



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**İŞVEREN MARKASININ AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER: SPOR EĞİTİMİ
VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR
MODEL UYGULAMASI**

DİLEK TUFAN

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

AĞUSTOS 2018



**İŞVEREN MARKASININ AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER: SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM
KURUMLARINDA BİR MODEL UYGULAMASI**

Dilek TUFAN

**DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2018

Dilek TUFAN tarafından hazırlanan “İŞVEREN MARKASININ AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER: SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR MODEL UYGULAMASI” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ /~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

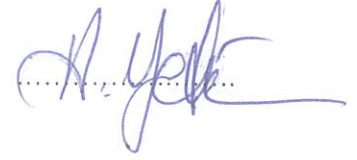
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof. Dr. A. Azmi YETİM

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Doç. Dr. Hakan SUNAY

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi

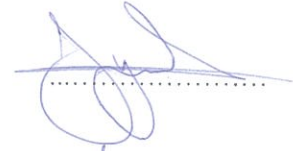
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Dr. Öğr. Ü. İ. Fatih YENEL

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Dr. Öğr. Ü. Velittin BALCI

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 10 / 08 / 2018

Jüri üyeleri tarafından DOKTORA tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Dilek TUFAN

10/08/2018

İŞVEREN MARKASININ AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETKİLEDİĞİ
FAKTÖRLER: SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR
MODEL UYGULAMASI

(Doktora Tezi)

Dilek TUFAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2018

ÖZET

Bu araştırma, işveren markasının akademisyen görüşlerine göre etkilediği faktörlerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir model uygulaması ile ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırmada bağımsız değişken işveren markası, bağımlı değişkenler ise örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezlerine bağlı olarak işveren markası algısının değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri test edilmiştir. Ortaya koyulan hipotez (önerilen) ve alternatif model ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerden toplanan veriler ışığında çözümlenmiştir. Araştırmanın evrenini, Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 1652 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise, evren kümesi içinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 416 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işveren markası algısının örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri üzerinde pozitif ve olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Bilim Kodu : 1301
Anahtar Kelimeler : İşveren markası, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme, spor
Sayfa Adedi : 141
Danışman : Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

THE FACTORS INFLUENCED BY THE EMPLOYER BRAND ACCORDING TO THE
OPINIONS OF ACADEMICIANS: A MODEL APPLICATION AT HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS PROVIDING TRAINING FOR SPORT

(Ph. D. Thesis)

Dilek TUFAN

GAZI UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

August 2018

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the factors influenced by the employer brand according to the opinions of academicians as a model application in higher education institutions providing sports education. In this study, while employer brand is independent variable, organizational trust, leader member relationship, job satisfaction, organizational commitment and organizational identification are dependent variables. Direct and indirect impacts of employer brand sense on the variables were tested by taking into account thesis hypotheses. The hypothesis and the relationships between alternative model and dependent - independent variables were analysed by considering the data collected from academicians working in higher education institutions providing sports education. The research population included 1652 academicians working in Faculty of Sports Science or High School of Physical Education and Sports. The sample group of the study consisted of 416 academicians selected by using purposive sampling method. The results indicate that employer brand sense has a positive impact on organizational trust, leader member relationship, job satisfaction, organizational commitment and organizational identification.

Science Code : 1301

Key Words : Employer brand, organizational trust, leader member exchange, job satisfaction, organizational commitment, organizational identification, sport

Page Number : 141

Advisor : Assoc. Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tüm aşamalarında beni destekleyen, yol gösteren ve karşılaştığım tüm sorunları çözmeme yardım eden danışmanım Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'na, bilgi ve tecrübesiyle her zaman yanımda olan hocam Dr. Öğr. Ü. İ. Fatih YENEL'e sonsuz teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca bana yol gösteren hocam Prof. Dr. A. Azmi YETİM'e ve tez izleme komitesi ve/veya tez jürisinde yer alan, fikirleri ve görüşleri ile tezime katkı sağlayan hocam Doç. Dr. Hakan SUNAY'a ve Dr. Öğr. Ü. Velittin BALCI'ya çok teşekkür ederim. Bende ki yeri hiç dolmayacak, zamansız kaybettiğimiz hocam Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU'nu şükran ve rahmetle anmayı da borç bilirim.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında her zaman desteklerini yanımda hissettiğim sevgili dostlarım (alfabetik sırayla) Öğr. Gör. Dr. Binnur ÇELEBİ, Arş. Gör. Cihan ULUN, Arş. Gör. Dr. Fatmanur ER, Dr. Öğr. Ü. Feray ÖZBAL, Per.Yzb. Hamdi Erkin YILMAZ, Arş. Gör. Dr. İlyas GÖRGÜT, Arş. Gör. Dr. İsmet SAYGU ve Öğr. Gör. Dr. Türkan Nihan SABIRLI'ya çok teşekkür ederim.

Ve varlıklarıyla hayatımı güzelleştiren, koşulsuz sevgileriyle her zaman yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkür ederim, iyi ki varsınız.

Dilek TUFAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. İşveren Markasına İlişkin Kavramsal Çerçeve	5
2.1.2. Eğitim kurumlarında markalaşma	5
2.1.3. İşveren markası kavramı	6
2.1.1. Marka kavramı	10
2.1.4. İşveren markasının gelişmesindeki temel nedenler.....	11
2.1.5. İşveren markasının önemi ve faydaları	13
2.1.6. İşveren markasının etkileşim içinde olduğu temel kavramlar.....	15
2.1.7. İşveren marka yönetim modeli.....	18
2.2. İşveren Markasının Etkilediği Faktörler	20
2.2.1. İş tatmini.....	20
2.2.2. Örgütsel bağlılık.....	35
2.2.3. Örgütsel özdeşleşme.....	47
2.2.4. Örgütsel güven	53
2.2.5. Liderlik.....	58

Sayfa

3. GEREÇ VE YÖNTEM	63
3.1. Çalışmanın Modeli	63
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	64
3.3. Araştırma Grubu	64
3.4. Veri Toplama Yöntemi	66
3.4.1. Ölçme araçları	67
3.5. Verilerin Çözümlemesi	70
4. BULGULAR	71
4.1. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki İşveren Markası Algısının, Örgüt İçi Güven, Lider-Üye İlişkisi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Doğrudan Etkileri	71
4.2. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki İşveren Markası Algısının, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Doğrudan Etkisinde Örgüt İçi Güven İle İş Tatmininin Aracı Rolü	75
4.3. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisinde, Lider Üye İlişkisi (LMX) ve İş Tatmininin Aracı (Mediator) Rolü	75
5. TARTIŞMA	77
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKLAR	99
EKLER	129
Ek-1. Etik Kurul.....	130
Ek-2. Anket Formu	132
Ek-3. Geçerlik ve Güvenirlik	135
ÖZGEÇMİŞ	141

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. İşveren markası tanımları	9
Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan akademisyenlere ait demografik bilgiler	65
Çizelge 4.1. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları	71
Çizelge 4.2. Hipotez modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri	74
Çizelge 4.3. Alternatif modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri	75

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Tüketici markası ve işveren markası	8
Şekil 2.2. İşveren markası ve çevresi.....	17
Şekil 2.3. İşveren marka yönetimi modeli	18
Şekil 3.1. Kavramsal model.....	63
Şekil 4.1. Hipotez model.....	72
Şekil 4.2. Alternatif model.....	73

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
BESYO	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
CFA	Confirmatory Factor Anaysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CFI	Comprative Fit Index (Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi)
GFI	Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
İŞT	İş Tatmini
İVM	İşveren Markası
LISREL	Linear Structural Relations (Doğrusal Yapısal İlişkiler)
LMX	Leader-Member Exchange (Lider- Üye Etkileşimi)
NFI	Normed Fit Index (Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi)
NNFI	Nonnormed Fix Index (Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi)
ÖB	Örgütsel Bağlılık
ÖG	Örgütsel Güven
ÖÖZ	Örgütsel Özdeşleşme
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatasının Kareli Ortalamasının Karekökü)
SBF	Spor Bilimleri Fakültesi
SPSS	Statistical Package for the Social Science (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)

1. GİRİŞ

Örgütlerin amaçlanan fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu, örgütle uyumlu özellikteki çalışanların örgüte çekilmesi ve etkili bir performansla örgütte çalışmaya devam etmelerinin sağlanması, değişen potansiyel ve mevcut çalışan özellikleri ve her geçen gün daha karmaşık hale gelen çalışma çevresi nedeniyle ciddi bir probleme dönüşmüştür. Geleneksel endüstrinin yerini bilgiye dayalı endüstrinin almaya başlamasıyla birlikte, katma değeri daha yüksek yeni bilgi ve buna dayalı hizmet ve ürün üretebilecek nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç, örgütleri insan kaynakları yönetiminde rekabet avantajı sağlayabilecek farklı yaklaşımlara yönlendirmektedir. Bu yeni ve farklı yaklaşımlardan biri olarak “işveren markası” öne çıkan kavramlardan biridir.

Kavramın yaratıcısı Simon Barrow (1996) işveren markasını işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar/faydalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Literatürde işveren markasını tanımlamak üzere temel kaynak olarak alınan bir diğer çalışmada ise Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasını örgütün bir işveren olarak diğer örgütlerden farklılaşan özelliklerini gösterdiğini, örgütün iş ortamı ya da iş teklifinin benzersiz taraflarını öne çıkardığını belirtmektedir. Bu yönüyle işveren markalaması eşsiz ve tanınabilir bir işveren kimliği oluştururken, işveren markası da örgütü rakiplerinden farklılaştıran bir faydalar paketi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İyi ve güçlü oluşturulmuş bir işveren markasının potansiyel çalışanlar için örgütün çekiciliğini (Lievens, Van Hove ve Anseel, 2007; Lievens ve Highhouse, 2003), mevcut çalışanlar için ise bağlılık düzeyini arttırdığının (Ünal, 2010) ortaya konulduğu bazı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak yazında, kavramla ilgili henüz yeterli doygunluğa ulaşacak sayıda çalışma bulunmamaktadır.

İşveren markası kavramının gelişim süreci incelendiğinde, pazarlama ilke, kavram, yöntem ve tekniklerinin insan kaynakları alanına uyarlanması sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Cable ve Turban, 2001). Kurum ya da ürün markasında hedef kitle potansiyel ya da mevcut müşterilerken, işveren markasında hedef kitle potansiyel ya da mevcut çalışanlardır. Ayrıca mevcut müşterileri korumak ve yeni müşterileri çekmek olan amaç, mevcut çalışanları korumak ve potansiyel çalışanları örgüte çekmek olarak güncellenmiştir (Baş, 2011: 30).

İşveren markasına sahip olmak örgütleri farklılaştırıp diğer rakip örgütlerden ayırmaktadır. Güçlü ve doğru inşa edilmiş bir işveren markası, nitelikli işgücünü örgüte çekmekte, mevcut çalışanların da elde tutulmasını ve örgüte duydukları bağlılık seviyesinin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışan motivasyonunun ve verimliliğinin dolayısıyla örgüt verimliliğinin de artmasında önemli rol oynamaktadır. İşveren markasının sağladığı faydalar, örgütleri güçlü bir işveren markası inşa etme konusunda teşvik etmektedir.

