulusal bir anket sonuçlarına göre; belli teknik becerileri, temelde iş başında öğrenme yetisine göre; daha az önemli olduğu görülmektedir. İşverenlerin yaptığı sıralamada, bu yetinin ardından aşağıdakilerin geldiği ifade edilmiştir (Goleman, 2016, s. 22):

- Sözlü iletişim ve dinleme,
- Uyum sağlama, engel ve yenilgiye karşı yaratıcı tepki,
- Güven, bireysel yönetim ve hedefler çerçevesinde çalışma motivasyonu, kariyer geliştirme ve gurur duyma,
- Grup içinde ve bireylerarası etkililik, işbirliği ve ekip çalışmalarına yatkınlık, anlaşmazlıklar karşısında çözüm becerileri,
- Kuruluş içerisinde etkililik, katkı sağlama istekleri ve liderlik potansiyeli.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Hazır giyim sektörü üzerinden yürütülen çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında sektör yönetici ve çalışanlarına yol göstermesi beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Problemi

Bugünün dünyasında rekabetle birlikte işletmelerin sürekli yenilenmeleri ve farklılıklarını ortaya koymaları önemli bir gerekliliğe dönüşmüştür. İşletmelerin müşterilerini elde tutmaları ve bu durumu devamlı hale getirmeleri önemlidir. Markalar, işletmelerin bu farklılıklarını ortaya koymalarını sağlayan, kendilerine özgü özelliklere sahip etiket ve sembollerdir. İşletmeler, kendi markalarını tasarlayarak farklılıklarını belirtmekte, müşteri veya tüketicilerin gözünde sağlam kurumsal imaj ve marka algısı oluşturmaktadırlar. Literatür incelendiğinde bu durumu kanıtlayan birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Narin, 2007; Keller vd., 2008; Gemci, Gülşen ve Kabasakal, 2009; Bayuk ve Ofluoğlu, 2017; Ulaj, 2019; Demir, 2019; Bozoklu, 2019).

Markaların söz konusu sürekliliği sağlamaları için kendi içyapısında önemli birçok noktaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu durumlardan birisi de işletmeyi yönlendiren liderlerdir. Literatürde liderlik ve markanın incelendiği sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Demir, 2019; Akdemir ve Karakaplan, 2019). Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde buldukları ortamın şartlarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler.

Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçilmesi hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Liderlik yönelimi ile ilgili son dönemlerde yerli ve yabancı çalışmaların olduğu arttığı görülmektedir (Carrillo, 2019; Mujtaba, 2019; Nguyen vd., 2019; Özdemir vd., 2018; Cansoy ve Tofur, 2017; Taşkıran, 2006; Yeyrek, 2018). Liderin sahip olduğu temel özellikleri ön plana

çıkılmaktadır. Bunlardan biri de duygusal zekâdır. Öyle ki duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmalar, akademik zekâsı yüksek olan bireylerin hem iş hayatlarında hem özel hayatlarında başarılı bireyler olabileceklerini ortaya koymaktadır (Wong ve Law, 2002; Arslan vd., 2013; Herece ve Şener, 2017; Yeşilyaprak, 2001; Çakar, 2002; Özer, 2010). Literatürde duygusal zekâyla liderlik konusunda yapılan çalışmaların zamanla arttığı görülmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008; Güneş, 2016; Gürsoy, 2005; Danacı, 2015; Delice ve Günbeyi, 2013; Alcan, 2021).

Bu bilgilerden hareketle bu çalışmanın temel sorusu “liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolü var mıdır? olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Önemi

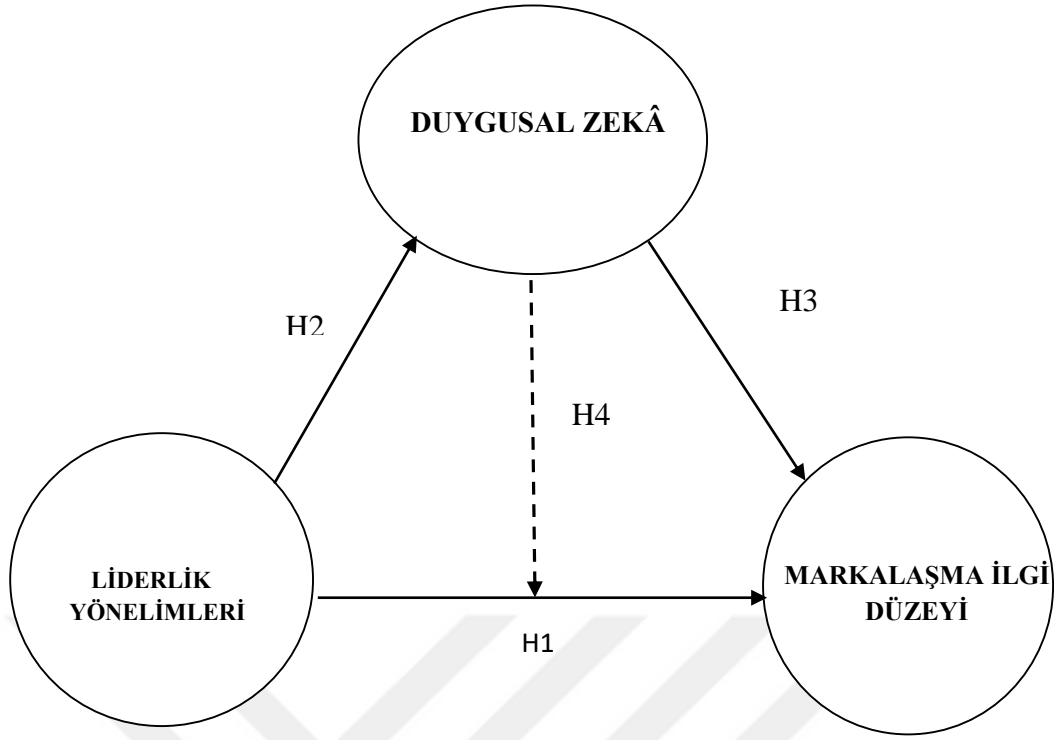
Literatür incelendiğinde liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolü ile ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür (Acar, 2001; Caruso ve Salovey, 2007). Bu nedenle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4. Araştırmanın Modeli

Yapılan bir araştırmada araştırmaya katılan bireylerden ölçekler vasıtası veya farklı yollar ile elde edilen verilerin sayı ölçüm gibi sayısal değerler almasına nicel veri denir. Nicel veriler ile yapılan analizlerde nicel veri analizi denir. (Kıncal, 2014).

Bir araştırmacının evrenden seçmiş olduğu örneklem üzerinden hareketle evrene genelleme yapabilmek amacıyla yapmış olduğu tanımlayıcı analizler ile yapılan çalışmalar genel tarama modelleri olarak adlandırılır. Genel tarama modellerinde araştırmacı herhangi bir müdahalede bulunmadan olduğu gibi ele alır. İlişkisel tarama modelleri ise genel tarama modellerinde olduğu gibi evrenden seçilen örneklem üzerinde yapılan tanımlayıcı istatistiklere ek olarak araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan çalışmalardır. İlişkisel tarama modellerinde iki değişken arası ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı gibi iki değişkeni karşılaştırmakta çalışmanın amacı olabilir. (Karasar, 2014)

Bu bilgiler ışığında yapılan bu çalışmanın yöntemi ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 13'de yer almaktadır.



Şekil 13. Araştırma Modeli

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellemek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki tekstil ve hazır giyim firmalarında çalışan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Örnekleme, belli bir evrenin, belli sayıda birimlerinin seçilmesiyle oluşan, evrenin temsilcisi bir birim olarak tanımlanmaktadır. Araştırma örneklemi ise, İstanbul Ticaret Odası (İTO) ve İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine (İHKİB) kayıtlı olan ve adrese dayalı olarak beş ilçede yoğunlaşan, İstanbul ili Avrupa yakasındaki Bayrampaşa, Şişli, Güngören, Zeytinburnu ve Beylikdüzü ilçelerindeki hazır giyim firmalarından rassal olarak seçilen üst ve orta düzey 495 yöneticiden oluşturmaktadır.

4.6. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hazır giyim sektöründe yapılmış olması, çalışmanın hedef sektörde yer alan işletmelerinde çalışan üst ve orta düzey yöneticiler ile yapılmış olması, katılımcı bireylerin duygusal zeka düzeyleri, liderlik yönelim düzeylerinin ve markalaşma ilgi düzeylerinin ölçülmesi ile sınırlandırılması,

çalışmanın akademik amaçlı yapılması başlıca kısıtlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmanın başlıca varsayımları, örneklemin evreni temsil ettiği, kullanılan ölçme araçlarının arzu edilen tutum ve davranışları ölçmede yeterli olduğu, katılımcı bireylerin kendilerine yöneltilen maddeleri anlayabilecek ve cevaplayabilecek gerekli entelektüel bilgi ve firma tecrübesine sahip oldukları, katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevaplar verdikleri araştırmanın başlıca varsayımlarıdır.

4.7. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Ölçekler:

Çalışma içerisinde 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar liderlik yönelimlerinin ölçüldüğü liderlik yönelim ölçeği, duygusal zekânın ölçüldüğü duygusal zekâ ölçeği ve markalaşma ilgi düzeyinin ölçüldüğü markalaşma ilgi düzeyi ölçeğidir. Çalışmada sözü edilen ölçeklerin kullanılmasının temel nedeni daha önce yazımdaki benzer çalışmalarda kullanılması ve tutarlı sonuçlar elde edilmesidir. Daha önceki çalışmalarda her üç ölçeğinde geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır.

Liderlik yönelim ölçeği:

Liderlik Yönelim Ölçeği, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiştir. Anket 2003 yılında Mahçe Dereli tarafından kendi çalışmasında kullanmak üzere Lee G. Bolman'dan temin edilerek Türkçeye çevrilmiş, çevirinin geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için, liderlik konusunda uzman iki kişi tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra Türkçe'ye çevrilerek (reverse translation) gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Liderlik ölçeği, liderlik çerçevelerini tespit etmek için 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı, dört liderlik çerçevesine ait puanları elde etmeye yarayan sorulardan oluşmaktadır. Yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve olmak üzere dört temel boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır. Her bir boyut 8'er maddeden oluşmaktadır:

İnsan Kaynakları Çerçevesi (2, 6, 10, 14, 18, 22, 26 ve 30. madde),

Yapısal Çerçeve (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25 ve 29. madde),

Politik Çerçeve (3, 7, 11, 15, 19, 23, 27 ve 31. madde)

Sembolik Çerçeve (4, 8, 12, 16, 20, 24, 28 ve 32. madde) içermektedir.

Dereli'nin (2003) çalışmasında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, ölçek alt boyutları için 0.84 ile 0.88 arasında bildirmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach değerleri ise sırasıyla 0,87, 0,87, 0,84 ve 0,88 olarak raporlanmıştır (Dereli, 2003). Bu çalışmada liderlik yönelim ölçeğinin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 9'de, uyum indeksleri Tablo 10'te verilmiştir. İndekslere ilişkin veriler şu şekildedir: $\chi^2 = 5980,173$ (sd = 458; p < .001), $\chi^2/sd = 13,057$, RMSEA = .246, GFI = .421, AGFI = .332, CFI = .527, NFI = .509, IFI = .528. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ ölçeği:

Schutte Duygusal Zekâ ölçeğinin Türkçeye uyarlanması geçerlilik güvenilirlik analizi Tatar ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılmıştır¹⁴⁶. Ölçek, 41 maddelik formunda üç faktörlü bir yapı ile sunulmuştur. Faktörler, İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi (Optimism/Mood Regulation), Duyguların Kullanımı (Utilizations of Emotions) ve Duyguların Değerlendirilmesi (Appraisal of Emotions) olarak tanımlanmıştır.

Ölçeğin bütünü için Cronbach-Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,82'dir. Maddeleri, Austin ve arkadaşlarının elde ettikleri faktör analizi sonuçlarına uygun olarak alınan üç faktörün iç tutarlılık katsayıları sırasıyla şu şekilde bulunmuştur:

İyimserlik /Ruh Halinin Düzenlenmesi 0,75, Duyguların Kullanımı 0,79 ve Duyguların Değerlendirilmesi 0,76 dır. Schutte Duygusal Duygusal zekâ ölçeği alt boyutları;

- İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi: 21, 25, 37, 18, 38, 30, 27, 29, 19, 33, 31, 7, 36, 9, 2, 11, 16, 5, 15, 1, 32
- Duyguların değerlendirilmesi: 22, 40, 6, 17, 39, 35, 8, 24, 26, 3, 41, 28, 12
- Duyguların kullanımı:34, 13, 14, 10, 4, 20, 23

Markalaşma ilgi düzeyi ölçeği:

Anketin bu bölümünde, endüstriyel işletmelerin markalaşma konusunda ilgi düzeyleri ölçülmek istenmiştir. "Markalaşma ilgi düzeyi" (MİD) endüstriyel işletmelerin marka kimliği oluşturmada gösterdikleri bilinçli çabayı anlaşılır kılmak için geliştirilen bir kavramdır. MİD kavramının en önemli referansı, "Marka Yaratma ve Koruma Sürecine İlişkin Tanımlayıcı bir Model Öneri: KOBİ'ler İçin Teorik ve Ampirik Bir

İnceleme” konulu yüksek lisans tez araştırmasıdır (Karabacakoğlu, 2005: 59). Araştırmada endüstriyel işletmelerin markalaşmaya olan ilgi düzeyi, “marka yaratma ve koruma” kavramı ile açıklanmış ve buna ilişkin yöneticilerin tutumlarını ölçen değişkenler geliştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi, markanın hedef müşterilerin zihninde farkındalık yaratabilmesi, tutarlı marka kimliği inşa edilmesine bağlıdır. Kimlik inşası ise, işletmenin plan ve denetimi altında yürütülür (Aaker, 2009: 93; Uztuğ, 1999). Bu açıdan değerlendirildiğinde MİD, kimlik oluşumunun etkinliğini değerlendirme açısından yeni fikirler verebilir. MİD, 14 değişken kullanılarak ölçülmüştür. Değişkenlerin seçilme nedenleri aşağıda açıklanırken, her bir değişkene atanan puanlar aynı tabloda görülmektedir.

4.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilecek hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Liderlik Yönelimlerinin Markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2: Liderlik Yönelimlerinin Duygusal Zekâ üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3: Duygusal Zekânın Markalaşma İlgi Düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H4: Liderlik Yönelimlerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü vardır.

4.9. Verilerin Analizi

Kategorik değişkenler için frekans, yüzde değerleri verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği kapsamında madde analizlerinde Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada örneklem sayısının 495 olması merkezi limit teoremi doğrultusunda normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve bu doğrultuda Madde toplam madde korelasyon analizi kapsamında Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin faktör yapılarını keşfetmek ve güvenilir yapılar ortaya koyabilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma model testi yapılmadan önce çoklu normal dağılım için Mardia’s katsayısı hesaplanmış ve çıkan sonucun 5 ten küçük (mardian katsayısı=3,2<5) olduğu ve bu nedenle çoklu normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir (Byrne, 2010). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapının geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum indeksleri hesaplanmıştır. Hipotezlerin testi amacıyla yapısal

eşitlik modelleri ile model oluşturulmuş ve hipotezler test edilmiştir. Aracılık analizinde ise aracılık ilişkisinin tespiti için sobel testi yapılmıştır. Tüm analizler SPSS 23 ve AMOS 22 ile yapılmıştır. Tüm analizler $p < 0,05$ anlamlı olarak kabul edilmiştir.