Sayılarının artmasının yanında üniversitelerin arasında oluşan yoğun rekabet, üniversitelerdeki markalaşma çabalarını daha öncekilere oranla çok daha fazla önemli hale getirmektedir. Artan kayıt ücretleri açısından özel üniversiteler, girmekte yaşanan zorluklar açısından devlet üniversiteleri, öğrencilerin her zamankinden daha fazla ilgisini çekebilmek ve artan rekabet ortamında tercih edilen ve ayakta kalan kurum olabilmek için yeni yaklaşımlar ve stratejiler ortaya koymak zorunda kalmışlardır (Nardalı ve Tanyeri, 2011:309)

Brookes (2003) yükseköğretim kurumlarının artarak günümüzde birer işletme gibi davrandığını, diğer taraftan da eğitim veren kurumların hizmet sektöründe etkinlik gösteren işletmeler gibi, faaliyet gösterdikleri alanlarda itibar yönetimi ve markalaşma konularının tesirinde kaldıklarını ortaya koymuştur. Bulotaite (2003) konuşmalar esnasında bir üniversite ismi geçtiğinde akla üniversiteye ait imaj, yüzler ve yaşanan deneyimlere ait konuların geldiğini, bu sebeple üniversitelerin de markalaşmaya ihtiyacı olduğunu savunmuştur. Shepherd, (2005), pazarlama faaliyet ve tekniklerinin başka sektörlere uyarlanması noktasında, eğitim hizmetlerinin de bundan yararlanmasının önemini ortaya koymuştur.

Bu bilgilerden hareketle işveren markasının spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarına sağlayacağı faydaların araştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamsa spor eğitimi veren yükseköğrenim kurumlarında işveren markası ve etkilediği kavramlar üç hipotezle ilişkilendirilmiştir.

Bunlardan ilki, “Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezidir. Bu hipotezin oluşmasında yazındaki bazı çalışmalar ve işveren markasını açıklamaya yönelik

pek çok kuram aracılık etmiştir. Bu kuramlar daha çok örgütün mensubu olmaktan duyulan memnuniyet, motivasyon ve ihtiyaçların türüne göre şekillenmiştir (Gözen, 2016:35-41).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine göre işvereni değerlendirecek, saygı, itibar, aidiyet, gelişim gibi aşamaların gerçekleşme düzeyi derecesinde tatmin duygusunu yaşayacak ve örgütlerine bağlanacaklardır. Herzberg tarafından ileri sürülen çift etken kuramı yine ihtiyaçlar sıralamasından sonra işveren markası ile ilişkilendirilebilecek en önemli kuramlardan biridir. Kuramda çalışanların örgüt içindeki ihtiyaçları işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma ortamı şeklinde sıralanmıştır. Kuram örgütlerin oluşmasındaki temel değerleri hijyen ve motivasyon başlıklarında toplamıştır. İşveren markası kapsamında, örgütleri bu temel kavramlar üzerine inşa eden işverenler, çalışan performansını ve tatminini arttırmaktadır (Gözen, 2016:35-41). İşveren markasıyla ilişkilendirilebilecek bir diğer kuram Adams'ın eşitlik kuramıdır. Kurama göre kişinin iş başarısı ve tatmini çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik ve eşitsizliklerle alakalıdır ve bu dengeyi kurabilecek kişi yöneticiler ya da liderlerdir. Zira kişiler arası eşitliğin sağlandığı örgütlerde güven duygusunun oluşması kaçınılmazdır. İşveren markasıyla ilişki olduğu düşünülen bir başka kuram ise sosyal kimlik kuramıdır. Backhaus ve Tikoo (2004), sosyal kimlik kuramıyla ilişkilendirdikleri işveren marka algısına yönelik araştırmalarında, çalışanların işverenlerin marka imajını olumlu bulduklarında, marka ile özdeşleşme eğiliminde olduklarını ve daha fazla öz saygı duygusuna yol açacağı için bu organizasyona üye olma olasılıklarının daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca Baş (2011, 42), işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucunu bağlılık olarak değerlendirmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanlara işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcamak ve daha az iş stresi yaşamak gibi artılar sağlamaktadır. Bu noktada örgütte bağlılık yaratma ve insan unsurunun kendini önemli hissedeceği politika ve uygulamalar oluşturmada başarı sağlayacak anahtar işveren markası olarak düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda işveren markasının etkilediği değişkenler oluşturulmuştur.

İkinci hipotez “Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içi güven ile iş tatmininin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlıdır” şeklinde oluşturulmuştur.

Üçüncü hipotez ise, “Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde lider üye ilişkisi ile iş tatmininin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlıdır” ifadeleriyle oluşturulmuştur.

İkinci ve üçüncü hipotezlerin oluşturulmasında birinci hipotezdeki ilişkilere bağlı kalınarak, ilişki, güven ve tatmin duygularının bağlılık ve özdeşleşme düzeylerini etkileyeceği varsayımına ilişkin araştırmalar ilgili yazında taranmış ve hipotezin desteklendiği olumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu bilgiler ışığında ve hipotezler doğrultusunda araştırmanın amacı; işveren markasının akademisyen görüşlerine göre etkilediği faktörlerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir model uygulaması ile ortaya konulmasıdır. Araştırma işveren markası kavramının spor örgütlerine uyarlanması ve ilişkili olduğu değişkenler (örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme) noktasında teorik ve deneysel alt yapı oluşturabilecek bilgilerin sunulması anlamında önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın teorik çerçevesi, işveren markası ve özellikleri ile işveren markasının etkilediği değişkenlerin açıklanmasından oluşmaktadır. İlk bölümde işveren markası, kapsamı, özellikleri ve yönetim süreçleri anlatılmaktadır. İkinci bölümde ise işveren markasının etkilediği değişkenler olarak örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu teorik çerçeveyi araştırmaya ait üretilen modelin anlatıldığı yöntem izlemiştir. Son olarak hipoteze ait bulgular, tartışma ve sonuç bölümleri sunulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İşveren Markasına İlişkin Kavramsal Çerçeve

2.1.2. Eğitim kurumlarında markalaşma

Küreselleşen dünya ile birlikte üniversiteler arasında da rekabet yoğunluk kazanmakta, markalaşma gerekliliği ortaya çıkmakta (Kızıl, 2018, 50) ve üniversitelerin markalaşma çabalarında marka mesajı yardımıyla potansiyel öğrencilerin, ailelerinin, işveren konumundaki yöneticilerin ve işletmelerin dikkatinin çekilmesi, onlarla iletişim kurulması yatmaktadır (Nardalı ve Tanyeli, 2011).

Üniversiteler için uluslararası üniversite sıralamalarında yer alabilmek önemli amaç haline gelmekte, aynı zamanda uluslararasılaşma, prestij ve markalaşma ile özdeşleşmekte, bunun sonucunda üniversiteler açısından uluslararasılaşma akademik ilginin ötesine geçerek, küresel ilerlemeler karşısında kurumsal kapasite ve adaptasyonu geliştiren stratejik bir sürece dönüştüğü görülmektedir. (Yılmaz, 2016).

Yüksek öğrenim kurumlarının markalaşması, “iyi” iş uygulamalarının özel sektörden giderek artan bir şekilde aktarılmasıyla karakterize edilen bir bağlamda gerçekleşmektedir (Wæraas ve Solbakk, 2009).

Eğitim gibi maddi olmayan ürünler için, kurumsal markalar öğrenciler, ebeveynler, topluluk, hükümet ve çalışanlar dahil olmak üzere tüm paydaşları dahil etmekte ve bunlara dahil olmaktadır. Kurumsal markalaşma yoluyla, kuruluşun imajı, bir ürünün (eğitimin) özelliklerinden farklı olarak, örgütü ayırt etmek ve bir eğitim kurumunun değerini oluşturmak için kullanılır (Heaney ve Heaney, 2008).

Yükseköğretim hizmetlerinde marka değeri kriterlerine bakıldığında; kurumun farkındalık derecesi, uzmanlığı, kurum kültürünün gücü, kurum içindeki bireylerin kuruma karşı sadakati, eğitim-öğretim, akademik ve idari birimlerin seviyeleri, fiziksel altyapısının durumu, bilime ve sanata katkısı ifade eden akademik performanstır denilebilir (Erarslan, 2015).

Bir üniversite markasının oluşturulması için öncelikle, üniversitenin vizyonu, misyonu, hedef kitlesine olan vaadi, üniversitenin hedef kitlesine kazandıracağı artı değerler, sunacağı

imkanlar, üniversite kurumunun kültürü, rekabetçiliği ve rakiplerine oranla üstünlükleri, ürün ve hizmetleri dikkate alınmalıdır (Özgüner, 2017, 36)

Paramewaran ve Glowacka (1995) tarafından üniversite imajı üzerine yapılan bir araştırmada yüksek öğretim kurumlarının, giderek daha rekabetçi bir pazarda rekabet avantajı yaratmak için ayrı bir imajı muhafaza etmeleri veya geliştirmeleri gerektiği ileri sürülmüştür (Aktaran Hemsley-Brown ve Goonawardana, 2007).

Bununla birlikte üniversiteler, diğer üniversitelerden ayrımlarını ve itibarlarını ilan ederek kendilerini ayırt etmeye çalışmalıdırlar. Buradaki en önemli nokta olan rekabet, markalaşma için sürücüdür; markalaşma ise, pazar farklılaşmasının bir tekniğidir (Drori ve ark., 2013).

İngiltere ülkedeki eğitim kurumlarının yurtdışında pazarlanması için kurulan Education UK markasıyla ve British Council vasıtasıyla altı kıtada ve 100'den fazla ülkede ofise sahiptir ve Fransa'da 2007 yılında tanıtım birimi Campus France'ı yeniden yapılandırmıştır (Büyük, 2015).

Dünyadaki üniversitelere oranla Türkiye'de markalaşma çalışmalarının daha yeni olduğu söylenebilir. Yine de özel ve vakıf üniversitelerinin yükseköğretim sektörüne girmesiyle birlikte devlet üniversiteleri de rekabetten uzak tutumlarından vazgeçmek zorunda kalmışlar ve özel işletmelerde olduğu gibi pazardan daha fazla pay alabilmek için güçlü birer marka olmaya çalışmaya başlamışlardır (Kızıl, 2018, 1).

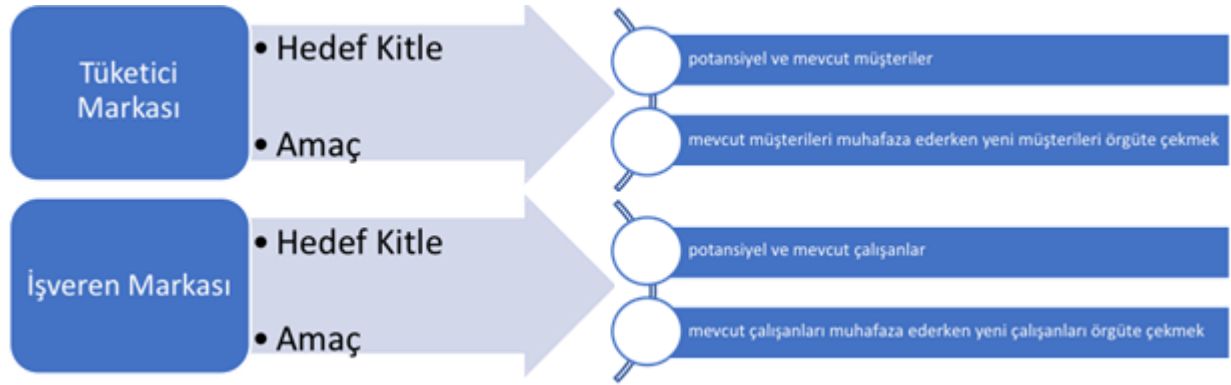
2.1.3. İşveren markası kavramı

Her alanda artan bilgi ve gelişen teknolojinin çağı olan 21. yy. hem sosyal hayatta hem de örgütlerdeki değişim ve gelişimleri beraberinde getirmiştir. Bu yeni rekabet ortamı örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve diğer örgütlerden farklılaşıp güçlü bir yere sahip olabilmeleri için ürün ya da kurum olarak marka olmanın yetersizliğini anlatırken artık işveren olarak da marka haline gelmelerinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Seçme şansı olan yetenekli çalışanlar, kurum ya da ürün seçen tüketiciler gibi davranmaktadır ve işletmenin işveren olarak markalaşması adayları etkileyip kazanmanın, mevcut örgütteki yetenekli çalışanları da elde tutmanın yolu durumuna gelmektedir (Gözen, 2016: 1,2).

Bir örgütün en temel varlığı insan kaynağıdır. Örgütlerin kendi varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek adına bu temel varlığa birçok farklı yönden yatırım yapma gerekliliği günümüzde de geçerliliğini korumaktadır (Armstrong, 2006, s. 7). Bu bağlamda nitelikli insan kaynağını örgüte çekmek ve örgütteki devamlılıklarını sağlamanın yolu ve anahtarı olarak karşımıza “işveren markası” kavramı çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının da önemli bir parçasını teşkil eden işveren markası kavramı; örgütlerin mevcut ve potansiyel çalışanları ayrıca paydaşlarının örgüt hakkındaki algılamalarını ve farkındalığını yönetebilmek için hedeflenen, uzun vadeli bir stratejiyi ifade etmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Kavramın amacı, potansiyel ve mevcut çalışanların zihninde örgüt ile ilgili “tercih edilen işveren/örgüt” imajı geliştirebilmektir. Bunun yanında amaç, yalnızca görünen faydaları sunmak değil, aynı zamanda örgüt/işveren ve çalışanlar/iş görenler arasında duygusal bir bağ kurmak ve geliştirmektir.

Kavram 1990’lı yıllarda ilk kez People in Business danışmanlık şirketinin yönetim kurulu başkanı olan Simon Barrow tarafından oluşturulmuş ve işveren markası ile ilgili ilk araştırma yine Simon Barrow ve Tim Ambler tarafından 1996 yılında Journal of Brand Management dergisinde yayınlanmıştır (Mosley, 2007, s. 123; Roy, 2008, s. 111).

İşveren markası kavramının yaratıcısı Simon Barrow’un bir faydalar paketi olarak tanımladığı kavram “The Employer Brand” adlı çalışmada insan kaynakları literatürüne eklemiştir. Bu faydalar paketi “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlanmış (Ambler ve Barrow, 1996), istihdamı sağlayan örgütün sunduğu fayda ile istihdamı sağlayan örgütün özdeşleştiği bir nokta olarak (Ünal, 2010) işveren markası kavramı oluşturulmuştur. Tanımda bahsedilen fonksiyonel ve ekonomik faydalar/yararlar, ürün ve hizmetle ilişkili somut özellikleri içerirken (fiziksel çalışma şartları, yan ödeme, ücret, sosyal olanaklar), psikolojik faydalar/yararlar ise, çalışanların öz kimliklerini koruma, kişisel imajlarını geliştirme ya da kendilerini ifade etme gibi (örgütün amaçları, değerleri, kaliteye verdiği önem, işin sağlayacağı saygınlık) ihtiyaçlarına cevap vermektedir (Baş, 2011: 30,31).



Şekil 2.1. Tüketici markası ve işveren markası (Baş, 2011:30).

İşveren markasının gelişim süreci incelendiğinde, pazarlama ilke kavram ve tekniklerinin insan kaynakları yönetimi alanına uyarlanması sonucunda oluştuğunu söylemek mümkündür (Cable ve Turban, 2001: 121). Pazarlama teknikleri ürün markasının piyasa konumlandırılmasında olduğu gibi işveren markasında da kullanılmaktadır. Mevcut ya da potansiyel müşteriler ürün veya kurum markasında hedef kitle iken, farklı olarak mevcut ya da potansiyel çalışanlar işveren markasında hedef kitleyi teşkil etmektedir. Bunun yanında ürün ve kurum markasında amaç mevcut müşteri sayısını korumak ve örgüte yeni müşterileri çekmekken, işveren markasında amaç mevcut iş görenleri (çalışanlar) örgütte tutmak ve en iyi işgücünü örgüte çekmektir (Baş, 2011: 29-30).

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasını, bir örgütün, kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için, firma içinde ya da dışında yürütülen çabalar olarak tanımlamaktadırlar.

İşveren markasında asıl amaç marka kavramında olduğu gibi, işvereni bir marka olarak ön plana taşımak, işverenin ve örgütün rekabet edebilirlik düzeyini yükseltmektir. Bu çabalar bütünü işveren marka algısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012).

İşveren markası ile ilgili ana kaynaklarda yapılmış bazı tanımlar tablo 2.1.'de gösterilmektedir.

Çizelge 1.1. İşveren markası tanımları

TANIM	KAYNAK
Örgüt tarafından iş gören için sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların tümüdür.	Ambler ve Barrow, 1996
Örgütlerin işveren olarak kendisini farklı ve çekici kılan yönlerine ve özelliklerine dair bir algı geliştirebilmek için örgütün içi ve örgüt dışı yürütülen çabalarıdır.	Backhaus ve Tikoo, 2004
Örgütün mevcut ve potansiyel çalışanları ve paydaşlarının algı ve farkındalığını yöneten hedeflenmiş, uzun dönem içeren bir stratejidir.	Sullivan, 2004
Örgütlerin potansiyel ve mevcut çalışanlarına çekici görünmek için gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir.	Bach, 2005
Örgütlerin çalışmak istenilen yer imajına sahip olmak için potansiyel ve mevcut çalışanları ile iletişim kurma becerilerinin toplamıdır.	Berthon, Ewing ve Hah, 2005
Çalışanların tercih ettiği örgüt olmak ve örgütlerin kendilerini çalışılabilecek en iyi örgüt/yer olarak diğer örgütlerle kıyaslayabilecekleri bilinçli bir iş stratejisidir.	Martin, Beaumont, Doig ve Pate, 2005
Örgütlerin potansiyel ve mevcut çalışanlarını motive etmek, cezbetmek ve elde tutmak için örgütsel değer, politika, sistem ve uygulamalar geliştirmesidir.	Erdemir, 2007
Örgütteki mevcut ve potansiyel iş görenlerin, ilgili paydaşların belirli bir örgüte yönelik farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için oluşturulan uzun soluklu bir örgütsel stratejidir.	Katoen ve Macioschek, 2007
Örgütleri diğer örgütlerden ayırt eden, genellikle maddi olmayan özellikler ve nitelikler bütünüdür.	Walker ve Higgins, 2007

Çizelge 1.1. (devam) İşveren markası tanımları

Örgütlerin potansiyel ve mevcut çalışanlar gözündeki imajıdır ve tüketici markası ile karıştırılmamalıdır.	Kimpakorn ve Tocquer, 2009
Örgüt ve çalışanlar arasındaki iki yönlü anlaşmadır.	Rosethorn, 2009
Önde gelen işveren olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.	Kapoor, 2010
İşveren markası çalışanlara örgüt tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.	Baş, 2011
Mevcut ve potansiyel çalışanların, örgütün çalışmak için mükemmel bir yer olduğu ile ilgili algısını anlatan bir kavramdır.	Duc/To, 2013

Çizelge 2.1.'de yapılan tanımlardan yola çıkılarak işveren markası için şu çıkarımlar (Gözen, 2016:12) yapılabilir;

Mevcut ve potansiyel iş gören gözünde çalışmak için en iyi yer olma,

Çalışanlar için çekici olmanın yanında değer ifade etme,

Örgütler için politika, değer, sistem ve uygulamalar bütünü olma,

Örgütler için ekonomik, psikolojik ve işlevsel faydalar paketini oluşturma,

Diğer örgütler karşısında farklılaşma ve rekabet gücü sağlama.

2.1.1. Marka kavramı

Günümüzün artan rekabet koşulları içinde mal ve hizmet üreten kamu ve özel sektörlerde bilinirliğin artması ve sürdürülebilirlik için markalaşma öneminin gittikçe arttığı görülmektedir.

Türk Dil Kurumu markayı “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel as veya işaret” olarak ifade etmektedir (tdk.gov.tr). Marka ürünün kimlik ve kişilik kazanmasına destek olan, ayrıca tüketicilerin algılarıyla şekillenip ürün tercihlerinde rehberlik eden bir varlık olarak karşımıza çıkmakta ve taşıdığı görsel kimlik ile ürünü veya hizmeti değere dönüştürmektedir (Kaypak, 2013). Sonuçta marka yalnızca logo veya isim olmamakla birlikte kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi ve aktarılmasıdır (Kırdar, 2003)

Marka, ürünün benzer ürünler arasında daha rahat fark edilip ayırt edilmesine, ürün ve/veya hizmetin tanıtılmasına, farklılık oluşturulmasına, beğendirilmesine, piyasada firma ve ürün imajının yerleştirilip tutundurulmasında en sonunda ise ürüne bağımlılık yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Gemci, Gülşen ve Kabasakal, 2009).

Bütün sektörlerde güçlü bir kurumsal kültür, başarılı dış ilişkileri teşvik eden kurumsal kimlik ve marka eşitliğini sağlamakla beraber kurumun normları, değerleri ve inançları kendi zenginliklerini kurumunkileri ile ilişkilendirir ve kurum imajını kendileri için fayda sağlayan şekillerde temsil edebilirler (Toma, Dubrow ve Hartley, 2005).

Interband Group, 7 farklı ölçüt üzerinden markaları değerlendirmektedir. Bunlar:

- 1) Pazar payı ve sıralamada markanın istikrarı
- 2) Ürün kategorisinin istikrarı
- 3) Uluslararası niteliği
- 4) Pazar eğilimleri
- 5) Reklâm ve promosyonel destek
- 6) Markanın sahip olduğu ün
- 7) Yasal koruma (Ak, 2009, 8,9)

2.1.4. İşveren markasının gelişmesindeki temel nedenler

İşveren markasının gelişmesindeki üç temel nedeni Barrow ve Mosley (2005) şöyle açıklamaktadır:

Örgütlerin çalışan bağlılığı ve sadakatinin kolay oluşmayan tutumlar olduğunun farkına varmışlardır. Örgütler nitelikli insan gücünün, marka müşterileri gibi, bir örgütün parçası

olmakta ve o örgütteki devamlılığına karar vermekte özgür olduklarını fark etmişlerdir. Bununla birlikte örgüt için doğru çalışanı örgüt çatısı altına almak, bağlılık ve sadakat duygularını geliştirmek ve çalışanların yeteneklerini örgütleri için kullanmaları konusunda çalışanları teşvik etmek hususlarına odaklanmış, uyumlu ve fayda sağlayan yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Örgütler için bu uzun soluklu yönelim, nitelikli insan gücüne marka müşterileri gibi davranmak olarak nitelendirilebilir. Birçok örgüt nitelikli çalışanları işe alma, örgütteki devamlılıklarının sağlanması ve mevcut çalışanların gelişiminin örgüt açısından önemini fark etmiştir. Özellikle bir örgüt hizmet sektöründe ise, iş görenlerde oluşacak bağlılığın öncelikle sadakati dolayısıyla iş tatminini oluşturacağı unutulmamalıdır.