4.10. Araştırmanın Bulguları

4.10.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Bu başlık altında katılımcı bireylere ilişkin demografik özelliklerin dağılımı, ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve araştırma modeli test edilerek sonuçlarına Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8. Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	156	31,52
	Erkek	339	68,48
Yaş	18-25 yaş	27	5,45
	26-30 yaş	48	9,70
	31-35 yaş	93	18,79
	36-45 yaş	198	40,00
	46 yaş ve üzeri	129	26,06
Medeni durum	Evli	417	84,24
	Bekar	78	15,76
	İlköğretim	0	,00
Eğitim Durumu	Lise	3	,61
	Ön Lisans	30	6,06
	Lisans	363	73,33
	Yüksek Lisans	87	17,58
Aylık gelir	Doktora	12	2,42
	5000 TL ve Altı	6	1,21
	5001-6000 TL Arası	3	,61
	6001-7000 TL arası	12	2,42
Mesleki Kıdem	7001 TL ve üzeri	474	95,76
	1 Yıldan az	6	1,21
	1-3 yıl	18	3,64
	4-6 yıl	30	6,06
Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışm ayılı	6 yıl üzeri	441	89,09
	1 Yıldan az	12	2,42
	1-3 yıl	48	9,70
	4-6 yıl	39	7,88
	6 yıl üzeri	396	80,00

Katılımcıların %68,482inin erkek olduğu, %40’ının 36-45 yaş aralığında olduğu, %84,24’ün evli olduğu, %73,33’ünün lisans mezunu olduğu, %95,76’sının 7001 TL ve

üzeri gelire sahip olduğu, %89,09'unun 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip olurken %80'ninin 6 yıl ve üzeri yıldır aynı firmada çalıştığı tespit edilmiştir.

4.10.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Tablo 9'da duygusal zekâ ölçeği madde toplam madde korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir:

Tablo 9. Duygusal Zekâ Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi

		İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi			Duyguların değerlendirilmesi			Duyguların kullanımı
DZ1	r	,511**	DZ3	r	,283**	DZ4	r	,132**
	p	0,000		p	0,000		p	0,003
DZ2	r	,386**	DZ6	r	,577**	DZ10	r	,808**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DZ5	r	,616**	DZ8	r	,651**	DZ13	r	,733**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DZ7	r	,547**	DZ12	r	,611**	DZ14	r	,348**
	p	0,000		p	0,000		p	0,001
DZ9	r	,169**	DZ17	r	,400**	DZ20	r	,218**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DZ11	r	,612**	DZ22	r	,633**	DZ23	r	,710**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DZ15	r	,225**	DZ24	r	,392**	DZ34	r	,640**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DZ16	r	,645**	DZ26	r	,648**			
	p	0,000		p	0,000			
DZ18	r	,163**	DZ28	r	,697**			
	p	0,000		p	0,000			
DZ19	r	,585**	DZ35	r	,530**			
	p	0,000		p	0,000			
DZ21	r	0,032	DZ39	r	,423**			
	p	0,481		p	0,000			
DZ25	r	0,085	DZ40	r	,375**			
	p	0,059		p	0,000			
DZ27	r	,502**	DZ41	r	,270**			

	p	0,000	p	0,000
DZ29	r	,405**		
	p	0,000		
DZ30	r	,382**		
	p	0,000		
DZ31	r	,244**		
	p	0,000		
DZ32	r	,255**		
	p	0,000		
DZ33	r	,474**		
	p	0,000		
DZ36	r	,098*		
	p	0,029		
DZ37	r	0,075		
	p	0,097		
DZ38	r	,475**		
	p	0,000		

Duygusal zekâ ölçeğinde yer alan her bir maddenin ait olduğu alt boyuta ile olan ilişkini tespit edebilmek amacıyla yapılan toplam madde korelasyon analizi sonucunda İyimsenlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutunda, 9., 15., 18., 31., 32., 36. Maddelerin ilişki katsayısının 0,3 altında olması ve 21., 25., ve 37. Maddelerin ise hem ilişki katsayısının 0,30 altı ve ilişkinin anlamsız olması ($p>0,05$) nedeni ile bu aşamada elenmişlerdir. Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunda ise 3., ve 41. Maddelerin ilişki katsayısı 0,3 altında olduğu için bu aşamada elenmiştir. Duyguların kullanımı alt boyutunda ise 4. ve 20 maddelerin ilişki katsayısı 0,3 altında olduğu için bu aşamada elenmiştir.

Tablo 10. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi

Madde	Yapısal Çerçeve	Madde	İnsan Kaynakları Çerçevesi	Madde	Politik Çerçevesi	Madde	Sembolik Çerçevesi
L1	r ,581** p 0,000	L2	r ,364** p 0,000	L3	r ,536** p 0,000	L4	r ,730** p 0,000
L5	r ,474** p 0,000	L6	r ,614** p 0,000	L7	r ,720** p 0,000	L8	r ,583** p 0,000
L9	r ,222** p 0,000	L10	r ,456** p 0,000	L11	r ,472** p 0,000	L12	r ,723** p 0,000
L13	r ,474** p 0,000	L14	r ,746** p 0,000	L15	r ,706** p 0,000	L16	r ,697** p 0,000
L17	r ,616** p 0,000	L18	r ,672** p 0,000	L19	r ,588** p 0,000	L20	r ,640** p 0,000
L21	r ,710** p 0,000	L22	r ,614** p 0,000	L23	r ,578** p 0,000	L24	r ,721** p 0,000
L25	r ,421** p 0,000	L26	r ,576** p 0,000	L27	r ,432** p 0,000	L28	r ,748** p 0,000
L29	r ,342** p 0,000	L30	r ,746** p 0,000	L31	r ,513** p 0,000	L32	r ,587** p 0,000

Yapısal çerçeve alt boyutunda 9. Maddenin ilişki katsayısı 0,3 altında olduğu için bu aşamada elenmiştir (Tablo 10).

Tablo 11. Markalaşma İlgisi Düzeyi Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi

Madde		Markalaşma İlgisi Düzeyi	Madde		Markalaşma İlgisi Düzeyi
M1	r	,678	M8	r	,672
	p	0,000		p	0,000
M2	r	,549	M9	r	,756
	p	0,000		p	0,000
M3	r	,222	M10	r	,525
	p	0,000		p	0,000
M4	r	,598	M11	r	,781
	p	0,000		p	0,000
M5	r	,789	M12	r	,316
	p	0,000		p	0,000
M6	r	,654	M13	r	,310
	p	0,000		p	0,000
M7	r	0,674	M14	r	,245
	p	0,000		p	0,000

Madde 14 korelasyon katsayıları 0,30'un altında olduğu için bu aşamada analizden çıkarılmıştır (Tablo 11).

Tablo 12. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Madde Analizi

	0,692	Cronbach's Alpha if Item Deleted		0,833	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Politik Çerçeve	L3	0,684	Sembolik Çerçeve	L4	0,806
	L7	0,614		L8	0,829
	L11	0,677		L12	0,807
	L15	0,619		L16	0,812
	L19	0,651		L20	0,818
	L23	0,659		L24	0,808
	L27	0,715		L28	0,802
	L31	0,667		L32	0,827
	0,640	Cronbach's Alpha if Item Deleted		0,734	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yapısal Çerçeve	L1	0,468	İnsan Kaynakları Çerçevesi	L2	0,74
	L5	0,494		L6	0,698
	L13	0,512		L10	0,769
	L17	0,459		L14	0,667
	L21	0,372		L18	0,687
	L25	0,572		L22	0,703
	L29	0,596		L26	0,706
					L30

Madde analizi için Cronbach alfa katsayısı ve her bir alt boyutta yer alan madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısı değerleri verilmiştir (Tablo 12).

Cronbach alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirlik sınırları aşağıdadır (Özdamar, 1999).

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Katsayılar incelendiğinde en düşük değerin 0,640 ile yapısal çerçeve alt boyutunun olduğu ve bu katsayımı oldukça güvenilir sınırları içerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada liderlik ölçeği alt boyutlarından herhangi bir madde elenmemiştir.

Tablo 13. Duyusal Zekâ Ölçeği Madde Analizi

	0,777	Cronbach's Alpha if Item Deleted	0,833	Cronbach's Alpha if Item Deleted	0,695	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
	DZ22	0,746	DZ38	0,725	DZ34	0,599	
	DZ40	0,786	DZ30	0,727	DZ13	0,593	
Duyuların değerlendirilmesi	DZ6	0,753	İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi	DZ27	0,721	DZ14	0,789
	DZ17	0,779		DZ29	0,728	DZ10	0,565
	DZ39	0,771		DZ19	0,709	DZ23	0,570
	DZ35	0,764		DZ33	0,726		
	DZ8	0,749		DZ7	0,718		
	DZ24	0,775		DZ9	0,762		
	DZ26	0,750		DZ2	0,726		
	DZ28	0,728		DZ11	0,697		
	DZ12	0,754		DZ16	0,694		
				DZ5	0,697		
		DZ1	0,711				

Katsayılar incelendiğinde en düşük katsayının 0,695 ile Duyuların kullanımı alt boyutunda olduğu ve bu katsayımı oldukça güvenilir sınırları içerisinde kaldığı tespit edilmiştir (Tablo 13). Bu nedenle bu aşamada duyusal zekâ ölçeği alt boyutlarından herhangi bir madde elenmemiştir.

Tablo 14. Markalaşma İlgili Düzeyi Ölçeği Madde Analizi

0,963	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	0,951
M2	0,951
M3	0,975
M4	0,957
M5	0,951
M6	0,960
M7	0,958
M8	0,968
M9	0,963
M10	0,980
M11	0,982
M12	0,965
M13	0,961

Yapılan madde analizi sonucunda toplam ölçek güvenilirliğinin 0,963 olduğu ve herhangi bir maddenin silinmesinin güvenilirliği anlamlı bir şekilde arttırmadığı tespit edilmiştir (Tablo 14).

Tablo 15. Liderlik Yönelimleri, Markalaşma İlgi Düzeyi ve Duygusal Zeka Ölçekleri İçin Kmo Bartlett Testi

Liderlik Yönelimleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,872
		Approx. Chi-Square	10629,493
	Bartlett's Test of Sphericity	df	465
		Sig.	0,000
Markalaşma İlgi Düzeyi	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,832
		Approx. Chi-Square	1430,211
	Bartlett's Test of Sphericity	df	465
		Sig.	,000
Duygusal Zekâ	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,840
		Approx. Chi-Square	9004,762
	Bartlett's Test of Sphericity	df	465
		Sig.	0,000

Veri setinin ve örneklem büyüklüğünü faktör analizine uygunluğunu ve veri matrisinin birim matrisi olup olmadığını diğer bir ifade ile değişkenler arası ilişkilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değer 0,50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılmıştır (Tablo 15). Örneklem büyüklüğü için değer;

- 0,59-0,60 arasında ise "kötü"
- 0,60-0,70 arasında ise "zayıf"
- 0,70-0,80 arasında ise "orta"
- 0,80-0,90 arasında ise "iyi" ve

- e) 0,90 üzerinde ise “mükemmel” olduğu yorumu yapılmıştır. (Şencan H, 2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. (1.Basım). Ankara Seçkin Yayıncılık.

Yapılan analiz sonucunda KMO değerlerinin iyi aralığında ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı çıkması veri setinin ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (Tablo 15).

Tablo 16. Duygusal Zekâ Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Madde	Faktörler Yüğü	Özdeğer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Duyguların değerlendirilmesi	DD_40	,884			
	DD_28	,770			
	DD_22	,653			
	DD_8	,625	4,883	24,413	0,885
	DD_6	,548			
	DD_35	,545			
	DD_24	,530			
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	İRHD_7	,809			
	İRHD_27	,691			
	İRHD_19	,673	2,658	21,554	0,901
	İRHD_16	,516			
	İRHD_29	,484			
	İRHD_30	,435			
Duyguların kullanımı	DK_23	,880			
	DK_10	,808			
	DK_14	,683	2,457	19,140	0,896
	DK_13	,662			
	DK_34	,608			
Toplam Açıklanan varyans: 65,107					

Varimaks Rotasyonlu temel bileşenler faktör analiz

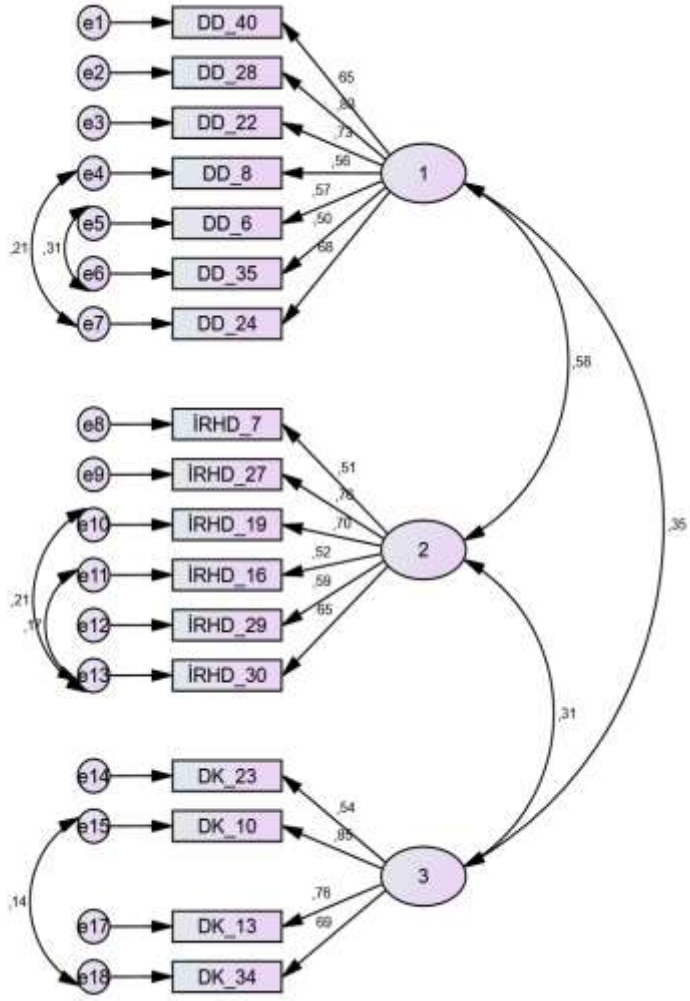
Örneklemden elde edilen veri setinden hareketle Duygusal zekâ ölçeği maddelerinin oluşturmuş olduğu faktör yapısını tespit edebilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda,

Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunda, 17 ve 39 maddelerin faktör yüklerinin 0,30 altında kalması ve 26. Madde ile 12. Maddelerin farklı faktör ile yüksek düzeyde faktör yükü alması nedeniyle elenmişlerdir.

İyimserlik /Ruh Halinin Düzenlenmesi alt boyutunda, 38,33, 2, 11 nolu maddelerin faktör yüklerinin düşük olması, 5. Maddenin ve 1. Maddenin farklı faktör altında yük alması nedeniyle bu maddeler elenmiştir.

Duyguların kullanımını alt boyutunda bu aşamada herhangi bir madde elenememiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda tespit edilen faktör yapılarının güvenilir oldukları en düşük Cronbach alfa katsayısının 0,885 (oldukça güvenilir) olduğu tespit edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi her ne kadar güvenilir olsada tek başına yeterli değildir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi yaparak tespit edilen faktör yapısının geçerliliği sağlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıda yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları raporlanmıştır.



Şekil 14. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Path Diyagramı

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda duyguların kullanımı alt boyutunda madde 14 model uyumunu düşürdüğü tespit edilmiş olup bu nedenle analiz dışı bırakılmıştır (Şekil 14).

Tablo 17. Duygusal Zeka Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	1,31*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,928*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,942*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,939**
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,962*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,912**
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,964*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,043*

* *Mükemmel Uyum*

** *Kabul Edilebilir Uyum*

(Schermelleh et al., 2003; Schumacker and Lomax, 2004; Yılmaz ve Çelik, 2009).

Madde 14 analiz dışı bırakılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indekleri incelendiğinde (Tablo 17),

$\chi^2/sd(1,31^*)$, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) (0,928*), GFI (Uyum İyiliği Endeksi) (0,942*), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)(0,962*), IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) (0,964*), RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü)(0,043*) uyum indeklerinin mükemmel uyum düzeyinde oldukları ve CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (0,939**) ve RFI (Görelî Uyum İndeksi) (0,912**) uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırları içinde kaldıkları tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında duygusal zekâ ölçeği geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konmuştur. Veri setinden hareketle bu faktör yapısı ile elde edilecek sonuçlar güvenilir ve geçerlidir.

Tablo 18. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Madde	Faktörler Yüğü	Özdeğer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Sembolik Çerçeve	SC_16	,853			
	SC_12	,853			
	SC_24	,811	5,234	26,213	0,881
	SC_8	,717			
	SC_28	,653			
	SC_4	,649			
Politik Çerçeve	PC_3	,852			
	PC_7	,783			
	PC_23	,774	3,518	23,458	0,801
	PC_27	,670			
İnsan Kaynakları Çerçevesi	İKC_10	,894			
	İKC_6	,874			
	İKC_22	,672	2,367	20,873	0,798
	İKC_30	,658			
	İKC_18	,508			
Yapısal Çerçeve	YC_1	,825			
	YC_13	,808			
	YC_29	,761	1,867	13,654	0,832
	YC_17	,672			
YC_5	,601				
Toplam Açıklanan varyans: 84,198					
Varimaks Rotasyonlu temel bileşenler faktör analiz					

Liderlik yönelimleri ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde (Tablo 18),

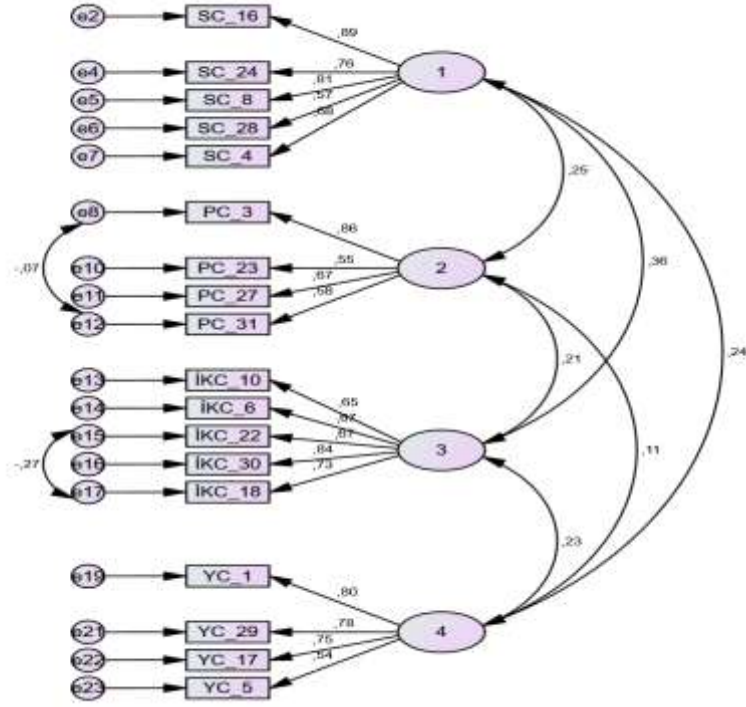
Sembolik Çerçeve alt boyutunda 20. Madde faktör yükünün düşük olması nedeniyle elenmiştir.

Politik Çerçeve alt boyutunda, 11 ve 15. Maddeler faktör yükü düşük (0,3 altında) olduğu için ve 19. Madde farklı alt boyutta yer aldığı için elenmiştir.

İnsan Kaynakları Çerçevesi alt boyutunda, 2. 14. Ve 26. Maddeler faktör yükü düşük olduğu için elenmiştir.

Yapısal Çerçeve alt boyutunda 21 ve 25 nolu maddeler faktör yükü düşük olduğu için elenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapının güvenilirliği tespit edilmiş olup tek başına yeterli değildir. Elde edilen bu yapının geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil 15).



Şekil 15. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Path Diyagramı

Tablo 19. Liderlik Yönelimleri Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,3**
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,892**
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,961*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,937**
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,943**
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,968*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,975*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,038*

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

Sembolik çerçeve alt boyutnda herhangi 12. Madde uyum indekslerini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Politik öeröve alt boyutunda 7. Madde Yapısal çerçeve alt boyutunda 13. Madde hata terimi ile başka madde hata terimi arasında yüksek korelasyon olduğu için elenmiştir. Bu aşamada ölçekten 3 madde elenmiştir (Tablo 19).

Geriye kalan maddeler ve faktör yapının uyum indeksleri incelendiğinde,

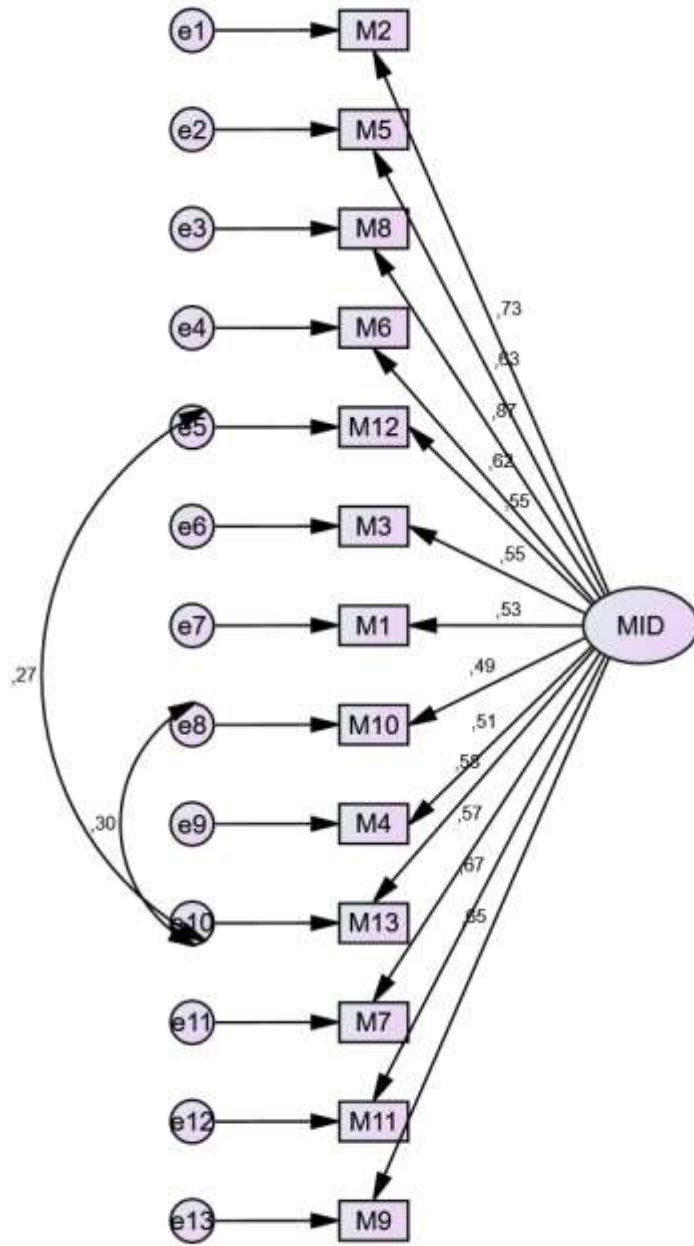
$\chi^2/sd(2,3^{**})$, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) (0,892**), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (0,937**), ve NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)(0,943**) indekslerinin kabul edilebilir aralıkta GFI (Uyum İyiliği İndeksi) (0,961*), RFI (Görelî Uyum İndeksi) (0,968*), IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) (0,975*) ve RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü)(0,038*) indekslerinin mükemmel uyum aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında liderlik yönelim ölçeği yukarıda yer alan faktör yapısı ile güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20. Markalaşma İlgili Düzeyi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Madde	Faktörler Yüğü	Özdeğer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
M2	,884			
M5	,873			
M8	,852			
M6	,801			
M12	,798			
M3	,783			
M1	,773	6,694	83,674	0,963
M10	,752			
M4	,742			
M13	,709			
M7	,657			
M11	,633			
M9	,619			
Toplam Açıklanan varyans: 83,674				

Markalaşma ilgi düzeyi ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda tek boyutlu bir yapı oluştuğu ortaya çıkmıştır (Tablo 20). Oluşan tek faktörlü yapının öz değerinin 6,694 ve açıklanan varyansın 83,674 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu yapının geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil 16). Aşağıdaki tablolarda path diağramı ve uyum indexleri yer almaktadır.



Şekil 16. Markalaşma İlgili Düzeyi Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçlarının Path Diagramı

Tablo 21. Markalaşma İlgili Düzeyi Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	1,89*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,956*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,848*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,958*
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,942*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,912*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,928*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,027*

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapı için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda. Tek boyutlu ve 13 maddeden oluşan yapının geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu faktör yapısının uyum indeksleri incelendiğinde (Tablo 21),

$\chi^2/sd(1,89)$, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) (0,956), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (0,958), ve NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)(0,942), GFI (Uyum İyiliği İndeksi) (0,961*), RFI (Görelî Uyum İndeksi) (0,912), IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) (0,928) ve RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü)(0,027) indekslerinin mükemmel uyum aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında markalaşma ilgi düzeyi ölçeği yukarıda yer alan faktör yapısı ile güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

4.10.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Yapılan bu araştırmada temelde dört hipotez test edilmiştir. Hipotezler test edilirken yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır.

Araştırma Modelinde test edilen hipotezler,

H1: Liderlik Yönelimlerinin Markalaşma ilgi Düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2: Liderlik Yönelimlerinin Duygusal Zekâ üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3: Duygusal Zekânın Markalaşma ilgi Düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

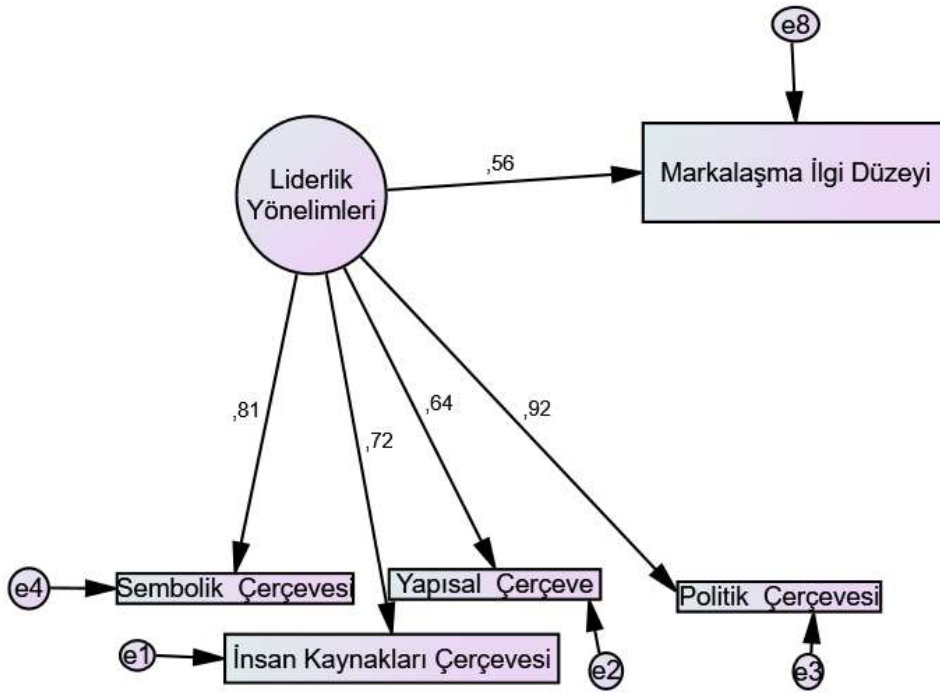
H4: Liderlik Yönelimlerinin Markalaşma ilgi Düzeyi üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi vardır.

Bir modelde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide bir başka değişkenin aracı değişken olabilmesi için aracı olarak belirlenen değişkenin modelde olmadığı durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki ve aracı değişken ile hem bağımsız hemde bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki olması gerekmektedir (Yılmaz, Dalbudak, 2018). Aracı değişkenler bir modelde ya tam aracılık ya da kısmi aracılık etkisi sergileyebilirler. Bir değişkenin tam aracı değişken olabilmesi için aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin çok zayıflaması ya da istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi gerekir. Kısmi aracılık etkisinde ise aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ölçemez. Aracı değişkenin modele katılması ile bağımlı ve bağımsız değişken arası ilişki istatistiksel anlamlılığını sürdürür fakat açıklanan varyansta bir diğer bir ifade ile katsayılar da bir değişim olur. Kısmi yada tam aracılık ilişkisinin istatistiksel olarak ortaya konabilmesi için Sobel testi yapılması gerekmektedir (Yılmaz, Dalbudak, 2018).

Aracılık analizi için (temel hipotezimiz olan H4 için öncelikle bağımlı ve bağımsız değişken arası doğrudan (aracı değişken etkisinin olmadığı) ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan path analizi sonucunda aşağıdaki model oluşturulmuştur. (Şekil 17, Şekil 18, Şekil 19, Şekil 20).

H1: Liderlik Yönelimlerinin Markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

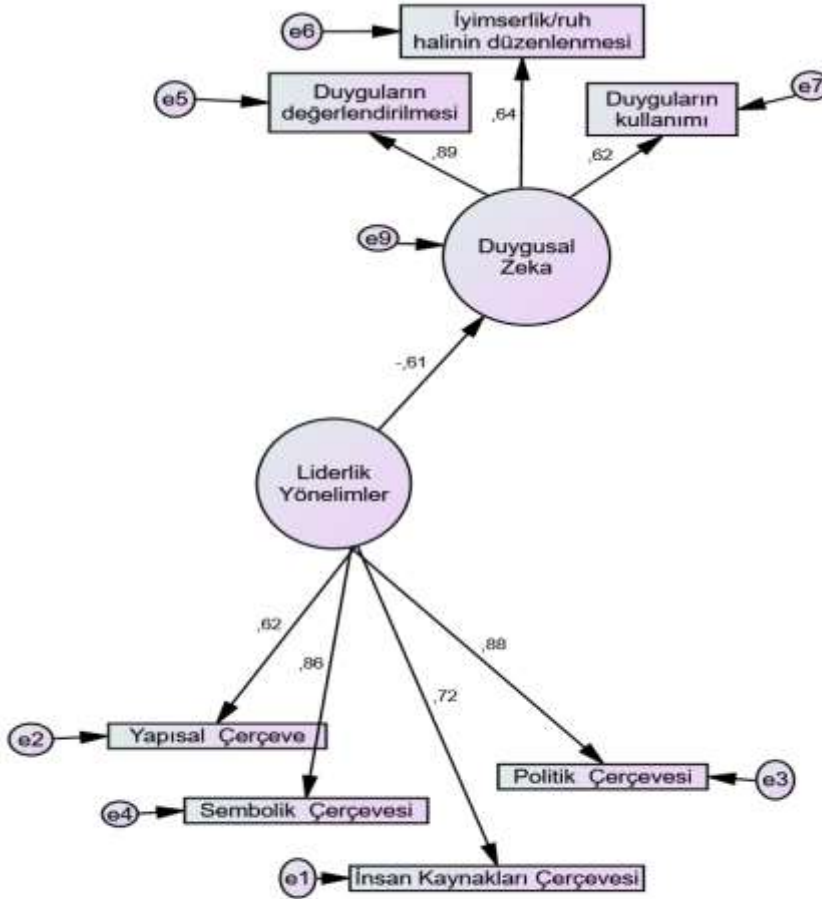
Liderlik yönelim düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = 0,56$, $p < 0,001$) Diğer bir ifade ile liderlik yönelim düzeyleri arttıkça markalaşma ilgi düzeyi artacaktır.