Kurum içi iletişim, pazarlama ve insan kaynakları arasındaki en etkin, önemli ve stratejik bağ işveren markasıdır. İşveren markası ayrıca insan kaynaklarının bir bütünleyicisidir ve insan kaynakları da pazarlamaya yönelik öneriler barındırmaktadır. Benzer şekilde pazarlama da insan kaynaklarına yönelik önerileri bünyesinde taşımaktadır. Böylece her iki taraf da karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamakta ve sonuç olarak en büyük fayda ve kazanım örgüt için sağlanmaktadır.

İşveren markası, örgütlerde değer ortaya koyan bir disiplin olarak resmedilmektedir. İşveren marka yönetimi, çalışan bağlılığı ve sadakatinin harekete geçiricisi ayrıca sürdürücüsü olarak en etkili yaklaşımdır. Bunun yanında uygulamaya ait durumlarda da ileri bir değerlendirmeyi kapsamaktadır.

İşveren markasını içerdiği faydalar ve bulunduğu stratejik durum itibarı ile örgütlerin üst yönetimleri ve insan kaynakları profesyonellerinin oldukça önem verdiği bir konuma gelmiştir. Barrow ve Mosley (2005), 2001 yılında Conference Board tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, 138 büyük firmanın %40'ının aktif olarak bir işveren markası stratejisini kullanmaya başlattığını, 2003 yılında yapılan küresel bir panelde The Economist tarafından paylaşılan araştırmanın sonuçlarına göre ise; insan kaynakları profesyonelleri arasında işveren markası konusundaki farkındalık oranının % 61 ve insan kaynakları alanında olmayan kişiler arasındaki farkındalık oranının %41 olduğunu belirtmişlerdir.

2.1.5. İşveren markasının önemi ve faydaları

Örgütlere birçok açıdan fayda ve avantaj sağlayan güçlü bir işveren markası, örgüt amaçlarına ulaşmakta da en önemli köprülerden biridir. Örgütler amaçlarına ancak kendileriyle aynı değerleri taşıyan nitelikli ve bağlılık sağlamayı başarabildikleri çalışanlara sahip olduğunda ve onlarla amaç birliği yapabildikleri ve amaçlarına inandırabildikleri çalışanlar eliyle ulaşabilmektedirler. Bu noktada örgütler nitelikli insan gücüne ulaşabilmek için işveren markasına ihtiyaç duyarlar (Öksüz, 2012).

İnsanlar beğeni duydukları, güven besledikleri, onlar için özel bir anlam içeren ve orada çalışmaktan gurur duyabilecekleri örgütlerde çalışma eğilimindedirler. Bruce ve Harvey (2010: 159), çalışanların büyük bir çoğunluğunun fark yaratmak için, dünyada fark yaratan bir örgütü çalışma alanı olarak tercih ettiklerini belirtmiştir.

İşveren markası, örgütleri diğer örgütlerden farklılaştırırken, işverenlerin rekabet avantajını arttırıp, örgütsel performansı da yükseltmektedir (Fernon, 2008). Örgütlerin rekabet edebilirliğinin de temelini oluşturan kavram, kurumsal rekabetin özü ve yetenek yönetiminin de en önemli stratejisini teşkil eder. Yeni bir rekabet stratejisi olarak işveren marka stratejisi, kurumsal marka oluşturmak için de önemli bir araçtır. Ayrıca örgütlerin hareket etmesinde nitelikli çalışanlar ve yetenekler itici güçtür. Nitekim rakipler tarafından taklit edilemeyen temel rekabet yetenekleri, örgütlerin rekabet yeteneğidir (Xiaofeng, 2009). Ployhart (2006) bunu, “yetenekler değerli, az rastlanan, taklit edilmesi güç olduğu için, örgütlerin bu yetenekleri seçmek, çekebilmek ve elde tutmak hususlarında daha etkili olmalıdır” şeklinde özetlemiştir. İşveren markası bu anlamda yetenek savaşlarının kazanılmasındaki en önemli güç ve araçtır (Reed, 2001). Nitelikli iş gücünün örgüte çekilmesi, elde tutulması ve bağlılıklarının sağlanmasında (Fernon, 2008; Xiaofeng, 2009) işveren markası vazgeçilmez bir stratejidir.

Chunping ve Xi (2011) örgütler için stratejik önemi olan işveren markası oluşturma gerekliliğini, verimliliğin geliştirilmesinde ki katalizör görevi ayrıca yetenekli ve nitelikli çalışanların örgüte çekilmesinde en önemli araç olarak konumlanmasıyla ilişkilendirmiştir. Ayrıca hizmet ve ürün kalitesinin arttırılmasında iş göreni desteklemekte ve motivasyonunu arttırmaktadır.

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının fonksiyonel faydalarını, ücret ve diğer faydalar gibi örgütün istihdam yaratma öğeleri ile tanımlamaktadır. Sembolik faydaları ise çalışanların örgütün imajı ve prestiji ile ilgili algılamaları ve o örgütte çalışmaktan mutlu olacaklarını düşünmeleridir.

Barrow ve Mosley (2005: 69-81) ise, işveren markasının örgütler açısından faydalarını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; genel işletme faydaları, fonksiyonel faydalar ve yaşam döngüsü faydalarıdır.

Genel işletme faydaları, müşteri tatmini, maliyetlerin düşürülmesi ve finansal sonuçları ifade etmektedir. Fonksiyonel faydalar ise, içsel iletişim, insan kaynakları ve pazarlama alanındaki faydaları içermektedir. Son olarak yaşam döngüsü faydaları, hızlı büyüyen genç örgütlere doğru işgücünü/çalışanları çekmek, örgütsel ruhun yakalanması, örgütlerin uluslararası büyümelerinde işveren markasını (özünü ve ruhunu kullanarak) yeni bağlamlara dönüştürülmesi, paylaşılan kimlik ve amaç anlamını örgütsel devralma ve birleşmeler için oluşturma, örgütlerin imajlarının yenilenmesi için kurumsal olarak yapılan “yeniden keşif”, müşteri marka önerisinin markanın yaşanması anlamında yeniden canlandırılması ve yeni inancın işlenmesi şeklinde özetlemiştir.

Baş (2011: 43-47) güçlü bir işveren markasının sağlayacaklarını, örgüt çalışanlarının bağlılık düzeyinde, motivasyon ve performansta ayrıca örgüte yapılan başvuruların sayı ve niteliğindeki artış, insan kaynaklarındaki uzun dönemli etki, odaklanma, teklif kabul oranında (aktif olarak iş aramayan) artış, çalışan referanslarında ve yönetici memnuniyetinde artış, güçlü bir örgüt kültürü, işe alım maliyetlerinde düşüş ve artan rekabet gücü olarak özetlemiştir.

Açıklanmaya çalışılan faydalar bütününden, örgütlerin işveren markası konusundaki farkındalığı, işveren markasını oluşturmak ve geliştirmek için yapılan planlar ve programlar neticesinde en üst düzeyde yararlanabileceği unutulmamalıdır.

2.1.6. İşveren markasının etkileşim içinde olduğu temel kavramlar

İşveren markasının etkileşim içerisinde olduğu kavramlar, işveren marka farkındalığı, işveren marka imajı ve marka kimliği, işveren marka çağrışımları, İşveren çekiciliği ve İşveren marka sadakati olarak özetlenebilir.

İşveren marka farkındalığı

Farkındalık, hedef kitle tarafından örgüt için oluşan algılanma derecesidir. Markanın bilinir olması ve markaya ait fikirlerin oluşturulabilmesi için öncelikle markanın tanınır olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile, fark edilmeyen markalar zihinlerde yer edemez ve markaya dair pozitif fikirlerin oluşması için farkındalık bir ön koşul olarak nitelendirilebilir (Ötken ve Okan, 2015: 40,41). Keller (1993) marka farkındalığını, “kişilerin bir markayı tanıma ve hatırlama performansı” olarak tanımlamaktadır. Marka gurusu olarak bilinen Davit Aaker (1996), marka farkındalığını birçok basamaktan oluştuğunu belirtmiş ve bunları tanınırlık, hatırlama, marka baskınlığı, akla ilk gelen marka olma, marka bilgisi ve marka kanısı olarak isimlendirmiştir.

İşveren marka farkındalığı ise, bireylerin örgütler hakkında sahip olduğu pozitif ya da negatif algılar ve yargılar bütünüdür. Örgütler potansiyel çalışanlar için çalışılması arzu edilen, istenilen yer olarak zihinlerde konumlanmaya çalışmalıdır (Ötken ve Okan, 2015: 41). İşveren markası, insan kaynaklarının içsel ve dışsal markası olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. İçsel marka mevcut çalışanlar, içsel marka potansiyel çalışanları teşkil etmektedir (Xiaofeng, 2009). Bu noktada işveren marka farkındalığı, bu kitlelere dair çalışmaları gerekli kılmaktadır bu da bir örgütün işveren olarak hatırlanır olmasını sağlamaktadır.

İşveren marka imajı- marka kimliği

İmaj, bir örgüt veya kişi hakkındaki düşünce ve görüşler toplamıdır. Bu noktada düşünce ve görüşlerin niteliği imajın türünü belirlemektedir. Örgüt hakkındaki genel düşünce ve görüşler örgütün imajını yaratırken, imajın istihdam ve iş şartlarına ilişkin tarafları işveren imajını oluşturmaktadır. Bunun yanında örgütün sahip olduğu imaj örgütün tümünü kapsarken, mevcut ve potansiyel çalışanlar işveren imajının ilgi alanını oluşturmaktadır (Baş, 2011:60).

“Güçlü Markalar Yaratmak” adlı eserinde David Aaker (1996), marka kimliğinin marka imajını yönettiğini, bu noktada güçlü bir marka yaratmanın anahtarının, marka kimliğini oluşturmak geliştirmek ve uygulamak olduğunu belirtmiştir. Aaker marka imajını, kişilerin markayı nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavram olarak değerlendirirken, marka kimliğinin örgüt tarafından nasıl algılanmak istendiği ile ilgili bir kavram olarak nitelendirmektedir. Bu noktada kimlik örgütlerin, imaj hedef kitlenin yönetimindedir. Başka bir ifade ile kimlik örgüt (gönderici), imaj kişiler (alıcı) ile ilişkilidir. Kimlik örgütleri diğer örgütlerden ayıran en temel özelliktir. Örgütler kimliklerinde farklılıklar yaratarak çevrelerinde örgütle ilgili oluşan imajı öncelikle etkilemeye sonra geliştirmeye çalışmaktadırlar (Baş, 2011: 60)

İşveren marka imajı, örgütlerin hedef kitle algısında bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilgili algılar bütünü olarak tanımlanabilir (Baş, 2011, 63). Bu noktada örgüt dışında oluşturulacak olumlu imaj için anahtarın çalışanlarda oluşturulacak olumlu imaj olduğu unutulmamalıdır. Örgütlerin marka kimliğini ise işveren markası yaratmaktadır. Örgütün değerlerini, politikalarını, sistemlerini ve örgütün mevcut çalışanlarını elde tutmak, motive etmek ve potansiyel çalışanlarını örgüte çekmek gibi amaçlara yönelik tüm davranışlar kimlikle ilişkilidir (Melin, 2005, 21). Aynı zamanda işveren marka kimliğinde önemli olan nokta tutarlılıktır. Güçlü işveren markalarının (Dell, Google, Microsoft) marka kimlikleri incelendiğinde ortak noktanın tutarlılık olduğu görülmektedir (Gözen, 2016: 20).

İşveren marka çağrışımları

Örgütün adı geçtiğinde mevcut ve potansiyel işgücünün zihninde oluşan tüm fikir ve düşünceler işveren marka çağrışımlarını meydana getirir. Bunlar kişilik, imaj, semboller, rasyonel faydalar (ofis, maaş, yan ödemeler, kariyer gelişim fırsatları) ve duygusal faydalar (kurum kültürü, sıcak çalışma ortamı, itibar) olarak özetlenebilir (Ötken ve Okan, 2015: 44). Marka çağrışımları, marka imajının da belirleyicileridir.

İşveren çekiciliği

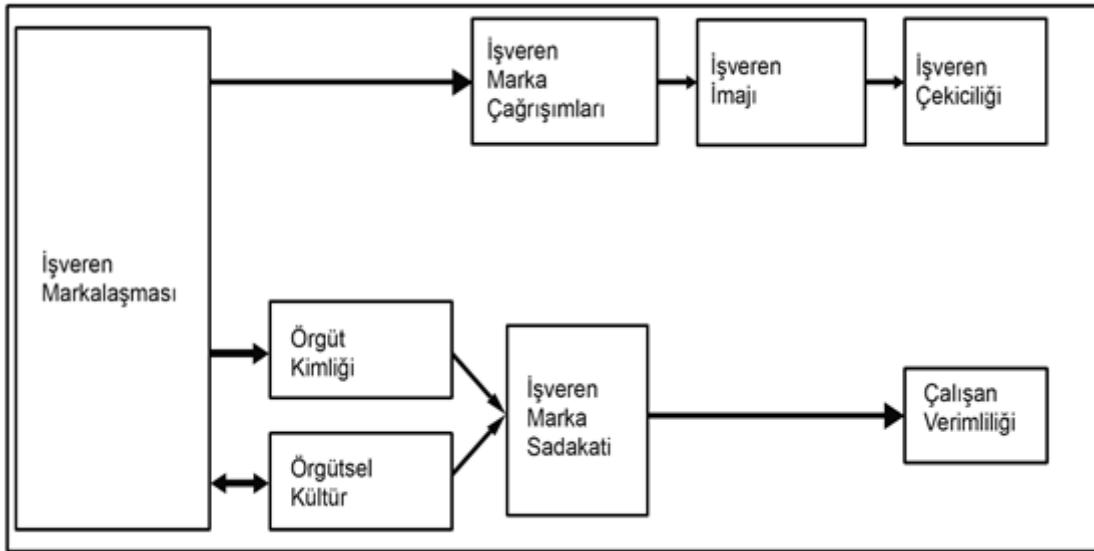
İşveren markası ile ilişkili kavramlardan biri de işveren çekiciliğidir. Berthon, Ewing ve Hah (2005), işveren çekiciliğini potansiyel çalışanların bir örgütte çalışmakla ilgili öngördükleri yararlar olarak nitelendirmişlerdir. Diğer bir ifade ile, örgütün paydaşlarına ya da paydaşı olma potansiyeli olan herkese ilişkin sunduğu bir vaat olarak tanımlanabilir. Akçay’a göre

(2014), bir örgütün potansiyel çalışanları tarafından çalışmak için arzu edilen çekici bir yer olarak nitelendirilmesi, alinyasında örgütsel çekicilik veya işveren çekiciliği olarak ifade edilmektedir. Bu noktada işveren çekiciliği potansiyel çalışanların örgüte çekilmesi ve seçilmesini sağlayacak ilk basamak olarak düşünülebilir. Bu ilk basamaktan sonra örgüt nitelikli iş gücüne ulaşmış ve yüksek rekabet ortamında gerçek bir güç elde etmiş olacaktır.

İşveren marka sadakati

Oliver'a (1999) göre marka sadakati, müşterilerin tercih ettiği hizmet/ürünü şu an ve gelecekte daimî olarak satın almaya veya ürünün müşterisi olmaya dair hissettiği derin bir bağlılık duygusu olarak tanımlanmaktadır. İşveren marka sadakati de ürün marka sadakatine benzer olarak çalışanların işverenine karşı geliştirdiği bağlılık duygusudur.

Markaya bağlı sadık müşterinin başka bir markaya geçme ihtimali azdır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Buna benzer olarak, işveren marka sadakati de iş görenlerin/ çalışanların örgütten ayrılması ve başka bir örgüte geçme ihtimalini en az düzeye çekmektedir.



Şekil 2.2. İşveren markası ve çevresi (Backhaus ve Tikoo, 2004)

Backhaus ve Tikoo'nun (2004) oluşturduğu model işveren markası oluşturma süreci ve çevresi ile etkileşimini kısaca anlatmaktadır. Bu modele göre işveren markalama süreci, işveren marka sadakati ve işveren marka çağrışımları temeli üzerine kurulmuştur. İşveren marka çağrışımları, örgütlerin algılanan çekiciliğini etkilediği gibi diğer unsur olan işveren marka imajını da biçimlendirmektedir. İşveren markalama süreci boyunca örgütlerin hedef

kitleleri olan potansiyel ve mevcut çalışanlarına örgüt kültürünün ve örgüt kimliğinin doğru aktarımı algılanan işveren marka sadakatine pozitif bir katkı sağlamaktadır. İşveren markalama sürecinde geri bildirim sağlayan temel unsur örgüt kültürü iken, çalışan verimliliğinin artışında katkısı işveren marka sadakati sağlamaktadır. Ayrıca Backhaus ve Tikoo (2004), işveren marka imajının işveren kimliğinin aktarılmasındaki aracı olduğunu belirtmiştir.

2.1.7. İşveren marka yönetim modeli

Baş (2011:53-57) işveren marka yönetimini 5 basamaklı bir modelle anlatmaktadır. Bu yönetim modeli, işveren markasının içinde barındırdığı özellikleri ve özü tanımlamak, örgütün çalışanlara neler vadettiği ve sunduğu, karşılığında neler beklediğinin açığa kavuşturulması ve örgütü diğer rakiplerinden ayrıcalıklı ve farklı bir şekilde konumlandırmak için yürütülen stratejik ve kapsamlı süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç sonunda, “örgütün çalışabilecek en iyi yer” olarak algılanması amaç edinilmiştir.



Şekil 2.3. İşveren marka yönetimi modeli (Baş, 2011:54)

1. İşveren marka değerlendirmesi

İşveren marka yönetimi işveren marka değerlendirmesi ile başlamaktadır. Bu basamaktaki amaç, hedef kitle olarak adlandırılan potansiyel ve mevcut çalışanlar ile etkileyicilerin zihnindeki işveren marka imajının tanımlanmasıdır. Ayrıca örgütün sürdürdüğü bilinçli/bilinçsiz işveren marka yönetimi etkinlikleri ile her bir etkinliğin işveren marka imajına etkileri incelenmektedir.

2. Marka kimliğinin tanımlanması

İşveren marka yönetimindeki birinci basamak örgütün ne olduğu, ikinci basamak ise ne olmak istediği ile ilgilidir. Başka bir ifade ile, birinci basamak olan işveren marka değerlendirmesi var olan durumun tespiti iken, ikinci basamak olan işveren marka kimliği bir tercihi ve niyeti temsil etmektedir. Örgüt, işveren marka kimliği basamağında nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlamaktadır. İşveren marka kimliği, “neyi temsil ediyoruz?” ve “nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularının cevaplarını tespit ederek, işveren makasına yön vermeyi amaçlamaktadır.

3. Çalışan değer önermesi

Üçüncü basamak olan çalışan değer önermesi, örgütlerin çalışanlarına bir işveren olarak vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel tüm yararları içeren bir ifade bütünüdür. İşveren marka kimliği içerisinde gizli şekilde yer alan tüm vaatler, çalışan değer önermesi içerisinde açıkça belirtilir. Çalışan değer önermesinin hazırlanması başta kolay görünmekle birlikte, işveren marka yönetimi sürecinin en kritik ve kapsamlı aşamasını oluşturmaktadır.

4. Konumlandırma

İşveren marka yönetiminin dördüncü basamağı olan konumlandırma örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasıyla ilişkilidir. Güçlü ve fark yaratan bir işveren markası oluşturmanın başta gelen koşulu, örgütün diğer rakiplerinden işveren olarak “farklılaşmasını” sağlamaktır. Farklılaşmayan örgütler diğer örgütler arasında görünür hale gelememektedir. Bu noktada konumlandırma, hedef kitlenin zihninde ve algısında marka kimliği ile uyum içinde olan “farklılaştırıcı bir değer” oluşturması olarak tanımlanabilir.

Bu basamakta, örgütü işveren olarak diğer örgütlerden farklılaştıracak ana/temel özellikler, faydalar ve yararlar belirlenir.

Konumlandırma aşamasında, işveren marka kimliği ya da çalışan değer önermesinde yer alan ve örgütü bir işveren olarak ayrıcalıklı bir konuma taşıyarak rakiplerinden ayıracak özellikler ön plana çıkarılmaktadır.

5. Uygulama

İşveren markası yaklaşımının özünde, çalışan değer önermesinde bulunan vaat ve sözlerin tutulması yer alır. İşveren marka yönetimi sürecinde, vaatlerin hayata geçmesinde yetkisi bulunan bir tepe yöneticisinin koordinatörlüğü önem arz etmektedir. Ayrıca işveren marka yönetimi sürecini yönetecek ekibin örgütün farklı birimlerinde görevli yöneticilerden oluşması yararlı olacaktır.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan işveren marka yönetimi sürecinin başarısındaki belirleyiciler, örgütün tümü tarafından benimsenmiş ve her aşaması titizlikle oluşturulmuş bir süreç bütünüdür. Özenle oluşturulan ve yönetilen bir işveren markası süreci örgütü başarıya taşıyacaktır.

2.2. İşveren Markasının Etkilediği Faktörler

2.2.1. İş tatmini

İş tatmini bireyin psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartlar ile birlikte tam anlamıyla işinden hoşnut olması yani memnuniyet duyması olarak tanımlanmaktadır (Hoppock,1935). Bireyin örgüt içerisinde üstlendiği roller ile birlikte yaşadığı duygusal adaptasyonu ve uyumu kapsamaktadır (Vroom, 1964). İlaveten çalışanın işte yaşadığı iyi ya da kötü duygusal tecrübeler sonucu görülen ortalama duygusal durum olarak da açıklanmaktadır (Smith ve Wakeley, 1972). İş tatmini kişinin deneyimleri sonucu iş hayatında ortaya çıkan oluştan olumlu duygular bütünüdür (Locke, 1973). Bireyin beklediği ve hakkı olduğunu düşündüğü fayda ile elde ettiği fayda arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda verdiği tepkidir (Cranny, Smith ve Stone, 1992). Ayrıca iş tatmini çalışanların psikolojik sözleşmelerinden kaynaklanan beklentilerine aldıkları cevabın derecesidir (Schmerhorn ve ark., 1994).