Şekil 17. Liderlik Yönelimleri İle Markalaşma İlgi Düzeyi Arasındaki Doğrudan İlişki

H2: Liderlik Yönelimlerinin Duygusal Zekâ üzerinde etkisi bulunmaktadır.

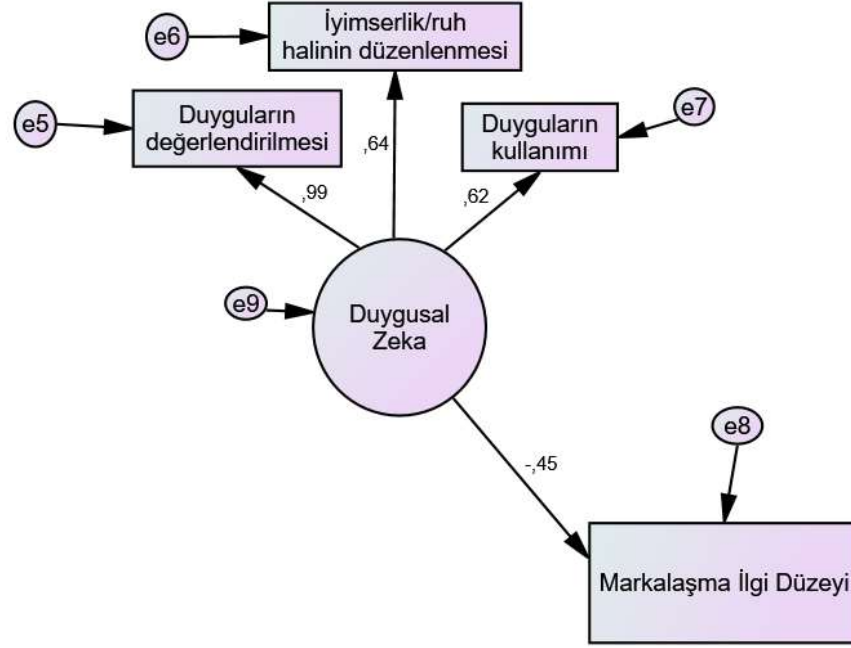
Liderlik yönelim düzeylerinin Duygusal zekâ düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = -0,61$, $p < 0,001$) Diğer bir ifade ile liderlik yönelim düzeyleri arttıkça duygusal zekâ düzeyi azalacaktır.



Şekil 18. Liderlik Yönelimlerinin Duygusal Zekâ Düzeyi Üzerindeki Doğrudan Etkisi

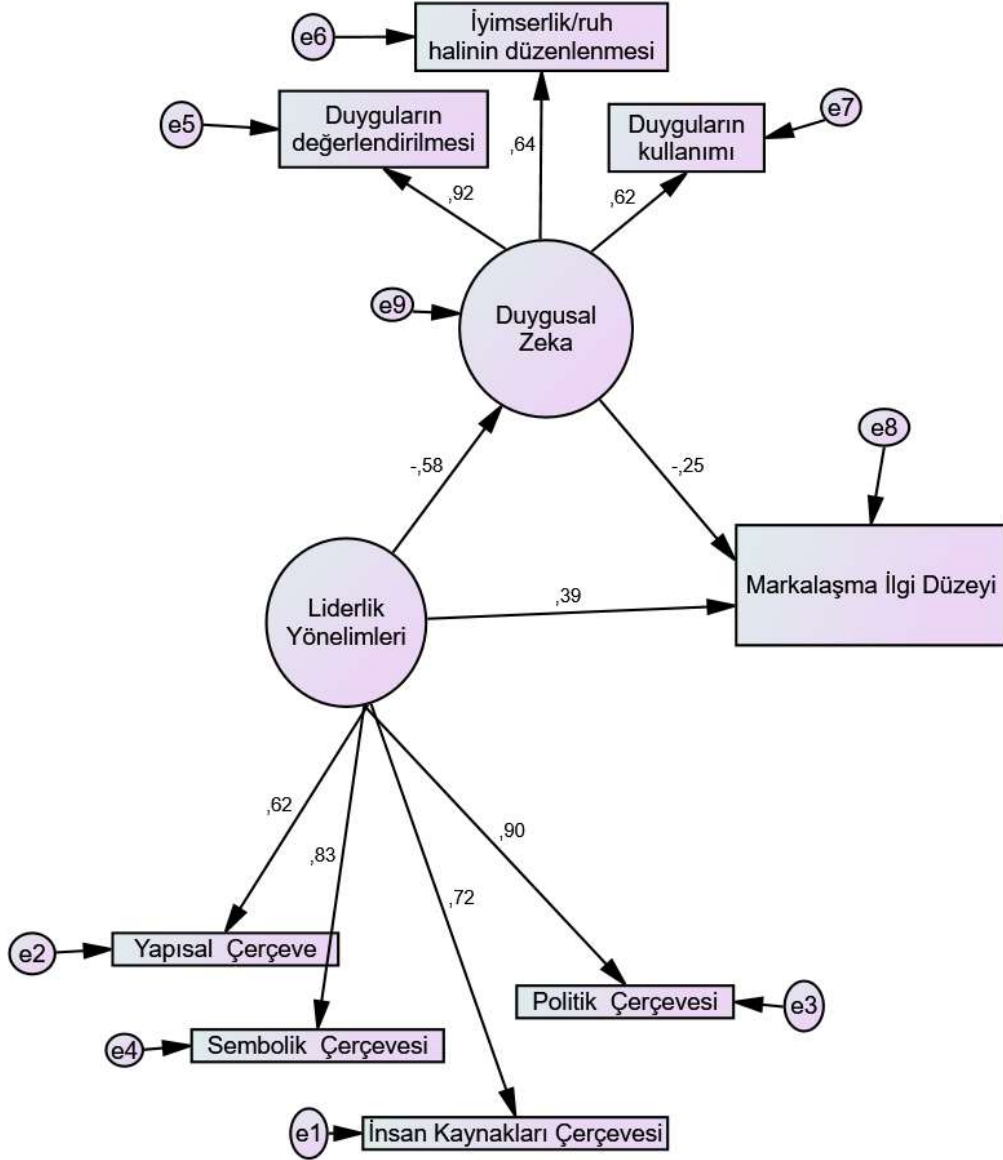
H3: Duygusal Zekânın Markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekâ düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = -0,45$, $p < 0,001$) Diğer bir ifade ile Duygusal zekâ düzeyleri arttıkça markalaşma ilgi düzeyi azalacaktır.



Şekil 19. Duygusal Zekânın Markalaşma İlgi Düzeyi Üzerindeki Doğrudan Etkisi

H4: Liderlik yönelimlerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi vardır.



Şekil 20. Araştırma Modeli Path Diyagramı

H4 hipotezini test edebilmek amacıyla H1, H2, ve H3 hipotezleri yukarıda test edilmiştir. Bu doğrultuda aşağıda tüm model ve H4 hipotezinin testi için analizlere yer verilmiştir.

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 20 de standardize katsayılar ile verilmiş olup Tablo 22 de beta katsayıları ve p değerleri verilmiştir.

Tablo 22. YEM Model Katsayılar ve Sonuçları

			B	P	R ²
Duygusal_Zekâ	<---	Liderlik_Yönelim	-0,576	***	
MİD	<---	Liderlik_Yönelim	0,393	***	
İKÇ	<---	Liderlik_Yönelim	0,725	***	
YC	<---	Liderlik_Yönelim	0,62	***	
POLİTİK_ÇERÇEVE	<---	Liderlik_Yönelim	0,902	***	
SEMBOLİK_ÇERÇEVE	<---	Liderlik_Yönelim	0,827	***	
DZ_DUYGULARIN_DEĞERLENDİRİLMESİ	<---	Duygusal_Zekâ	0,916		0.33
DZ_İyimserlik	<---	Duygusal_Zekâ	0,638	***	
DZ_DUYGULARIN_KULLANIMI	<---	Duygusal_Zekâ	0,619	***	
MİD	<---	Duygusal_Zekâ	-0,248	***	

*** P değeri 0,001 den küçüktür.

Tablo 22’de araştırma modelinde değişkenler arası Regresyon Katsayılarından hareketle yokluk hipotezine karşı test edilecek alternatif hipotezler YEM analizi sonuçlarına göre test edildiğinde;

Bağımlı ve bağımsız değişken arası doğrudan etki incelendiğinde Liderlik yönelimleri düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0,56$, $p<0,001$). (şekil 17) Aynı şekilde liderlik yönelimleri düzeylerinin duygusal zekâ düzeyi üzerinde (Şekil 18) anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-0,61$, $p<0,001$). Duygusal zekânın markalaşma ilgi düzeyi üzerinde anlamlı etkiye (Şekil 19) sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-0,45$, $p<0,001$).

H4 Hipotezi için yapılan sobel testi sonucunda,

Duygusal zekânın liderlik yanelimi düzeyi ile markalaşma ilgi düzeyi arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. (sobel test istatistiği=4,810, Std Hata=0,0213, p=0,0001). Duygusal zekâ düzeyi liderlik eğiliminin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde olan etkisini azaltıcı bir aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik yönelimleri ve duygusal zekanın bağımsız değişken olduğu, markalaşma ilgi düzeyinin bağımlı değişken olduğu modelde bağımlı değişkendeki değişimin 0,33 diğer bir ifade ile %33'ü bağımsız değişkenlerce açıklandığı tespit edilmiştir. ($R^2=0,33$)



TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgi düzeyi ilişkisinde duygusal zekânın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma hazır giyim sektörü üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın başında dört temel hipotez belirlenmiştir. Analiz sonuçları bu hipotezler üzerinden değerlendirilmektedir. Birinci hipotez “*Liderlik Yönelimlerinin Markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır*”. Yapılan analiz sonucunda liderlik yönelim düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile liderlik yönelim düzeyleri arttıkça markalaşma ilgi düzeyi artacaktır. Literatürde liderlik yönelimi ile markalaşma ilgi düzeyi konusunda sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür.

Ötken ve Okan (2015) yaptığı çalışmada liderler özellikleri, başarıları ve değerleriyle işletmede marka oluşturma ve yönetimi konusunda önemli rol oynadıklarını belirtmiştir. Biswas ve Suar (2016, s. 60) da, liderlerin yönlendirmeleri, davranışları, çalışanlardan istenen davranışları ve kültürü benimsetme görevini de üstlendiklerini bu nedenle sonuç odaklı liderlerle yönetilen işletmelerin başarılı olduklarını aktarmışlardır. Akdemir ve Karakaplan (2019, s. 25), markanın işletmenin tümünü kapsayan belli plan ve amaçlar dâhilinde gerçekleştiği için bir liderin öncülüğünde gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bütün fonksiyonları içine alan bir sürecin burada önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları nedeniyle işverenin marka geliştirmelerinin örtüştüğünü de aktarmışlardır. Buna karşın Özer (2019, s. 148), işveren markası algılarıyla liderlik algıları birbirleriyle genel olarak orta düzeyde bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmaların ortak vurgusu, liderlerin işletme markası oluşturma ve yönetiminde büyük bir etkiye sahip olduğudur. Liderlerin kişisel özellikleri, başarıları ve değerleri, marka yönetiminde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, sonuç odaklı liderlik yaklaşımının işletmelerin başarısına olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. Markanın işletmenin tüm yönlerini kapsayan bir liderin rehberliği altında geliştirilmesi gerektiği vurgulanırken, liderlerin kişisel özellikleri ve davranışları ile işveren markası arasında önemli bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların toplamında, liderlerin işletme markası oluşturma süreçlerindeki etkisinin önemli olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi “*Liderlik yönelimlerinin duygusal zekâ üzerinde etkisi bulunmaktadır*”dır. Yapılan analiz sonunda liderlik yönelim düzeylerinin duygusal zekâ düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle liderlik yönelim düzeyleri arttıkça duygusal zekâ düzeyi azalacaktır. Literatürde bu sonucu destekler çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri Gardner ve Stough (2002, s. 69) tarafından yapılan çalışmadır. Üst düzey yöneticilerin liderlik ve duygusal zekâları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada; dönüştürücü liderlikle duygusal zekâ düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğu; liberal liderlik (*laissez faire*) ile duygusal zekâ arasında negatif bir ilişki olduğu; etkileşimsel liderlik ve duygusal zekâ arasında ise hiçbir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Alcan (2021, s. 44) da benzer olarak liderlikle duygusal zekâ arasındaki ana değişkenlerin genel ortalamaları arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğunu saptamıştır.

Bu sonuçların azınlıkta olduğunu belirtmek gerekir. İncelenen diğer araştırmalarda liderlik ile duygusal zekâ arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Öyle ki Goleman (2000) liderlikte duygusal zekânın IQ’dan daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Duygusal zekâ yetenekleri ile hareket eden bir lider yönetici, insan ilişkilerindeki sorunların, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacaktır, yeni fırsatlar bulacak ve enerjisini daha etkin ve verimli faaliyetlere yöneltebilecektir (Goleman, 2000, s. 79; Goleman, 2016, s. 88). Bu sonuç, liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, literatürdeki diğer çalışmaların çoğunda liderlik ile duygusal zeka arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda, liderlerin duygusal zeka becerilerine sahip olmalarının, daha etkin iletişim kurmalarını, insan ilişkilerini daha iyi yönetmelerini ve daha başarılı bir liderlik sergilemelerini destekleyebileceği düşünülmektedir.