Bazı araştırmacılara göre iş tatmini üç boyuttan incelenmektedir. Bu araştırmacılardan biri olan Luthans (1995)'a göre iş tatmini, a) gözle görülemeyen ancak ifade edilen işe göre duygusal cevap olarak ortaya çıkan durum, b) beklentilerin aşılması ve kazançların karşılanması ve c) ücret, terfi olanakları, yönetim şekli, mesai arkadaşları gibi elamanların birbiriyle olan ilişkili tutumları gibi üç boyuttan oluşmaktadır.

İş tatmini çalışanların fizyolojik, ruhsal ve duygusal sağlıklarının belirtisidir. İş tatmininde akla gelen işten sağlanan maddi kazanç, birlikte çalışılmasından zevk duyulan mesai arkadaşları ve elde edilen faydanın getirdiği hoşnutluk akla gelmektedir (Bingöl, 1996). Çalışan birey tarafından işe karşı geliştirilen duygusal bir tepkiyi ifade etmektedir (Mercer, 1997). Ayrıca bireyin kendi egosunu doyuma ulaştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012). Bireyin kendisini tatmin etmesini sağlayan içsel ve dışsal süreçleri ifade etmektedir. İçsel süreçler bireyin gelişimini, başarısını ve kendini gerçekleştirilmesini; dışsal süreçler ise ücret, şirket politikaları ve desteği, mesai arkadaşları, terfi olanakları ve müşteri memnuniyeti gibi unsurları içermektedir (Schwepker, 2001).

Çalışan bireyin işi ve çalışma şartları ile ilgili yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirme olarak tanımlanan iş tatmininin, tecrübe edilmiş bir işin duyuşsal veya bilişsel olarak değerlendirildikten sonra beğenme ya da beğenmeme şeklinde belirtildiği içsel bir durum olduğu savunulmaktadır (Brief ve Weiss, 2002). Yine benzer şekilde yapılan başka bir tanıma göre ise iş tatmini, bireyin işi ve işinin karakteristik özellikleri hakkında yaptığı değerlendirme ve bunun sonucu olarak da ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur ve bu nedenle işin tüm boyutları çalışanın işine karşı tutum oluşturmada etkili olmaktadır (Robbins, Judge ve Sanghi, 2004). İş görenin işine karşı gösterdiği tutum ve duyduğu memnuniyet ile birlikte kişinin bilgi, inanç ve duygularını da içine alan bir süreçtir (Konuk, 2006). Çalışanın performansı ve işyerinin verimliliği noktasında iş tatmini önemli bir pozisyonda yer almaktadır.

İş tatmini çalışanların işlerine karşı olan hisleri ve yöneticilerin çalışanları takip etme süreci gibi iki önemli nedene bağlanmaktadır. Çalışanlar kuruma duyulan sevgilerini hem kendi içlerinde hem de işyerlerinde yaşamaktadırlar. Bu durum ise çalışanın ruhsal ve bedensel sağlığını etkilerken çevresi ile olan iletişimine de olumlu veya olumsuz olarak yansımakta ve işten ayrılma, devamsızlık, verim düşüklüğü, örgüte olan bağlılık gibi durumlarına etki etmektedir. Yöneticilerin ise çalışanların uyumu, ücret eşitliği, terfi imkanları ve çalışan

merkezli yönetim sistemleri takip süreçleri örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi ve çalışanlarda iş tatmininin yükseltilmesi noktasına arttırıcı bir destek sağlamaktadır. İş tatmininin artması ise örgütün yükselmesinde, ilerlemesinde, başarısında ve istikrarında faydalar sağlayacaktır (Feldman ve Arnold, 1983). İş tatmininin sağlandığı oranda çalışanların işlerine gönüllü olarak katıldıkları görülmektedir. Tatmin olmayan personel ise işletmelerde, iş yavaşlatma, greve yoluna gitme vb. sendikal girişimleri sergilemekle beraber verimli çalışmama, disiplinsizlik davranış sergileme gibi sorunlar yaşayabilmektedirler (Erdoğan, 1996). İş hayatında önemli bir boyutu temsil eden iş tatminini etkileyen unsurların incelenmesi etkinlik ve verimin arttırılması noktasında fayda sağlayacaktır.

İş tatminini etkileyen faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler genel olarak bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak üç boyut altında incelenmektedir.

Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi, kişilik ve sosyo-kültürel çevre başlıkları altında incelenecektir.

a) Cinsiyet: İş tatmini konusunda kadınlar ve erkekler aynı iş için eşit çekicilik hissine sahip olurken kadınlar erkeklere göre işten daha az beklenti içerisinde olabilmektedirler. Bu durum ise kadınların erkeklerden daha yüksek iş tatminine sahip olmasını sağlamaktadır (Kırel, 1999). Kısacası çalıştıkları örgütten fazla bir beklenti içerisinde olmayan kadınlar erkeklerden fazla iş tatmini göstermektedirler (Baştumur, 2006). Ancak bazı araştırmacılar ise kadınlar ve erkeklerin farklı rolleri üstlenmesi, kadınların eş ve annelik gibi halleri beklentilerini daha çok ödüller üzerinde yoğunlaştırmakta psikolojik faktörler önemsizleştirmektedir. Dolayısıyla bu fiziksel ödül beklentilerini karşılamayan düşük ücret ve vasıfsız işler kadınlarda tatminsizliğe yol açmaktadır (Somuncuoğlu, 2013). Zaten Mannheim (1970) de cinsiyet açısından iş tatmini yapısal ve sosyal olmak üzere iki görüş etrafında toplanmaktadır. Yapısalcı görüş kadın erkek şeklindeki cinsiyet özelliklerinden ziyade çalışanın iş tatminini daha çok ücret ve terfi açısından incelemektedir. Yani çalışanın aldığı ücret ve işyerindeki yükselme tatmini olumlu olarak etkilemektedir. Sosyal görüş ise yine cinsiyet özellikleri ile birlikte kadın ve erkeklerin toplum içerisinde üstlenip

sürdürdükleri sosyal statülerinin, iş motivasyonu üzerine etkilerini inceleyerek anne-baba gibi toplumsal rollerin iş tatminini düzeyini etkilediğini varsaymaktadır.

b) Yaş: İnsanların yaş dönemleri, işlerine yönelik algılarını, tutumlarını, istek ve beklentilerini etkileyebileceği öngörülmektedir (Gürsel ve ark., 2003). Yaşın iş tatminini etkilediği yönünde üç farklı görüş ileri sürülmektedir. Bu görüşlere göre yaş ve iş tatmini doğru orantılı olarak artmaktadır. Yaş ve iş tatmini arasında başlangıçta düşen sonra belirli bir düzeyde sabit devam eden ve 45 yaş sonrası ise yükselen bir iş tatmini görülmektedir. Yani tatmin “U” şeklinde bir seyir izlemektedir. Son görüş ise iş tatmini ve yaş arasında ters “U” şeklinde bir seyir olduğudur. Başlangıçta yüksek olan iş tatmini zamanla azalmaktadır (Clark ve ark.,1996). Mottaz (1987)’a göre daha büyük yaş grubundaki bireyler ücret artışı ve işyeri olanakları gibi dışsal faktörlere, iş değiştirmeyi daha eğlenceli bulan gençler ise içsel motivasyona önem vermektedirler.

İş tatmini ve yaş arasındaki doğrusal bir ilişkinin olduğu kabul edilmek, yaş arttıkça iş tatmin düzeyinin de arttığı gözlenmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983). Bu durum ile bağlantılı olarak yüksek yaş grubundaki çalışanlar daha nitelikli ve yüksek pozisyonlarda olmalarından ötürü yüksek iş tatmini yaşamaktadırlar (Chiok Foong Loke, 2001; Jepsen ve Sheu, 2003). Ancak ilerleyen yıllarda çalışanın işiyle alakalı belirsizlik yaşaması, kıdem ve güvenlik eksikliği hissetmelerinden dolayı tatmin hızı ciddi bir şekilde düşerken tatminsizlik başlamaktadır (Deniz, 2005).

c)Kıdem ve Eğitim Düzeyi: Mesleki çalışma süresi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu durum daha gerçekçi temellere dayanan iş beklentileri, kişinin iş ortamına uyum sağlaması, iyi koşullarda çalışıp yüksek ücret alması ve yüksek pozisyonlarda bulunmasından kaynaklanmaktadır (Bingöl, 1996).

Kıdemden sonra çalışanın iş tatminini etkileyen diğer bir faktör ise çalışanın eğitim düzeyidir. Eğitim, toplam işgücü niteliğini, verimliliğini ve iş kalitesini doğrudan etkileyen bir kavramdır. Üretim açısından bakıldığında eğitilmiş işgücü daha fazla verim ve iş tatmini anlamına gelmektedir (Tural, 1991). Yine Somuncuoğlu (2013) eğitim düzeyinin işgörenin iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu savunmaktadır. Ancak burada esas olan noktanın işin sağlayacağı olanaklar ile çalışanın bilgi birikimi, işletmeden beklentileri ve çalışma değerleri arasında denge kurulabilmesi olduğunu ifade etmektedir. Glenn ve ark.,

(1977)'na göre yaşı büyük çalışanlar genç olanlara oranla daha yüksek iş tatminine sahiptirler. Bu durum için görülen en büyük sebep ise eğitim düzeyi yüksek olan gençlerin işten beklentilerinin de yüksek olmasıdır. Mor Barak ve ark., (2001) da yine genç ve iyi eğitilmiş çalışanların emsallerine nazaran işi bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Ancak bazı araştırmacılara göre ise kişinin işyerindeki konumunu eğitim düzeyinin belirleyeceği ve iş tatmini buna göre değişiklik göstereceği yönündeki algıların yanlış olduğunu savunmakta (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001), bazı durumlarda eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin iş tatminini ücret beklentilerinin yönlendirdiğini, örgütsel ödüller ve yüksek ücretin yüksek iş tatmini sağladığını (Erol, 1998) iddia etmektedirler.

d) Kişilik: İşyerlerinde iyi uyum gösteren ve duygusal olarak dengeli çalışanlar yüksek iş tatmini sergileyebilmektedirler. Yaşadığı çevre ve sürekli iletişim halinde olduğu ortam çalışanın kişiliğini ve iş çevresini etkilemektedir (Aytaç, 2001, akt. Çiftçiyıldız, 2015). Zayıf insani ilişkileri olan, dengesiz bir duygusal durum yaşayan, sinirli, hayalperest ve kişisel konumundan memnun olmayan bireyler daha az iş tatminine sahip olmaktadır. Dolayısıyla sert mizaca sahip, çevresel zorluklarla başa çıkamayan ve belirlediği amaçları gerçekçi olmayanlar çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Ilies ve Judge, 2002). Aksi durumda kendini gerçekleştiren çalışan mücadele gerektiren bir işe daha fazla değer vermekte, daha fazla sorumluluk almakta ve başarıya daha fazla güdülenmektedir. Adil çalışma koşulları sağlayanlara daha yakın dururken eleştiri karşısında daha az kırılabilir ve övülmeye daha az gereksinim duymaktadır. Böylece çalışan iş ortamı ile alakalı çatışma ve kaygıya çok fazla düşmemekte uyum mekanizmalarına daha az ihtiyaç duymaktadır (Başaran, 2000).