Erdoğdu (2008, s.65) da benzer olarak bir liderin çevresini doğru anlayarak analiz etmesi halinde personelinin daha iyi motive edeceğini ve çalıştırabileceğini aktarmıştır. Duygusal zekâsı yüksek olan bir liderin kendinin farkında olması ve yönettiklerini anlaması söz konusudur. Onlarla sosyal ilişkiler kurma gayretinde olduğundan çevresinin de farkında olacaktır. Bunun yanında, duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin hem çalışana hem de işlerine karşı olumlu tutum sergiledikleri görülen çalışmaların sayısı fazladır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 187). Başka bir deyişle, liderleri başarılı ve etkili

kılacak etkenlerden birinin duygusal zekâ olduğu belirtilen çalışmalar daha fazladır (Erdoğan vd., 2002, s. 5; Doğan ve Demiral, 2007, s. 228; Özgen, 2003, s. 111; George, 2000, s. 1027; Johnson ve Indvik, 1999, s.89; Ural, 2001, s. 211; Yeyrek, 2018, s. 75; Aydınlan vd., 2019, s. 981; Danacı, 2015, s. 85; Karadavut ve Çetin, 2018, s. 71; Cengiz vd., 2006, s. 430; Erkuş ve Günlü, 2008, s. 190; Vivian Tang vd., 2010, s. 921; Pillay vd., 2013, s. 8; Barbuto ve Burbach, 2006, s. 58). Kerr (2006, s. 265), tarafından yapılan çalışmada da çalışanlar da duygusal zekânın lider etkinliğini belirleyen bir unsur olduğu aktarılmıştır. Bu çalışmada duygusal zekâ ve lider etkinliğinin arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Mandell ve Pherwani'nin (2003, s. 389) da duygusal zekâ ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki oluşunu tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde duygusal zekâ ve liderliğin üzerinde pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Liderin nitelik ve özelliklerinde duygusal zekâ olmaması durumunda liderlik eğilimin eksik kalacağı söylenebilir. Her ne kadar yapılan bu çalışmada liderlik yönelim düzeyleri arttıkça duygusal zekâ düzeyinin azalacağı tespit edilse de yapılan diğer çalışmalar bu durumu destelememektedir. Bu sonuca araştırmadaki evren ve örnek farklılığı ve sorulara verilen yanıtlar sebep olarak gösterilebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi “*Duygusal Zekânın Markalaşma ilgi düzeyi üzerinde etkisi bulunmaktadır*” olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda duygusal zekâ düzeylerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle duygusal zekâ düzeyleri arttıkça markalaşma ilgi düzeyi azalacaktır.

Araştırmacılar için önemli hale gelen duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar incelendiğinde (Joseph ve Newman, 2010, s. 55; O'Boyle vd., 2011, s. 800; Rego vd., 2007, s. 256; Jafri vd., 2016, s. 61; Hirst vd., 2009, s. 285) markalaşma konusunda sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu noktada işletme bazında yapılan çalışmaların incelenmesi uygun görülmüştür. İşletmelerde insan davranışlarının duygularla ilişkilendiren ilk çalışmanın Hawthorne çalışmalar olduğu görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Western Electric şirketinin Ohio eyaletindeki Hawthorne kasabasında bulunan fabrikalarında 1924-1930 yılları arasında performans geliştirme ve ile ilgili pek çok deney ve gözlem yapılmıştır (Ashforth, 2001). Personelin duyguları olduğu ve bu duyguların onların performanlarını, davranışlarını, motivasyonlarını

etkilediği ve takım çalışmasının önemi ilk defa bu deneylerde ortaya çıktığı görülmüştür. 1980’li yılların ardından hizmet sektörünün hızlı gelişimi, duyguların iş yaşamındaki önemini daha da ortaya çıkarmıştır (Koç, 2018). Burada duygusal zekâsı yüksek çalışanların hem bireysel hem de sosyal becerilerini iş yaşamlarında uygulamada daha başarılı oldukları belirtilmiştir (Kılıç, Doğan, Demiral, 2007, s. 224).

Oralkan (2017) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekânın satın alma davranışlarının üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile anlık satın alma davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu saptanırken marka farkındalığıyla duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Kidwell v.d., (2011) şirketlerden olumlu yaklaşım alabilmek için duygusal zekâyı nasıl kullandıklarını inceledikleri araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlara sahip işletmeler ve müşterilerle ilişkisinin iyi olduğu, müşterilerini daha kolay etkileyebildiği görülmektedir (Şihanlıoğlu, 2019). Onay (2011, 596)’ın yaptığı çalışmada çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının, duygusal emeği, görev performansı ve bağlamsal performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Yüzeysel davranışın dışında duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranışla duygusal zekâ boyutlarını oluşturan faktörler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Lin ve Chuang (2005: 551)’in yaptıkları bir çalışmada duygusal zekâ ve dürtüsel satın alma eğilimi arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Bu farklı sonuçların altında, çalışma örnekleme, yöntem ve kullanılan ölçüm araçlarının farklılıkları gibi faktörlerin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırmaların yapıldığı sektörler, katılımcıların özellikleri ve coğrafi konum gibi etmenler de sonuçlarda değişiklik yaratabilir. Yapılan çalışmalara bakıldığında duygusal zekânın genellikle satın alma davranışı ve çalışanlar üzerine etkilerinin incelendiği görülmektedir. Doğrudan duygusal zekâ düzeyleri ile markalaşma ilgi düzeyinin incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuç olarak, bu çalışmaların ortak noktası işletmelerin yönetim stratejileri ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmalarıdır. Ancak, farklı sonuçlar elde edilmeleri, konunun karmaşıklığını ve çok yönlülüğünü yansıtmaktadır.

Araştırmanın son hipotezi “*Liderlik yönelimlerinin markalaşma ilgi düzeyi üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü vardır*” olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda duygusal zekâ düzeyinin liderlik yanelimi düzeyi ile markalaşma ilgi düzeyi arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Kısaca duygusal zekâ düzeyi liderlik eğiliminin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde olan etkisini azaltıcı bir aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik, duygusal zekânın tartışıldığı ve üzerine bir çok bilimsel çalışmaların yapıldığı alanlardan biridir. Yapılan bilimsel araştırmaların duygusal zekâ seviyesiyle liderlerin başarıları ve etkililikleri arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Delice ve Günbeyi, 2013, s. 210). Duygusal zekânın, bireylerin iş hayatındaki başarısını etkileyen zekâ ve kişilik gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilmesi liderlik ile ilişkisini daha da önemli hale getirmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008, s. 191).

Kişinin hayatının önemli bir yerini işgal eden iş yaşamında çalışan, duygusal zekâsını kullanması durumunda işini yapma biçimi ve bunun işletmeye yansımaları olan iş performansını da doğrudan etkileyebilmektedir (Motowidlo ve Kell, 2012, s. 82). Mathew ve Gupta (2015, s. 76) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan liderler ile çalışanların hem etkin kararlar aldığı, hem işe bağlılıklarının ve işteki enerjilerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın duygusal zekâ düzeyi düşük olan çalışanların diğerlerine göre daha düşük performans sergilediği ve bunun yanında daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduklarını belirten çalışmalar bulunmaktadır (Örücü ve İzci, 2015, s. 33). Duygusal zekânın özellikle bireylerin liderlik ve motivasyon kolaylaştırma konusunda önemli rol oynadığı araştırma bulguları ile ortaya koyulmuştur (Barling, Slater ve Kelloway, 2000, s. 160; Tulunay ve Bülüş, 2015, s. 47). Liderlerin yönetim düzeyinin artmasıyla muhtemelen psikolojik ve sosyal anlamda olgunlaşmalarına bağlı olarak duygusal zekâ yeteneklerini daha etkin kullanabilmektedirler. Bu alanda yapılan bazı araştırmaların da bu sonuçla paralellik gösterdiğini belirtmek gerekir (Shipley vd., 2010, s. 8). Doğan (2005, s. 111) da duygusal zekânın hem büyük lider olmak hem de çok iyi performans göstermek ile yakından ilgili olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak duygusal zekânın gelişimiyle duygusal olgunluğa ulaşan, işletme içindeki bireylerin çevreye uyum, iş birliği ve ekip çalışmasını sağlayarak başarıya

ulaşması mümkündür. Bireyin işbirliği ve iletişim düzeyinin geliştirilerek; yükseltilmesi ancak bireyin kendi duyguları konusunda değerleri öğrenip kullanmasıyla gerçekleşeceği belirtilmektedir (Ural, 2001, s. 211-212). Bu kapsamda işletme içinde karşılaşılan problemleri çözmeye yeterliliği olan, duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin doğru zamanda alabildikleri kararlar işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu durum çalışanların kuruma bağlılıkları da arttıracacağı düşünülmektedir.

Bu anlamda ilk olarak araştırmanın bütün bulguları dikkate alındığında büyük işletmelerin markalaşma süreci içinde liderlerin önemli rolü olduğu söylenebilir. Markalaşma sürecini tamamlamış şirketlerin müşteri memnuniyeti ve bağlılığı arttırmak için birlikte çalışacakları liderlerin taşıdığı özelliklerin de bir başka önemli durum olduğu görülmektedir. Bu özellikler içinden seçilen ve incelenen duygusal zekâ; genel anlamda liderlik eğiliminin markalaşma ilgi düzeyi üzerinde olan etkisini azaltıcı aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın literatürde duygusal zekânın hem liderlerin hem de çalışanların üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmıştır. Bu olumlu etkinin de markaların işine yaradığı görülmüştür. Yapılan analiz sonuçlarının literatür sonuçlarını kısmen desteklediğini belirtmek gerekir.

Araştırma sonunda geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

- **Pratik Uygulama İçin Öneriler:** Bu çalışma, liderlik yönelimleri, markalaşma ilgisi ve duygusal zeka arasındaki ilişkileri anlamak için önemli bir temel sağlamaktadır. Şirketlerin liderlere duygusal zeka eğitimi sunması önerilmektedir. Ayrıca, liderlik programlarının duygusal zeka bileşenlerini içermesi de önemlidir. Bu şekilde, liderler markalaşma ilgisini artırabilir ve işletme politikalarında daha etkili bir şekilde yönlendirme yapabilirler.
- **Farklı Sektörlerde Araştırmaların Yapılması:** Bu çalışma, hazır giyim sektöründe liderlik yönelimleri, markalaşma ilgisi ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılması önerilmektedir. Bu şekilde, sektörel farklılıkların liderlik yönelimleri ve markalaşma ilgisi üzerindeki etkileri daha iyi anlaşılabilir.
- **Uzun Dönemli İzleme ve Araştırmaların Yürütülmesi:** Bu çalışma, liderlik yönelimleri, markalaşma ilgisi ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi anlamak için kesitsel bir araştırma olabilir. Uzun dönemli izleme ve panel veri analizlerini içeren araştırmaların yürütülmesi önerilmektedir. Bu şekilde, liderlik yönelimleri

ve markalaşma ilgisi arasındaki ilişkinin zaman içindeki değişimini ve duygusal zekanın aracılık rolü daha iyi anlaşılabilir.

- Liderlere Duygusal Zeka Eğitimi: Liderlerin duygusal zeka becerilerini geliştirmeleri, markalaşma ilgisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Şirketler, liderlere duygusal zeka eğitimi sunarak duygusal farkındalık, duygusal yönetim ve ilişki yönetimi gibi becerilerini güçlendirebilir. Bu eğitimler, liderlerin markalaşma sürecinde daha etkin ve duyarlı bir şekilde rol almasını sağlayabilir.
- Duygusal Zeka Ölçümü ve Değerlendirmesi: Şirketler, liderlerin ve çalışanların duygusal zeka düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek için uygun araçlar kullanabilir. Duygusal zeka değerlendirmeleri, potansiyel liderlerin seçim sürecinde ve mevcut liderlerin gelişim planlarında kullanılabilir. Bu sayede şirketler, duygusal zeka düzeyi yüksek liderleri markalaşma sürecinde daha etkin bir şekilde yönlendirebilir.
- Liderlik Geliştirme Programlarına Duygusal Zeka Bileşenleri Ekleme: Şirketler, liderlik geliştirme programlarını duygusal zeka bileşenleriyle zenginleştirebilir. Liderlere duygusal zeka becerilerini kullanma ve yönetme konusunda pratik deneyimler sunulabilir. Bu programlar, liderlerin markalaşma ilgisi konusunda daha bilinçli ve yetkin olmalarını sağlayabilir.
- İletişim ve İşbirliğine Teşvik Etme: Duygusal zeka, iletişim ve işbirliği becerilerini geliştirmeyi içerir. Şirketler, liderlere ve çalışanlara etkili iletişim stratejileri ve işbirliği teknikleri konusunda eğitim ve rehberlik sağlayabilir. Bu, markalaşma sürecinde takım çalışmasını destekleyerek daha tutarlı ve güçlü bir marka imajı oluşturulmasına yardımcı olabilir.
- Duygusal Zeka Odaklı Performans Değerlendirmeleri Uygulama: Şirketler, liderlerin ve çalışanların duygusal zeka düzeyini performans değerlendirmelerine dahil edebilir. Duygusal zeka becerileri, liderlerin ve çalışanların markalaşma hedeflerine ulaşmalarında önemli bir faktör olabilir.

KAYNAKÇA

556 Sayılı KHK, 1995: madde 5

Aaker, D. (1995). Strategic Market Management. New York: John Wiley&Sons, Inc.

Aaker, D. (2009). Marka Değeri Yönetimi. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Aaker, D. A. (2009). Güçlü Markalar Yaratmak, İstanbul (1. Baskı): MediCat Yayınları.

Aaker, D. A., (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: Free Press.

Aaker, J. (2007). Dimensions of Brand Personality, Journal of Marketing Research, 34(3), 347-356.

Acar T. F., (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ Ve Liderlik, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(5), 53-68.

Adapa, S. ve Sheridan, A. (2018). Inclusive leadership: Negotiating gendered spaces (1rd ed.). New Delhi: Springer

Ak, M. (2000). Franchising, Marka, İmaj, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 10, 21.

Akdemir, B. ve Karakaplan, E. (2019). İşveren Markası Algısının Etkili Liderlik İle İlişkisi ve Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (30), 990-1004.

Akın, M. S., Baloğlu, S., Okumuş, A., & Öztürk, S. (2017). Tüketici Etnosentrizmi, Kozmopolitlik, Satın Alma Tarzı, İlgilenim Ve Algılanan Riskin Yerli Giyim Ürünü Satın Alma Niyetine Etkisi. Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 9(2), 257-295.

Akman, V., Hanolu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlikle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(52), 130-145.

Aksel, İ. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel Güncel Yaklaşımlar, Liderlik Teorileri, C. Serinkan (Der.), Ankara: Nobel Yayınları.

- Aksoy Kürü, S. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir metaanaliz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 678-6
- Aksoy, L. ve Özsoyer, A. (2007). Türkiye’de Marka Kişiliği Oluşturan Boyutlar, 12. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 1-14.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.
- Aktuğlu Karpat, I. (2014). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin temel İlkeler*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (8:2), 191-205.
- Alamro, A. S. (2010). *Branding and brand preference in the mobile phone service industry*. Doctora PhD. Prifysgol Bangor University.
- Alcan, A. (2021). *Duygusal Zekânın Vizyoner Liderlik Üzerindeki Rolü: Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunbaş T., (2018). *Duygusal Zekâ Programının Öğrencilerin Duygusal Zekâ, Atılgan, Saldırgan Ve Çekingen Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Alves, J. C., Lovelace, K., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., and Ke, K. (2006). A cross cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 338-359.
- Amofa, A. K., Okronipa, G. A. ve Boateng, K. (2016) ‘Leadership styles and organisational Productivity : A case study of Ghana Cement Limited’, *European Journal of Business and Management*, 8(2), pp. 131–143.
- Andreinia, D., Pedelientoa, G., Zarantonello, L. ve Solerioa, C. (2018). A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multiperspective analysis. *Journal of Business Research*, 91, 123-133.

- Arabacı, İ. Bakır ve Alanoğlu, M. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Turkish Journal Of Educational Studies*, 1 Ocak 2014, s.196
- Arıbaş, A.N. (2021). Türkiye’de Yapılan Toksik Liderlik Çalışmalarının İçerik Analizi, ASEAD 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu EJSER 7th International Symposium On Social Sciences 10-12 Nisan/April 2021 Kemer – Antalya,
- Arıcıoğlu, M. (2002). Yönetmel Başarının Değerlemedinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 26-42.
- Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 169-180.
- Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E., (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3) 169-180.
- Arslan, S. (2019). Fuar Markası Olmayı Etkileyen Faktörlerin Marka İmajına Ve Katılım Kararına Etkileri: Turizm Fuarları Örneği, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, S. ve Polatcan, M. (2021). Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel yalnızlık algıları üzerindeki etkisi. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8, 182-197
- Arslanhan Memiş, S. (2018). Dijitalleşmenin ekonomik boyutu. H. Aksu, Dijitopya: Dijital dönüşüm yolculuk rehberi içinde. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Ashforth, B. E. (2001). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. *Personnel Psychology*, 54(3), 721.
- Atay, S. (2010). *Çalışan Narsist: Örgütler, Liderler, Yöneticiler ve Astlar*, İstanbul: Namar Yayınları.
- Avcılar, M. ve Varinli, İ. (2013). Perakende Marka Değerinin Ölçümü ve Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avşar, G. ve Kaşıkçı, M. (2010). Hemşirelik yüksekokulu öğrencilerinde duygusal zekâ düzeyi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(1), 1-6.
- Aydın, İ. (2018). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Aydın, M. (1994). Liderlik. İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi. 1(1).12-20.
- Aydıntan, B., Künye, N. ve Ghafourzay, H. (2019). Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (2), 976-989
- Aygün, C., & Özgenel, M. (2019). Eleştirel Liderlik Stili Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. OPUS International Journal of Society Researches, 13(19), 1806-1835.
- Azoulay, A.ve Kapferer, J. N. (2003). ‘Do brand personality scales really measure brand personality?’ The Journal of Brand Management, 11 (2), 143-155.
- Bakan, I., ve Doğan, I.F. (2013). Liderlik: güncel konular ve yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. (2008). ‘Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması’, KMU İİBF Dergisi, 10(14), 13 – 40.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 73-84.
- Balay, R., Kaya, A., ve Gencdogan-Yılmaz., R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 4 (1), 229-249.
- Baltaş, A. (2020). Bir Yolculuk Olarak Liderlik, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Balyer, A. ve Öz, Ö. (2018). Academicians’ views on digital transformation in education. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 5(4), 809-830.
- Bapat, D. (2013). The Relationship of Brand Association and Loyalty: An Empirical Study For Retail Banking in India", Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8(1), 418
- Barbuto, J. E., ve Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. The Journal of Social Psychology, 146(1), 51-64.
- Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leadership & Organization Development Journal, 21(3), 157-161.

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence". In P. FernándezBerrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, Psicothema.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. South African Journal of Psychology, 40(1), 54-62.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. L. Erlbaum Associates.
- Baş, M. (2015),Marka Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Başcı, E. (2009). Marka Değerinin Tespiti ve İMKB'de Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Baştürk, F. (2009). Marka Kişilik Kuramında Arketip Yaklaşımı. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayazıt, Z., Durmuş, B. ve Yıldırım, F. (2017). Can Vloggers Characteristics Change Online-Shopping Intentions? The Role of Word of Mouth Effect as A Communication Tool. AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology, 8(26), 23-40.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1998). işletmeler için Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım.
- Bayuk, M. N., ve Ofloğlu, M. (2017). Kentsel Markalaşma ve Yerel Halkın Kentsel Markalaşma Algısı; Şanlıurfa Örneği. Journal of International Social Research, 10(53).
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 43-53.
- Benson, L. E. (2018). Leadership skills in the digital age: Implications for university business schools. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR), 5(2), 80- 89
- Berkant, H. ve Ekici, G. (2007). Sınıf öğretmeni adaylarının fen öğretiminde öğretmen özyeterlik inanç düzeyleri ile zekâ türleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 113-132.

- Berrozpe, A., Campo, S., Yagüe, M. J. (2019). Am I Ibiza? Measuring Brand Identification In The Tourism Context, *Journal of Destination Marketing & Management*, 11(25), 240-250
- Biswas, M. ve Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics* volume 136, 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502>.
- Bitmiş, M. G. Rodopman, B. Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bolat, O. İ. (2015). Lider- Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, T., Seymen, O. Aytemiz, Bolat, O.Ç. İ. & Erdem, B. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Bolman, L. G., ve Deal, T. E. (1991). Images of leadership. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.
- Bostancı, H. (2010). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bozkurt, S. (2021). Yeni Kuşak Tüketicide Marka Deneyiminin Marka Savunuculuğu Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bozoklu, C. P. (2019). Bankacılık Sektöründe İşveren Marka İmajı: Fonksiyonel Fayda, Müşteri Odaklılık ve Güvenilir Finansal İmajın Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1103-1117.
- Brackett, M., Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Cstillo, R. ve Salovey, P. (2013). *Emotional intelligence: Reconceptualizing the cognition- emotion link*. New York: The Guilford Press.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. ve Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Third Edition (2. Basım). New York: Taylor & Francis.
- Can, E. (2007). Marka ve Marka Yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdarim Bilimler Fakültesi Dergisi*, 220-237.

- Candan, F. B. ve Kapucu, H. (2018). Current debates in business studies. London, UK: JOPEC Publication Limited.
- Cansoy, R. ve Tofur, S. (2017), "Examining The Relationship Between Teacher Candidates' Individual Values and Leadership Orientations", Journal of Education and Practice, S.8(2), ss.101- 113.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3), 250–260.
- Carrillo, Rosa A. (2019), The Relationship Factor in Safety Leadership: Achieving Success Through Employee Engagement, Routledge Publisher, Abington.
- Caruso, R. D., Salovey, P. (2007). Yönetimde Duygusal Zeka, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Cengiz, E. (2016). Marka Yönetimi Sağlık Yönetimi Lisans Tamamlama Programı, İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2006). Liderlerin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1), 421-433.
- Cesur, S. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka İmajı Ve Marka Güveni Üzerindeki Etkileri: Havayolları Örneği Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cherniss, C. ve Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace: How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence In Individuals, Groups, And Organization, Jossey-Bass, San Francisco.
- Chia-Hung, H. (2008). The Effect Of Brand İmage On Public Relations Perceptions And Customer Loyalty. International Journal Of Management, 25(2): 237- 246.
- Chicago, C. (2007). Marka ve Marka Yapılandırma, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 12(1), 225-237.
- Clow, K. ve Baack, D. (2016). Bütünleşik Reklam, Tutundurma Ve Pazarlama İletişimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). Emotional intelligence in leadership and organizations. New York: Grosset-Putnam.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2000). EQ inteligencja emocjonalnaw organizacjii zarządaniu. Wydawca: Wydawnictwo Studio EMKA, 177-285.

- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2003) Liderlikte Duygusal Zekâ, Çeviren: Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çağlar, İ. (2004), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2; 91-107.
- Çakar, U. (2002). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Çakar, U. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 23-48,.
- Çakar, U.ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 23-48.
- Çakır, V. (2003). Ürün, Marka, Marka Özlemi ve Magazin, Madia Cat Dergisi, 8(63), 87.
- Çavuşoğlu, S. ve Durmaz, Y. (2020). Deneyimsel Pazarlama ve Yeşil Davranış. (1.Basım). İstanbul: Hiper Yayın.
- Çayak, S., ve Çetin, M. (2018). Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Turkish Studies, 13, 11.1561-1582
- Çelebi, F. (2021). Dijital Çağda Liderlik Ve Girişimcilik, Ankara: Development and Social.
- Çelik, H. E. ve V. Yılmaz, (2013). LISREL 9.1 ile Yapısal Şitlik Modellemesi Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama (1. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1996). Eğitimsel Liderlik. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Çetin N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (1) 23, 74-84.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 363-377.
- Çift, P., ve Canan, S. (2017). Beynin Sırları. İstanbul: Destek Yayınları.
- Çokluk, Ö. Şekericioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014) Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem, Ankara.
- Çoroğlu, C. (2002). Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

- D'Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2007). SelfLeadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), s. 105-120.
- Daft, R. L. (2004), *Organization Theory and Design*, London: Thomson.
- Dağ, K. (2020). Marka Özgünlüğünün Marka İmajı Ve Marka Tercihindeki İlişkisinde Marka Güveninin Aracılık Rolü, Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, K. (2020) Marka Özgünlüğünün Marka İmajı Ve Marka Tercihindeki İlişkisinde Marka Güveninin Aracılık Rolü, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Danacı, E. (2015). Spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- David. A. Aake, (2007). Should Your Take Your Brand To Where The Action Is?, *Harvard Business Review* 75, 135-143.
- Delgado-Ballaster, E. ve Munuera-Aleman, J. (2005). Does Brand Trust Matter to Brand Equity? *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 187-196.
- Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of A Brand Trust Scale Across Product Categories. *European Journal of Marketing*, 38(5-6), 573-592.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Demir, C. ve Yirci, E. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (3), 234-256.
- Demir, C., Yılmaz M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, H. (2019). Kişisel marka ve liderlik kavramının siyasal pazarlama üzerindeki etkisi: 1983-1989 Turgut Özal dönemi örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demirci, İ. ve Ekşi, F. (2017). Büyükleme Narsisizmin İki Farklı Yüzü: Narsistik Hayranlık Ve Rekabetin Mutlulukla İlişkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46, 37-58.

- Demirci, M. K., Gümüştekin, G. E., Mercan, N., Alamur, B. ve Tiryaki, S. (2013). Machiavellianism in Relation to Ethical Leadership and a Practice. Paper presented at the International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13).
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1, 1, 53.
- Dengiz, G. M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri, Ankara: Academyplus
- Deniz, M. E., Özer, E., ve Işık, E. (2013). Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği–Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. Eğitim ve Bilim, 38(169).
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma. Electronic Journal of Social Sciences. 7 (23), 304-332.
- Dereli, M. (2003). A survey research of leadership styles of elementary school principals. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Aydın Üniversitesi.
- Diñşoy, B. (2011). Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dirik, H. F. & İntepeler, S. S. (2017). The Influence Of Authentic Leadership On The Safety Climate In Nursing. Journal of Nursing Management, 25(5), 392– 401.
- Dirsehan, T. (2010). Örneklerle Temel Deneyimsel Pazarlama. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Doğan S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 231-257.
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, S. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal zekânın Rolü ve Önemi, Yönetim ve Ekonomi, 14.
- DuBois, M., Hanlon, J., Koch, J., Nyatuga, B., ve Kerr, N. (2015). Leadership styles of effective project managers: Techniques and traits to lead high performance teams. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing, 7(1), 30.

- DuBrin, A. J. (1997). *Essentials of Management*. SouthWestern College Publishing, Ohio.
- Duman, B. (2007). *Eğitimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Gürbüz Ocak (Editör). Öğretim İlke ve Yöntemleri. Ankara: Pegema Yayıncılık Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 1(1), 31-40.
- Durgut, A.İ. (2020). *Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Duygulu, S.(2014). *Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Editör: Ü.T. Baykal ve E. E. Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, İstanbul Akademi Basım ve Yayıncılık.
- Dülger, E. ve Cinnioğlu, H. (2021). *Otel İşletmeleri Çalışanlarında Etik Liderlik Algısı, Kariyerizm ve İşgören Performansı İlişkisi: İstanbul Örneği*, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090- 1109.
- Edizler, G. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zekâ’ Ölçüm ve Modelleri*, *Journal of Yasar University*, 18(5), 2970-2984.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). *Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model*. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Elibol, H. (2005). *Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,13, 155-162.
- Emirza, E. (2010). *Endüstriyel İşletmelerde Markalaşma Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 128-143.
- Engin, B. H. (2016). *Markalaşma Kavramı Çerçevesinde Marka Ederi*. *Öneri Dergisi*. 12 (46), 277- 294.
- Engin, D., Özer, E. ve Işık, E. (2013). *Duygusal zekâ özelliği ölçeği-kısa formu: geçerlik ve güvenilirlik*. *Eğitim ve Bilim*, 38(169), 407-419.
- Ennis, R. H. (1985). *A logical basis for measuring critical thinking skills*. *Educational Leadership*, 43(2), 44–48.
- Eraslan, L. (2011). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*. *Milli Eğitim Dergisi*,162, 109–120.

- Ercan, S. (2017). Duygusal Zekâ ile Girişimcilik Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi Girişimcilik Bölümü Öğrencileri Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş., Açıkalm, N., ve Olgun, Z. (2021). İmam Hatip Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri = Leadership Competencies of the Imam Hatip School Administrators, *Eskiye* 45, 5(8), 819-841.
- Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(Toplum & Siyaset), 159-172.
- Erdil, T.S ve Uzun, Y. (2010). Marka Olmak. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.,L. ve Liden, R.C., (2002). Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Miad Yayınları.
- Erdoğan, M.Y. (2008). Duygusal Zekânın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 62-76.
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Eren, S. S. ve Erge, A. (2012). Marka güveni, marka memnuniyeti, müşteri değerinin tüketicilerin marka sadakati üzerindeki etkisi. *Journal of Yasar University*, 7(26), 4455-4482.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Erkuş, A., Tabak, A. & Yaman,T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Eroğlu, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(8),105-147.

- Eröz, S. (2013), Örgütlerde Duygusal Zekâ, Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute, 16(29), 213-242.
- Ertekin Alkan, F. (2016). İş Yaşamında Duygusal Zekâ. N. Tarhan içinde, 10 Adımda Pozitif Psikoloji (s. 159-165). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eser, Z., Korkmaz, S. (2011). Pazarlamaya Giriş. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eymen, E. (2007). Marka Nedir? İstanbul: Kaliteofisi Yayınları.
- Featherstone, M. (2013). Postmodernizm ve Tüketim Kültürü. (3. Bas.) (Çev.) Mehmet Küçük, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Feldman-Barrett, L., ve Salovey, P. (2002). The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence. New York: Guilford Pre
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. Journal of Change Management, 7(1), 25-35.
- Fidanoğlu, A. (2016). Otokratik Ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere Ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Folse, J. A. G., Burton, S. ve Netemeyer, R.G. (2013). Defending Brands: Effects of Alignment of Spokescharacter Personality Traits and Corporate Transgressions on Brand Trust and Attitudes, Journal of Advertising, 42(4), 331-342.
- Foster, J., D. ve Campbell, K. W. (2007). The Narcissistic Self: Background, an Extended Agency Model, and Ongoing Controversies. In C. Sedikides, & S. Spencer (Eds.), The Self (p. 115-138). New York: Psychology Press.
- France, C., Merrilees, B., ve Miller, D., (2016). An Integrated Model of Customer- Brand Engagement; Drivers and Consequences. Journal of Brand Management, 23 (2), 119-136.
- Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Leadership & Organization Development Journal. 23(2), 68-78.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2010). Cross Cultural Organizational Behavior.”, Annual Review of Psychology, 58.
- Gemci, R., Gülşen, G., ve Kabasakal, F. M. (2009). Markalar ve markalaşma şartları. Uludağ University Journal of The Faculty of Engineering, 14(1).

- Gentile, C., Spiller, N. ve Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- George, J., ve Anandkumar, V. (2018). Dimensions of Product Brand Personality. *Vision*, 22(4), 377-386.
- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence, *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J.M., Gareth, R.J. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior*, 6th Ed., Prentice Hall, 339.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101 - 118.
- Gerrig, R.J. ve Zimbardo, P. G. (2013). *Psikoloji ve Yaşam Psikolojiye Giriş Psychology and Life* (19. b.). (G. Sart, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Geylan, R.(1992). *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Met Yayınevi.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* 78, no. 2 (Mar/Apr), 78-90
- Goleman, D. (2016). Duygusal zekâ: eq neden iq'dan daha önemlidir? (Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2006). *Yeni Liderler*, 5. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Greenberg, J. ve Baron, A. (1996). *Behavior in Organization*, Prentice Hall, New Jersey
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism And Leadership: A Meta-Analytic Review Of Linear And Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
- Gül, H., İnce, M. ve Korkmaz, O. (2014). “Çalışma Yaşamında Duygusal Zekâ ve Bireylerin Duygusal Zekâ Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 30-49.
- Gülçubuk, A. (2009). Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi, *Muhasebe ve Finansman. Dergisi*, 44, 191-198.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.