e) Sosyo-Kültürel Çevre: Bireylerin içinde yaşadıkları sosyo-kültürel çevre, çalışan bireyin diğer yargılarının ortaya çıkarılmasında ve inanç sisteminin oluşumunda etkili olan olgulardandır (Hellriegel ve Slocum, 1976). Şehirde yaşayan kişilerin daha az gayret gerektiren ve kendilerini fazla zorlamayacak işler tercih etmeleri, şehirde yaşamayan diğer bireylerin ise daha zorlu işleri yapmaları bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2009). Yetiştirildikleri ortam ve yetiştirilme tarzlarına göre sosyal sorumluluk duygusunu ve iş alışkanlığını kazanamamış, aile bağları zayıf olan bireylerin terfi etme veya daha iyi yaşam standardına sahip olma gibi beklentileri olmayacaktır. Bu özelliklere sahip bireyde çalışma ortamına karşı zayıf bir duygusal bağ ve zayıf bir iş tatmini görülecektir (Erdoğan 1996). Çalışan bireyler çalıştıkları örgütten elde ettikleri ödüllerin

yanı sıra çevrelerindeki insanlara işlerinden gururla bahsetmektedirler. Bu nedenle birey etrafındaki diğer çalışanlardan yeterli ilgi ve destek bulamazsa bireysel gayretleri sonucu iş yaşamını düzenlemeye yeterli olmadığını düşünerek hayal kırıklığı yaşayacaktır. Dolayısıyla bu durum çalışanın iş yaşamına etki edecek ve iş tatminini düşürecektir (Soyer ve Can, 2007).

Örgütsel Faktörler

Fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte görev yapılan diğer çalışanlar, ast-üst ilişkileri, ilerleme imkânları, kararlara katılma, iletişim ve işin yapısı başlıkları altında incelenecektir.

a) İşin Yapısı: Çalışma şartları, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş programları, iş yerinin hijyeni, yeterli teçhizat ve iş yükü gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar işin yapısı ve çalışan tatmini üzerindeki etkileri ifade etmektedir (Britt ve ark., 2001). Bireyin işini sevmesi, planlı hareket edebilmesi iş yapısı ve kişilik uyuma bağlıdır. Bu uyum çalışanı başarıya götürecek ve iş doyumunu daha çok yaşamasına katkı sağlayacaktır (Sinangil, 1998). Çalışanların bulunduğu mekanların iş temposunu ve isteğini arttırmaya yönelik düzenlenmesi hem işveren hem de işletme açısından doğru sonuçlar verecektir. Bu nedenle örgüt içerisindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkileyebilecektir (Baş ve Ardiç, 2002). İşin çeşitliliği çalışanların monotonlaşmasını, sıkılmasını önlerken iş tatminini de arttırmaktadır. Zor veya değişken bir iş yapan çalışanlar ulaşılamayacak işler başarıp etkileyici sonuçlar elde ettiklerinde ve özellikle de kendi yeteneklerine uygun işler yaptıklarında mutluluk duygusu yaşamaktadırlar (Söyük, 2007). Ancak genel olarak işin yapısı işgörenin kişilik ve beklentileri ile uyumlu değilse çoğunlukla zaman tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Özgen ve ark., 2002). İşin yapısı çalışanların fiziksel rahatlamalarını sağlaması ve iş dışındaki hayatlarında da etkilerinin devam etmesinden ötürü tatmin üzerinde etkilidir. Uzun çalışma saatleri ve aşırı yoğunluk insanların daha az dinlenmesi, sevdikleri ile daha az zaman geçirmesi nedeniyle olumsuz etki yaratmakta ve tatminsizliğe yol açmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986).

b) Ücret Düzeyi ve İlerleme İmkânları: Ücret ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Yapılan bir araştırmada listelenen 23 faktör arasında ücret iş tatmini

üzerinde etkisi olan en önemli ikinci faktör olarak tespit edilmiştir (Garfinkel ve ark., 2005). Terfi ve gelirden artış çalışanın sosyal statüsünü arttırmaktadır. Yükselme arzusunun sahip kişiye ilerleme olanağı tanındığında işte üst düzey verim sağlanmış olacaktır (Erdoğan, 1999). Bireylerin bir görevi veya amacı başarma istekleri terfi gibi ödüller noktasında beklenti oluşturacak, bu ödüllerin cazip olma durumları ise başarma duygusunu kuvvetli kılacaktır (Halepota, 2005). Çalışana ücret dışında başka gelirler sunulsa da ücret kadar etki yaratmayabilmektedir. Zira çalışan olsa içinde bulunduğu örgütün kendisine sağladığı ücreti dikkate alarak kendisinde bir memnuniyet durumu algılamaktadır (Özalp ve Kirel, 2000). Çalışan bireyler adil, bir çalışma ortamında eşit iş ve eşit ücret beklentisi içerisinde olmaktadır. Aldığı ücret işi ile uyumlu, bireysel yetenekleri, tecrübeleri ve toplumsal standartları ile örtüşmelidir. Bu sağlandığı oranda iş tatmini gerçekleşmektedir (Yıldırım, 2007). Ancak yaptığı iş karşılığında çalışan bireyler elde ettikleri geliri az bulduklarında iş tatmini düzeyleri etkilenecek ve bireyler arası eşitlik duygusu azalmış olacaktır (Robbins, 1986).

c) Ast-Üst İlişkileri ve Özendirme: Çalışma ortamında çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkileri tatmin noktasında etkili olan örgütsel faktörlerdendir. Yöneticileri ile yüksek ilişki içerisinde olan bireyler düşük olanlara oranla işlerini daha fazla sahiplenmekte ve sorumluluk almaktan kaçınmamaktadır. Bu bakış açısı iki taraflı olarak gelişecektir. Yani çalışanın işyerini sahiplenmesi ve işyerinin de çalışanına güvenmesi sağlanmış olacaktır (Hackett ve Lapierre, 2004). Bu sayede anlayış ve güven çerçevesinde kurulan ast-üst ilişkileri iş tatminine olumlu yönde yansıtacaktır (Blanc ve ark., 1993). Çalışanlar yöneticilerinin yaklaşımlarını önemsemekte ve iş tercihlerinde bu hususa özellikle dikkat etmekte, kısacası yöneticisini tetkik etmekte, insani ilişkilerdeki düzeyi ve yeterliliği nispetinde işinden doyum sağlamaktadır (Emery ve Barker, 2007). Ast-üst ilişkilerinin yanı sıra iş ortamında yürütülen özendirme faaliyetleri de iş tatminini etkilemektedir.

Özendirme çalışanların daha istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak için kullanılan temel faktörlerden birisidir. Bugüne kadar birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunulmuş olmasına rağmen tam anlamıyla başarılı olan bir uygulama ya da öneriye rastlanmamıştır. Zira yapılan uygulama ve öneriler her zaman her yerde aynı etkiyi göstermemektedir (Şaylan, 1973). Çalışanın performansını ve iş tatminini üst seviyeye çıkarmak amacıyla örgüt tarafından sağlanan güdüleme politikaları özendirme olarak belirtilmektedir. Zira güdülenme örgüt içerisinde çalışan bireyin iş tatmininin belirlenmesi için en çok başvurulan

kavramdır. Birey davranışları da güdülenmiş davranışları sonucu gerçekleşmektedir (Dublin, 1994). Bir çalışanı güdülemek ve işte daha etkin kılmak için kullanılan ücret, terfi, ödül gibi ekonomik araçlar bazıları için güdüleyici olurken bazıları için ise aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu beklenti kişinin sosyo-kültürel çevresi ve en önemlisi sahip olduğu değer yapıları tarafından belirlenmekte ve değişmektedir (Baird ve Hamner, 1979). Dolayısıyla bireyin iş yerinde özendirilmesi yani güdülenmesi için uygun araçlarla ve uygun miktarlarda teşvikler verilmesi gerekmektedir. İşveren tarafından bu dengenin sağlanması durumunda ise iş tatminine olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

d) İletişim: Örgüt içerisinde iletişim kavramı iş tatminini etki eden bir diğer önemli unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışan ve işveren tarafından sağlanan etkili bir iletişim becerisi iş tatmini ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi açısından oldukça yararlı olacaktır. Mitchell (1982)'e göre iletişim insanların birbirlerini anlamaları ve doğru ifadelerde bulunmaları sayesinde iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisidir.

Bilgi paylaşımı ve anlam gönderimi olarak ifade edilen iletişim kavramı sosyal düzen ve yapılanmalar için büyük bir gerekliliktir. Zaten gelişmiş işletme olarak adlandırılan yapılar örgüt içerisinde ve dışında iletişimi etkili bir seviyede kullanabilen ve durumu çalışanlarına yüksek seviyede yansıtabilen yapılardır (Katz ve Kahn, 1978). Yine Pettit ve ark., (1997)'na göre iletişim birçok alt boyuttan etkilenen ve iş tatmini üzerine büyük etkileri olan bir faktördür. Birey yöneticisinin iletişim tarzından, idarecisine duyduğu güvenden ve içeriğinden akabinde de örgüt içerisindeki iletişim yollarından duyduğu memnuniyet düzeyine göre iş tatmini ve motivasyon duygusunda olumlu ve yükselen düzeyde davranış sergilemektedir. İlaveten Wheelless ve ark., (1983) yönetici ile kurulan iletişim için iş tatminini en çok etkileyen faktör olarak bahsetmektedirler. Çalışanlar yöneticileri ile kurdukları olumlu ya da olumsuz ilişki neticesinde, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik halini yaşamakta ve bu durum iş tatminini etkilemektedir.

Yönetmel Faktörler

Yönetmel faktörler genel olarak çalışanların kararlara katılımının, yöneticinin yetki devri ve davranışlarının iş tatmini üzerine etkisini kapsamaktadır.

İş tatmini kararlara katılma gibi yönetsel etkenlere bağlı olarak değişebilen duygusal durumları ifade etmektedir (Yıldırım, 1995). Çalışan merkezli ve çalışanın kararlara katılımını hedef alan yönetici tutumları çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Feldmen ve Arnold, 1983). Çalışan işyerinde fiziksel performans sergilerken kendisinin düşüncelerinden yararlanıldığını yani verilen kararlara iştirak ettiğini hissettiği zaman yabancılik duygusundan sıyrılacak, yaptığı işe anlam yükleyecek ve iş tatminin de yükselme görülecektir (Dicle ve Dicle, 1981). Başka bir ifadeyle; çalışanın kararlara katılmasına imkân tanıyan ve grup çalışanları arasında açık iletişim olanakları sağlayan idare biçimi, çalışanlarda yüksek iş tatmini sağlamaktadır. İdarecilerin dostça ve samimi olması, çalışanların sorunlarına eğilmesi iş tatmininin önemli ölçüde artmasına yol açmaktadır (Aksayan, 1991).