- Güneş, E. (2016). Duygusal zekâ ve liderlik üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 174- 190.
- Gürdoğan, A. (2018). Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte duygusal zekâ: TSK’da örnek bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ha, Y.H. ve Perks, H. (2005). Effects of Consumer Perceptions of Brand Experience on The Web: Brand Familiarity, Satisfaction and Brand Trust. Journal of Consumer Behaviour, 4 (6), 438-452.
- Hacıcaferoğlu, Y. (2023). Liderin İnovasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Havacılık Sektörü, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Hacıfendioğlu, Ş. (2004). İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi.
- Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-Based Chain Restaurant Brand Equity, Brand Reputation, And Brand Trust. International Journal of Hospitality Management, 50, 84-93.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. <http://>
- He, H., Harris, L. C., Wang, W., ve Haider, K. (2016). Brand identity and online selfcustomisation usefulness perception. Journal of Marketing Management, 32(13-14), 1308–1332.
- He, J. (2012). Sincerity, Excitement and Sophistication: The Different Effects of Perceived Brand Personality on Brand Extension Evaluation", Nankai Business Review International, 3(4),399-400;
- Herece, F. G., ve Şener, İ. (2017). “Duygusal Zekâ İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 3 (3), 38-54.
- Hirst, G., Knippenberg, D.V. ve Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior and individual creativity, Academy of Management Journal, 52(2), 280- 293.

- Huang, X. Iun, J. Liu, A. ve Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Hulten, B. (2011). Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept. *European Business Review*, 23(3), 256-273.
- Iyer, R., ve Muncy, J. A. (2005). The Role Of Brand Parity In Developing Loyal Customers. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 222-228.
- İnaç, H. ve Yacan, İ. (2018). Ülkelerin Markalaşma Süreci ve Marka Kavramı, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 317-331.
- Jacob, J. ve Kyner, D. (1973). Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavior". *Journal of Marketing Research*. 10(1), 1-9.
- Jafri, H., Dem, C. and Choden, S. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: Moderating role of proactive personality and organizational climate, *Bussiness Perspectivesand Research*, 4(1), 54-66.
- Japutra, A. ve Molinillo, S. (2017). Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs. *Journal of Business Research*. 99, 1-8
- Jenkins, D. (2012).Global critical leadership: Educating global leaders with critical leadership competencies. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 95-101.
- Jenkins, D. M., ve Cutchens, A. B. (2011). Leading Critically: A Grounded Theory of Applied Critical Thinking in Leadership Studies. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 1-21.
- Jex, Steve M., Britt, T. W. (2002). *Organizational psychology; a scientist-practitioner approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Johnson, P. R., ve Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of workplace learning*, 11(3), 84-88.
- Joseph, D.L. ve Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model, *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf (Erişim Tarihi:
- Jung, J. H. ve Kim, G. (2015). Relationship Between Brand Perception, Brand Identification, Brand Emotion And Brand Loyalty For Sports Event Sponsor Company, *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24), 1-7

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, (12. Baskı), İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalyoncuoğlu, S. (2017). Markaya duyulan güven ile marka sadakati ilişkisinde marka aşkının aracılık rolü, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 383-402.
- Kapferer, J. (2008). *Noel. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 4th edition. London: Kogan Page.
- Karabacakoğlu, Ç. (2005). *Endüstriyel Ürünler İçin Stratejik Markaştırma Süreci*, Milli Prodüktivite Merkezi.
- Karadavut, Y. ve Çetin, Ş. (2018). Duygusal zekânın liderlik üzerine etkisi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 359-386.
- Karaköse, T. (2008). Kuram ve uygulamada eğitim bilimleri. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 8 (2), 555-579.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karlı, G. (2015). *Online Marka Yönetimi ve Bir Örnek Olay İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kasapoğlu, A., İlhan, A. Ç., Güler, Z. (2017). *Bilime Adanmış Bir Yaşam (1967-2007)*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Kavcar, B. (2011). *Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L. ve Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L., Apéria, T., ve Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Pearson Education.
- Keller, K.L. ve Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketig Research* 29, (1), 35-50.
- Kelly, R. (2014). *The Root of Leadership*. <http://www.leadershipissues.org/the-root-ofleadership/> (Erişim tarihi: 04.03.2019).
- Kenneth, S. Law, Wong, C. S. ve Song, L.J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies, *Journal of Applied Psychology*, 89.

- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. ve Boyle, E. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-10.
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic Coupling Between Scientific Papers. *American Documentation*, 14(1), 10-25.
- Kılıç, S., Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(1), 209-230.
- Kılıçarslan, F. (2009). On adımda duygusal zekâ: Yaşam boyu başarıyı yakalamamanın sırları. İstanbul: Zen Yayınları.
- Kılınç, T. (1996). Liderlik Üzerine Bir Analiz. *Hastane Dergisi*, 3(15), 1-4.
- Kıncal, R. Y. (Ed.) (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kırdar Y. (2004). Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 233-250.
- Kızıltoprak, A. A. (2023). Max Weber'in Karizmatik Liderlik Teorisi Bağlamında bir İslam Halifesi: Abdülmelik b. Mervan. *İslam Medeniyeti Dergisi*, 8(50), 171-200.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R. ve Sheng, S. (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 75(1), 78-95.
- Kim, C. K., Han, D., ve Park, S. B. (2001). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification. *Japanese psychological research*, 43(4), 195-206.
- Kinter, O. (2016). Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Kirby, V. ve Paradise L. (1999). Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership, *Journal of Educational Research*, 85(2).
- Klein, T. ve Sutton, D. (2006). *Pazarlama Sanat Değil Bilimdir*. Çev: Tayanç, D., İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Knapp, D. (2000). *Marka Akıllı*. Çev: Azra Tuna Akartuna. İstanbul: Mediacat Yayınları.

- Koç, E. (2018). Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi: global ve yerel yaklaşım. 3. Baskı
Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, Ö. (2020). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları
Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği), Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları, Uluslararası Yönetim
ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Arıkan yayınları, 11. Baskı, İstanbul
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Konuk, G. (2014). Deneyimsel Pazarlama. G. Yüksek (Editör). Ankara: Detay
Yayıncılık.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Amme
İdaresi Dergisi, 25 (1), 159-174.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. Prentice Hall.
- Kotler, P., ve Proertsch, W. (2010). B2B Marka Yönetimi Firmadan Firmaya Satışta
(B2B) Marka Nasıl Yaratılır? (O. Nezh, ve İ. Haydaroglu, Çev.) İstanbul:
MediaCat Yayıncılık.
- Kuikka, A. ve Laukkanen, T. (2012). Brand Loyalty and the Role of Hedonic Value",
Journal of Product & Brand Management, 21(7), 529.
- Kurtbaş, İ. (2016). Marka Yönetimi Ve Başarılı Markanın Yarar Ve Etkileri. Karadeniz
Dergisi, 31(32), 75-98.
- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki
İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Alanya Akademik
Bakış, 5(1), 453-472.
- Lam, S.K., Ahearne, M., Hu, Y. ve Schillewaert, N. (2010). Resistance To Brand
Switching When A Radically New Brand Is Introduced: A Social Identity Theory
Perspective. Journal of Marketing, 74(6), 128-146.
- Lassoued, R., Hobbs, J.E. (2015). Consumer confidence in credence attributes: The role
of brandtrust. Food Policy.
- Laura, E. ve Jelena, K. (2004). Feeling superior but threatened: The relation of narcissism
to social comparison, Basic and applied social psychology, 26(1), 35-44.

- Lee, D., Moon, J., Kim, Y.J., Yi, M.Y. (2014). Antecedents and consequences of mobile phone usability: Linking simplicity and interactivity to satisfaction, trust, and brand loyalty, *Information and Management*.
- Legendre, T. S., Cartier, E. A. ve Warnick, R. B. (2020). The impact of brand experience on the memory formation. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(1), 15-31.
- Lin, C.-H., ve Chuang, S.-C. (2005). The effect of individual differences on adolescents' impulsive buying behavior. *Adolescence*, 40 (159): 551-558.
- Lopes, PN., Côté, S., Salovey, P. (2006). An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In VU Druskat, F Sala, G Mount (Eds.). *Emotional intelligence and workplace performance*. Mahway NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U. ve Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal Zekâ Ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Malakyan, P. G. (2019). Digital leader-followership for the digital age: A North American perspective. In M. Franco (Ed.), *Digital leadership -A new leadership style for the 21st century*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/books/digital-leadership-a-new-leadership-style-for-the-21stcentury/digital-leader-followership-for-the-digital-age-a-north-american-perspective>
- Malik, Sikandar H., Shamsa, A. ve Hassan, H. (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory In Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2),170-175.
- Mandell, B., Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style. *Journal of Business and Psychology*. 17(2), 387-404.
- Marangoz, M. (2007). *Tüketici Davranışı Temeline Göre Marka Değerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Öneri Dergisi,7(28), 87-96.

- Mathew, M. ve Gupta, K. S. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12 (2): 75-89.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum and R.L., Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership, *Academy of Management Journal*, 55(1): 151-171.
- Mayer, J., Salovey, P. ve Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”, *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- McCann, J. ve Sweet, M. (2014). Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- Meenaghan, T. (1995). The Role Of Advertising İn Brand Image Development. *Journal Of Product Ve Brand Management.*, 4(4): 23-34.
- Mert, G., Dördüncü, H., İncaz, S. (2019). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği. *Journal of International Social Research*, 12(65), 1169–1182.
- Middlebrooks, A., Miltenberger, L., Tweedy, J., Newman, G., & Follman, J. (2009). Developing A Sustainability Ethic in Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 31-43.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. ve Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217–239.
- Mohelska, H. ve Sokolva, M. (2015). Organisational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 1011 – 1016.
- Mossholder, Kevin W., Nathan Bennett, Edward R Kemery, ve Mark A. Wesolowski (1998), “Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediatonal Role of Procedural Justice,” *Journal of Management*, 24(4): 533-552.
- Motowidlo, S. J., ve Kell, H. J. (2012). Job performance. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, ve S. Highhouse(Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12 Industrial and organizational psychology (pp. 82-103). New Jersey: Wiley.
- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Mujtaba, B. G. (2019). Leadership Orientation of Afghan and Japanese Respondents: A Study of Guzaara” or Getting Along in Asia, *Information Management And Business Review*, S.11(1), ss.24- 39.
- Mullins, L. J. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry*, 3rd Edition, Addison Wesley Longman Limited: Edinburgh.
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixt edition), USA: Pearson Prentice Hall.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- Narin, B. (2007). Perakende Sektörünün Markalaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin İşlevi Üzerine Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 49-77.
- Nembhard Ingrid M. ve Amy C. Edmondson (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams, *Journal of Organizational Behavior* 27(7), 941 – 966.
- Nguyen, Lam D, Tanner, T. ve Pham, Loan N. (2019), Cross-Culture Management: An Empirical Examination on Task And Relationship Orientations of Japanese And Omani Working Adult”, *International Journal of Human Resources Development and Management*, S. 19(1), 92- 103.
- Northouse, P. (2014). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- Northouse, P.G. (2016), *Leadership: Theroy and Practice*, 7th edition, Sage, Singapore, 2-5.
- O’Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. ve Story, P.A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, *Journal ofOrganizational Behavior*, 32, 788- 818.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2002). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Mediacat Yayınevi
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2005). *Tüketici Davranışı*. 5. Baskı. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Odabaşı, Y.ve Oyman, M. (2004). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: MediaCat.
- Okazaki, S. (2006). Excitement or sophistication? A preliminary exploration of online brand personality. *International Marketing Review*, 23(3), 279-303.

- Okçu, V., ve Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education], 7(2), 180-192.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. Ege Akademik Bakış, 11(4), 587.
- Oralkan, A. (2017). Duygusal Zekânın Satın Alma Davranışları Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ordu, A., ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12(3), ss. 68-81.
- Ozdemir Akcan, E. (2021). Marka İmajı Üzerine Türkçe Duygu Sözlüğü Geliştirme Çalışması, Acta Infologica, 5(1), 1-19.
- Ömürgönülen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 12(2), 91-103.
- Örücü, E. ve İzci, Ç. (2015). Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 45, 31-47.
- Ötken, A. B. ve Okan, E. Y. (2015). Şimdi İşveren Markası Zamanı. Türkmen Kitabevi.
- Özalp, İ. (2000). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, M. (2019). Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası Bm'de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007 Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, D.G., ve Torlak, Ö. (2011). Relationship between Brand Personality Perceptions and Ethnocentric Tendencies: An Application on LEVIS and MAVI JEANS. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(3), 361-377.
- Özdamar, K. (1999) Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, İstanbul.
- Özdemir, M. (2015). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâları İle Yaşam Doyumlarının İncelenmesi,(Yüksek Lisans Tezi).Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Özdemir, Y. Buyruk, H. ve Güngör, S. (2018). Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimi ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.14(2), 548-571.

- Pınar, İ. (2005). Doğrudan Pazarlama, Ankara: Seçkin Yayın Yayıncılık.
- Pillay, M., Viviers, R., ve Mayer, C. H. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12.
- Pira, A., Kocabaş, F., ve Yeniçeri, M. (2005). Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler. İstanbul: Dönence Yayınları.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Raskin, R. ve Howard, T. (1988) "A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of its Construct Validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Rasouli, R. (2016). Tüketici Temelli Marka Değeri İle Perakendeci Temelli Marka Değerinin Karşılaştırılması Ve Perakendeci Temelli Marka Değerinin Marka Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Ağrı-Iğdır-Van İllerinde Süt Ürünleri Örneği), Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Rather, A.A., Tehseen S., ve Parrey S. H. (2018). Promoting Customer Brand Engagement and Brand Loyalty Through Customer Brand Identification and Value Congruity. *Spanish Journal of Marketing*, 22 (3), 321-339
- Ratnayake, N. (2012). The Predictive validity of brand-related autobiographical memories on brand commitment. PhD thesis. Coventry: Coventry University
- Raza, B. (2016). Leadership 4.0, module: management cometenencies 1, https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Cometenci_es_1_MC1_MBA_Aviation_Enrolment_number_1042342 Erişim Tarihi: 15.10.2019.
- Reed, G.E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*. JUL-AUG, 67-71.
- Rego, A., Sousa, F., Pina, C., Correia, A. and Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study, *Creativityand Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Reisoğlu, S. (2017). Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordamada beş faktör kişilik özellikleri, mizah tarzları ve duygusal zekânın rolü. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(4), 888-912.

- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3), 442-459.
- Roberts, R.D, Zeidner M. ve Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. Emotion 1(3): 196-231.
- Rozenblatt, S. (2002), In Defence of Self: The Relationship of Self-Esteem and Narcissism to Agressive Behavior Long, Doktora Tezi, Island University, Psychology, USA.
- Sallam, M. A. (2015). The Effects Of Satisfaction And Brand Identification On Brand Love And Brand Equity Outcome: The Role Of Brand Loyalty, European Journal of Business and Social Sciences, 4(9), 42-55
- Salovey P. ve Grewal D. (2005). The science of emotional intelligence. Curr Dir Psychol Sci, 14(6): 281-5;
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9: 185-211.
- Saruhan, M. (2010), Marka ve Markalaşmanın Kısa Tarihi, <http://mehmetsaruhan.com/2010/pazarlama/marka/marka-ve-markaslamaninkisa-tarihi/>. 26.02.2016).
- Sayan, İ. (2020). Örgütlerde liderlik tarzları, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research, 8.2, 23-74.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (2. Basım). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Selçuk, Ş. (2018). Yapıcı ve yıkıcı lider davranışları ve ar-ge takımlarında öğrenme üzerine etkisi, Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Seven, E. (2019). Duygusal Zekâ Ve Duygusal Zekânın Tüketicilerin Hedonik Satın Alma Davranışına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevinçok, L. (2017). Örgütsel ve toplumsal yapılarda liderlik-otoriterlik. Karatahta İş Yazıları Dergisi, 9, 135-166.

- Seydaoğulları, A., Yıldız, E., Yeniçeri, E. N., Baldemir, E., Çetin, E. S. ve Güleç, S. (2015). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi öğrencilerinde duygusal zekâ ve empati ilişkisi. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 19(2), 58- 66.
- Shek, D. T., Ma, C. M., Liu, T. T., & Siu, A. M. (2015). The role of self-leadership in service leadership. *International Journal on Disability and Human Development*, 14(4), 343-350.
- ShIPLEY, N. L., JACKSON, M. J. ve SEGRET, S. L. (2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. *Research in Higher Education Journal*. 9(8), 1-18.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups:A review and model for future research. *Journal Management*, 37, 1262-1289.
- Shu, H. Liao- Chyuan, M. Chen- Chung, H. Wu (2008). Mining Customer Knowledge For Product Line and Brand Extension in Retailing, *Expert Systems With Applications*, 34, 1764
- Sobacı, F. (2014). Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Kenek, G.(2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2746-2758.
- Stoner, J.A.F., ve Freeman, R.E., (1992). *Management (Fifth Edition)*, Prentice Hall International, Inc., London.
- Stys, Y., ve Brown, S. L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. Research Branch, Correctional Service of Canada. Retrieved from [https:// www.csc-scc.gc.ca/research/r150-eng.shtm](https://www.csc-scc.gc.ca/research/r150-eng.shtm)
- Süslü, S. (2016). Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Stres: Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zekâ Becerileri Ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2015). Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2) 77.

- Şahin, E. ve Gültekin, C. (2017). Markaya duyulan güven ve etnosentrik eğilimlerin marka sadakatine etkisi: bir marka örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(4), 993-1012.
- Şahin, E., Şahin, İ. E., ve Kara, S. N. (2018). Türkiye’de Gıda Sektöründe Faaliyette Bulunan Markalar Üzerine Bir Etkinlik ve Verimlilik Analizi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek yüksekokulu Dergisi, 21(2), 323-335.
- Şahin, N. H. Güler, M. ve Basım, H. N. (2009). A tipi kişilik örüntüsünde bilişsel ve duygusal zekânın stresle başa çıkma ve stres belirtileri ile ilişkisi. Türk Psikiyatri Dergisi, 20(3), 243-254.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Birinci Baskı Ankara Seçkin Yayıncılık
- Şener, G. (2016). Reklam Bilgi İşleme Stratejilerinde Cinsiyet Farklılıkları: Seçicilik Hipotezi Çerçevesinde Rasyonel/Duygusal Reklam Tepkisine Deneysel Bir Çalışma, İletişim Araştırmaları Digital Edition, KTÜ İletişim Fakültesi Yayınları, 3 (11), 51-73
- Şener, H. Y. ve Behdioğlu, S. (2013). Müşteri sadakati oluşturmada müşterinin algıladığı değer, memnuniyet ve rakip işletmeye geçme maliyeti: Bir spor merkezinde istatistiksel uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30, 165-180.
- Şihanlioğlu, M. (2019). Duygusal Zekânın Turistik Hediyelik Eşya Satın Alma Davranışı Üzerine Etkisi: Safranbolu Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Kızıloğlu A., Türköz T. (2013). Örtük Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, ODTÜ Gelişme Dergisi. 40, 97-138.
- Talak, K. (2020). Çatışma Yönetimi Ve Duygusal Zekâ, İktisadi Ve İdari Bilimlerde Kavramsal Ve Uygulamalı Araştırmalar (içinde ss. 42-61). Sonçağ Yayıncılık, İstanbul.
- Taşcı, H. ve Baş, M. (2018). Marka, Marka Değeri Ve Değerleme Yöntemleri: Interbrand İle Brand Finance Yöntemleri Ve 2017 En Değerli Dünya Marka Sıralamalarının Karşılaştırmalı Analizi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 53 (3), 710-723.
- Taşkıran, H. (2016). Marka İletişimi Yönetimi Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Lisans Programı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden geçirilmiş schutte duygusal zekâ leğinin türkçe'ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi. Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 21(4), 325-338.
- TDK (2021). Etik Liderlik, <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim: 10.11.2021).
- TDK, (2021). <https://sozluk.gov.tr/>.
- TDK, (2021). Zekâ ne demek TDK Sözlük Anlamı (sozluk.gov.tr), (Erişim: 10.11.2021).
- Tenderis, A., & Uzunçarşılı, . Toksik Liderliğin rgtsel İtaat Aracılığıyla retkenlik Karşıtı İş Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti zerine Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(44), 25-53.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu zel Sektör rgtlerinde Liderlik Davranışı zelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan alışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), 1-16.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. Journal of Management, 33(3), 261-289.
- Terzi, D. (2018). Kutadgu Bilig'de "Bey" Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: Belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 267-280.
- Tezelli, S. ve Dima, B. (2021). Öğretmen adaylarında duygusal zekâ, sosyal kaygı ve öznel iyi oluş arasındaki yordayıcı ilişki. Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(1), 51-60.
- Tingaz, E. T. ve Hazar, M. (2014). The comparison of emotional intelligence and happiness of the preservice teachers in the department of physical education and sports teaching with some preservice teachers in other departments. International Journal of Sport Culture and Science, 2(Special Issue 1), 745-756.
- Toduk, Y., ve Gande, S. (2016). Whats next in Turkey? A new leadership mdel for connected age, In Amrop Leadership Series, 1-41
- Tosun, B. T. (2010). İletişim Temelli Marka Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tulunay Ates, . ve Blc, B. (2015). The Relationship between the Emotional Intelligence, Motivation and Organizational Commitment of Primary School Teachers. Middle Eastern & African Journal of Educational Research, 17, 31-49.

- Turan, S. (2020). Liderlik Nedir? K. Yılmaz (Ed.), Liderlik: kuram - araştırma - uygulama içinde (s.1- 6). İstanbul: Pegem Akademi.
- Türetgen, İ. Ö. ve Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması, İ.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen çalışma. Yönetim, 21(67), 52-66.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 121-156.
- Ulaj, G. (2019). Importance of mode of entry decisions on international brandingcase study Arcelik AS company (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).
- Ulaş, Ç. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi Ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 23-48.
- Uludağ, G. ve Çınar, Ö. (2021). Polis Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaşam Boyu Öğrenme Ve Mesleki Kaygı Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Çalışma, Sosyal Ve İnsani Bilimler Teori, Güncel Araştırmalar ve Yeni Eğilimler, Cetinje, Montenegro.
- Ulutürk, F. (2021). Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyeleri İle İş Tatminleri Ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB'lerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 209-219.
- Uztuğ, F. (1999). Siyasal Marka Seçim Kampanyaları ve Aday İmajı. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Uztuğ, F. (2003). Markanın Özü Üründür, Media Cat Dergisi, 11(99), 28-32.
- Uzun, Y. ve Erdil, S. (2004). Marka Yayıma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Etkisi Ve Üç Ayrı Marka Üzerinde Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (2), 227-241.
- Uzunkaya T. (2017). Marka İletişiminin Marka Güvenine Etkisi, Bilgisayar Markaları Üzerine Bir Araştırma. BUJSS 10/2 (2017), 33-40
- Vatan, S. (2017). Duygular Ve Psikolojik Belirtiler Arasındaki İlişkiler. Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 9 (1), 45-62.

- Vivian-Tang, H., Yin, M., ve Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899-926.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005), "Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development", *Monographs in Leadership and Management*, 3, 21-29.
- Wang, H. C., Doong, H. S., Shih, H. C., Pallister, J. ve Foxall, G. (2008). An investigation into the determinants of repurchase loyalty in the E-Marketplace. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society, Hawaii.
- Weisinger, H. (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zekâ*, (çev. Nurettin Süleymangil), 1. Basım, İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Wong, Alison C.(2018). Sound branding: the role of music in consumer perceptions, behaviours, and practitioner beliefs. Thesis (PhD). University of Sheffield
- Wong, C. S., ve Law, K. S. (2002). The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.
- Yalınkılıç, R. (2010), *İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma*", Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yasaman, H. (2004). *Marka Hukuku 5565 Sayılı KHK Şerhi*, (Vedat Yayınevi, İstanbul),
- Yaşarsoy, E. (2006). *Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yazgan, H. İ., Çatı, K., ve Kethüda, Ö.(2014). Tüketici Temelli Marka Değerinin Ağızdan Ağıza Pazarlamaya Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 237-252.
- Yazıcı, A. (2019). *Duygusal Zekâ Ve Duygusal Zekâ Modelleri*, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları.

- Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(44), 39-51.
- Yeşilyaprak, B. (2003). Eğitimde Rehberlik Hizmetleri Gelişimsel Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeyrek, M. (2018). Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi) Gelişim Üniversitesi'nden edinilmiştir.
- Yıldız, M.L. (2019). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü, İş Ahlakı Dergisi, 75-112.
- Yılmaz, H. (2010). Sratejik Liderlik, 2.Baskı, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden iş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar ilinde Bir Aratırma. Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 197-214.
- Yılmaz, R. (2003). Duygusal Zekâ Ve Din Öğretimi, Ankara.
- Yılmaz, V. & Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(2), 517-534.
- Yoğurtcu, B. ve Kıranlı Güngör, S. (2021). Bir Yükseköğretim Kurumunda Örgütsel Gücün Etik İklim ve Etik Liderlik ile İlişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (3), 1151-1170.
- Yousaf, U., Zulfıqar R., Aslam, M. ve Altaf, M. (2012). Studying Brand Loyalty in the Cosmetics Industry", Scientific Journal of Logistics, 8(4), 327-337.
- Yu, H. ve Ko, H. T. (2012). Integrating Kano Model with Strategic Experiential Modules in Developing ICT-Enabled Services: An Empirical Study. Management Decision, 50(1),7-2
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organisations. Prentice Hall.
- Yumuşak, H. ve Korkmaz, M. (2021). Liderlik ve okul etkililiği düzeyleri arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması. Erciyes Journal of Education, 5(2), 121-148
- Zaleznik, A. (1998). Yönetici ve Lider, Çev.Meral Tüzel, Harward Business Review, Mayıs-Haziran.

Zarantonello, L. ve Schmitt, B. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, 1.Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.



EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Liderlik Yönelimleri ve Markalaşma İlgisi Düzeyi İlişkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü: Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma konu başlıklı doktora tez çalışmam için aşağıda yer alan sorulara samimi cevaplar vermeniz sağlıklı ve geçerli sonuçlar elde etmem için hayati önem taşımaktadır. **Yapılan bu araştırma kapsamında sizlere yöneltilen anket formunu doldurmanız zorunlu olmayıp tamamen gönüllük esasın dayanmaktadır.** Vereceğiniz yanıtlar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen kişisel bilgilerinizin gizliliği için formun herhangi bir yerine kimliğinize ilişkin bilgi yazmamanızı rica ediyorum. Verilerin doğru toplanması, yapılacak analizlerin anlamlı çıkması için hiçbir soruyu boş bırakmamanızı önemle rica ederim.

Evren Özüren

BÖLÜM I

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1 Net ve Mantıklı bir biçimde düşünürüm.					
2 Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.					
3 İşlerin yerine getirilmesi amacı ile insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.					
4 Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.					
5 Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.					
6 Açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yolu ile güven yaratırım.					
7 Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.					
8 Karizmatik bir insanımdır.					
9 Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünme ile çözülebileceğine inanırım.					
10 Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.					
11 İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.					
12 Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.					
13 Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.					
14 Alınan kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını sağlarım.					
15 Sınıf içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür, çözme konusunda yılmadan çalışırım.					
16 Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım.					

Devam....

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
17 Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.					
18 Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.					
19 Güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					
20 Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.					
21 Açık ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım.					
22 İyi bir dinleyiciyim diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.					
23 Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim					
24 Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım					
25 Detaya önem veririm					
26 İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.					
27 Yeterli desteği sağlamak için okul içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm					
28 Sadakat ve şevk aşılarım.					
29 Eğitim kurumlarının ve bu kurumlarla hiyerarşinin gerekliliğine inanırım.					
30 Katılımı destekleyen bir liderim.					
31 Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıırım.					
32 Çevredeki insanlar için kişiliğimle model/örnek bir liderim.					

BÖLÜM II

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2 Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3 Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4 Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5 Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirlere.					
6 Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7 Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8 Bazen konuştuğum kimsenin ciddimi olduğunu yoksa şakamı yaptığımı anlayamam.					
9 Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10 Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11 Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12 Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13 Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					
14 Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15 Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16 Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17 Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18 Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
19 Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20 Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					

Devam....

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21 Ruh halim iyiysen sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22 İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23 Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırılmaz.					
24 Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25 Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.					
26 Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27 Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28 İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29 Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30 İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31 Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32 Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					
33 Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34 Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35 Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36 Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37 İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmemi sağlarım.					
38 İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
39 Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40 İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
41 Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

BÖLÜM III

Madde Sıra No	Değişkenler	Evet	Hayır
1	Pazarlama bölümü oluşturulmuştur. Toplam Yıl.....		
2	Profesyonel pazarlama yöneticisi vardır. Toplam Yıl.....		
3	Markalaşma konusunda danışmanlık almaktadır. Toplam Yıl.....		
4	Tescilli markası ile faaliyet göstermektedir. Toplam Yıl.....		
5	Kendi markası ile satmaktadır. Toplam Yıl.....		
6	Bayilerle iletişim için dergi ya da bülten çıkartılmaktadır. Toplam Yıl...		
7	Ar-Ge bölümü ve bütçesi vardır. Toplam Yıl.....		
8	Devlet desteği alıyor. Toplam Yıl.....		
9	Belirlenmiş reklam bütçesi vardır. Toplam Yıl.....		
10	İşletme yöneticisi markalaşma hakkında eğitim almıştır.		
11	Nihai müşterilere yönelik tanıtım yapılmaktadır. Toplam Yıl.....		
12	Dağıtım ağı vardır. Toplam Yıl.....		
13	Planlı Sponsorluk yapılmaktadır. Toplam Yıl.....		
14	Marka ismi sektörde kaçınıcı sıradadır. (Son 10 yıl dikkate alınarak)		

BÖLÜM IV

1 Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2 Yaşınız:

18–25 26–30 31–35 36–45 46+

3 Medeni Durum:

Evli Bekâr

4 Eğitim Durumu :

İlköğretim Lise Ön Lisans

Lisans Yüksek Lisans Doktora

5 Aylık geliriniz:

5000 ve altı 5001-6000 6001-7000 7001-Üstü

6 Mesleki Kıdeminiz:

1 yıldan az 1-3 4-6 6 ve Üzeri

7 Şu an Çalıştığınız kurumdaki çalışma yılınız:

1 yıldan az 1-3 4-6 6 ve Üzeri

EK 2: ETİK KURUL ONAYI



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ: 24.06.2022
TOPLANTI SAYISI: 2022-11

KARAR NO: 2021-11-45: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı 180613010 numaralı Evren ÖZÜREN' in "Liderlik Yönelimleri ve Markalaşma İlgili Düzeyi İlişkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü: Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma" konulu çalışması hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 04.02.2022 tarih ve 2022-03 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.