İdarecilerin astlarına işlerini rahat bir şekilde yapabilecekleri kadar yetki devretmesi, tek karar merci olmaması yani bütün yetki ve inisiyatifi elinde toplamaması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü çalışanın verimli olabilmesi ve üretken olup bunu sürdürebilmesi için sorumluluğu ölçüsünde yetki sahibi olması gerekmektedir. Bunu tersi durumunda bütün yetkileri tek elde toplayan idareci tutumlar çalışanlarda iş tatmini konusunda olumsuz bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla dengeli bir yaklaşım sergilenmesi oldukça önemlidir (Artık, 2009, akt. Çiftiyıldız, 2015). Ayrıca yöneticilerin verimlilik, kalite ve müşteriye merkeze alma gibi stratejilerinde ilerleyebilmesi için çalışanlarına daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisi vermesi gerekmektedir. Sınırlılıkları belirlenmiş bir ortam içerisinde özgür hareket edebilmeleri çalışanların işe karşı olumlu tutum sergilemelerini, başarıma güdülerini harekete geçirmelerini böylece iş tatminlerini yükseltmelerini sağlamış olacaktır (Barutçugil, 2002).

Kişiliklerine bağlı olarak idareci tipi sergileyen yöneticilerin tutumları çalışanların iş tatminleri üzerinde etkilidir. Örneğin geri bildirim vermekten kaçınan bir yönetici ile çalışan bir çalışan takdir göremediği için iş doyumsuzluğu yaşayabilmektedir. Tüm çalışanlar için ideal bir yönetim tarzı ve yönetici modeli olmayacağına hareketle çalışanın profiline uygun farklı yönetim modellerinin benimsenmesi gerekmektedir (Çiftiyıldız, 2015). Yine West ve ark., (1998) kararlara katılma derecesi ile iş tatminini yakından ilişkili olduğunu savunmaktadır. King ve ark., (1991) ise yönetimin aldığı kararlara katılan çalışanların işletmelerin büyümesi ve gelişmesi için gerekli olan değişim kavramına karşı olumsuz tutumlarının azaldığını, değişim ve yeniliğin önünün bu şekilde açılabileceği belirtmektedir.

İş tatminini açıklayan kuramlar

Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı esas olarak eşit işleme maruz kalma arzusu ve bu arzunun teşvik edilmesi fikri ile bağlantılı bir kavramdır (Genç, 1990). Bireyler kendi gayret ve emeklerinin karşılanması ile beraber işveren tarafından bunun sağlanacağı adil bir ortam kurulması gerektiğini belirtmektedirler. Kısacası kendini diğer çalışanlarla karşılaştıran bireyin talep ettiği eşitlik isteğidir (Özdemir, 2006). Bireyler aynı deneyime ve niteliğe sahip olduğunu düşündüğü diğer arkadaşları ile kendini karşılaştırabilmektedirler (Çetinkanat, 2000). Kişiler kendilerinin sağladığı katkı ile bu katkı sonucu kazandığı ödülün diğer çalışanlar ile denk olmasını beklemektedirler (Adams, 1965). Diğer çalışanlarla adil olarak karşılaştırıldığını düşünen bireylerde motivasyon ve performansta artış görülürken yüksek iş tatmini de sağlanmış olmaktadır. Aksi durumda ise adil bir ortam görmeyen birey stres ve memnuniyetsizlik yaşayacaktır. Bunun sonucunda da düşük performansı ve motivasyon ile birlikte olumsuz iş tatmini görülmektedir (Huseman ve ark., 1987).

Denklik kuramında gruplar önemlidir. Bu nedenle gruplar arasında adil bir ödül dağıtım sistemi geliştirmek ve dolaylı yaptırımlar yoluyla ceza mekanizmasını işletmek gerekmektedir. İşleyen mekanizma sayesinde adil davrananların ödüllendirilmesi, davranmayanların ise cezalandırılması sağlanmaktadır (Walster ve ark, 1976). Bireyin işyerinde kazandığı başarı ve tatmin iş hayatında hissettiği eşitlik seviyesi ile ilişkilidir. Birey gösterdiği çaba sonucun elde ettiği kazanım ile diğer çalışanların sergiledikleri performans ve karşılığında kazandığı kazanımı karşılaştırmakta bu karşılaştırma sonucu da performansa yani iş tatminine yansımaktadır (Cormick, Ernest ve Ilgen, 1980). Şimşek ve ark., (2011) de bireylerin değerlendirmelerinde kişinin kendisine ve diğerlerine verilen ödüllerin yer aldığı varsayımından bahsetmektedir. Eren (2012) ise kendini diğer bireylerle mukayese eden kişinin ya kazanımı arttırma yani diğerlerinin seviyesine ulaşma gayreti ya da verimini düşürme ve ileri aşamalarda örgüte zarar verecek hale gelme davranışı sergileme halinin görülebileceğini savunmaktadır. Yine Telman ve Ünsal (2012)'ye göre bireyin eşitlik algısının kendisi ile diğerlerini karşılaştırdığında ödülünün yüksek olması ve ödülünün düşük olması şeklinde ortaya çıktığı, ortaya çıkan her iki durumun da eşitliği bozduğu ve az iş tatminine yol açtığını ifade etmektedirler. Sonuç olarak Zorlutuna (2012)'nin de ifade ettiği gibi eşitlik kuramı) değiş-tokuş esasına dayanmaktadır. Harcanan emek ile elde edilen

ödül miktarı dengeli olmalıdır. Ancak değiş tokuşun olduğu her ortamda dengesizlik görülebileceğinden yola çıkılarak kişinin inançlarının ya da davranışlarının değiştirilerek denge durumunu yeniden sağlanması için çaba gösterilmelidir. Çalışanın işinin karşılığında aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünmesi performansı olumlu etkilerken düşük olması durumunda ise işten kaçma eğilimleri sergilemesine yol açmaktadır.

Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, bireyin sergileyeceğı davranış neticesinde neyi tercih edeceği ve bu tercihinine ulaşmak gerekli performansı gösterebilmek için nelere dikkat etmesi gerektiğini bilmesini içermektedir. Bu durumu açıklamak için yükselmek isteyen çalışanın hangi şartları yerine getirirse terfi edeceğini bilmesi ve bu doğrultuda çalışması örnek olarak verilebilir (Altuğ, 1997). Vroom'a göre motivasyon valens ve beklenti kavramları etrafında şekillenmektedir. Valens kavramı sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değerini ifade etmektedir. Bireyin karşılaşmayı umduğu sonuçtan yani beklentilerinden ziyade umduğu tatmin seviyesidir. Başka bir ifade ile belli bir sonucu tercih etmesi yani ulaşmaya çalıştığı sonucun bu gayrete değip değmeyeceğini düşünerek tercihlerde bulunmasıdır. Buna göre bireyin beklediğı sonucu gelecekte elde etmesi durumunda kendisine sağlayacağı olumlu getiriler onu amacı için motive etme gücüne sahiptir (Akbaş, 2009).

Beklenti kuramı belirli bir amaçla sonuçlanacak belirli bir davranış için sahip olunan geçici bir inançtır ve “davranış-sonuç” ilişkisini ifade etmektedir (Onaran, 1981). Teoriye göre insanın güdülenmesi davranışın amaca ulaşacağı beklentisi ve amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Bu nedenle çok fazla istenilen amaçlar ile yüksek sonuca ulaşma beklentisi kişilerin daha fazla çaba sarf etmesini sağlarken zayıf sonuç beklentisi ise herhangi bir çaba göstermemeye neden olacaktır. Amacın istenmesi oldukça önemlidir. Çünkü yüksek sonuç beklentisine rağmen amaç istenmiyorsa herhangi bir çaba gösterilmeyebilir (Türk, 2007).

Bireyin gerekli özveriyi gösterebilmesi için çabalarının sonunda elde edeceği kazanımın yaşamını olumlu yönde etkileyeceğine inanması gerekmektedir. Kişi gayret gösterirken veya kararlar alırken tüm boyutları ile düşünerek elde edeceği maddi getirinin iş ve özel hayat dengesini bozup bozmayacağına bakacak eğer bozacağını düşünürse herhangi bir performans sergilemeyecektir. Beklenti teorisi zaten motivasyon için çalışanın gözünde

beklenti, araçsallık ve çekiciliğin birlikte olumlu olarak algılanması gerektiğini savunmaktadır. Çalışanın başarılı olacağına yönelik *beklentisinin* olmaması, işi başaracağı ancak herhangi bir ödül alamayacağı yönündeki *araçsal* eksikliği ve işi başaracağı ve karşılığında ödül alacağı ancak ödülün ihtiyacını karşılamayacağı yönündeki çekicilik eksikliği işi yerine getirme konusunda güçlü bir motivasyon sağlamayacaktır (Güney, 2001).

Porter - Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Kişinin yüksek performans gösterebilmesinde kişinin işini başarabilecek yetenek ve bilgiye sahip olması ve kendisi için algıladığı rol gibi iki değişkenin olduğu belirtilmektedir (Eroğlu, 2008). Bireyin yüksek bir çaba göstermesi neticesinde yüksek bir başarı elde edemeyebileceği yönünde sav Porter ve Lawler modelini Vroom'un beklenti teorisinden farklı kılmaktadır. Kişinin motivasyonu, beklentisi tarafından eklenmek suretiyle beklenti neticesinde yüksek başarı ile sonuçlanan yüksek bir çaba ortaya çıkmaktadır. Ancak bu başlı başına yeterli değildir. Zira beklenti içerisinde olan bireyin de birtakım yetenek, bilgi ve uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir (Bingöl, 1996). Motivasyon aracı olarak Porter ve Lawler modeli kullanılması durumunda şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- 1- Personel eğitimi çalışandan beklenen performansa göre yapılmalıdır.
- 2- Çalışanlar arasındaki rol çatışmaları azaltılmalıdır.
- 3- Örgüt içerisinde çalışan bireylerin gösterdikleri performanstan dolayı elde ettikleri ödül ile diğer arkadaşlarının benzer performansta aldıkları ödülü karşılaştırdıkları unutulmamalıdır.
- 4- İçsel ve dışsal ödül konusunda bireylerin verecekleri tepkinin farklı olacağına dikkat edilmelidir.
- 5- Çalışanın performans, ödül ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri kontrol edilmeli ve elde edilecek bulgular dahilinde modelin işleyişi düzenlenmelidir (Koçel, 2003).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı bireyin ihtiyaçları ve bireyin bu ihtiyaçları elde etmek için harekete geçmesinin birey motivasyonunun temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Kısacası davranışları belirleyen en büyük unsur ihtiyaçlar olarak görülmektedir. Bu kuramda

ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme olarak beş grupta toplanmakta ve bir sonraki aşamaya geçebilmek için önceki ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir (Maslow, 1970). Maslow'un geliştirdiği bu kuram sadece çalışma hayatını değil yaşamın her anını kapsamaktadır. Yani genel geçer bir kuramdır (Onaran,1981). İnsanı ihtiyaçları olan bir varlık olarak gören bu kuram iş hayatına uyarladığında çalışanın iyi performans göstermesini bekleyen örgütün kişinin düşüncelerini, korkularını, ihtiyaçlarını bilerek bu doğrultuda planlamalar yapması ve çalışanı motive edecek araçlar geliştirmesi beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001);

- *Fizyolojik İhtiyaçlar*: Yeme, içme, barınma ve dinlenme gibi temel gereksinimlerden oluşmaktadır.
- *Güvenlik İhtiyacı*: Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahat bir ortamda yaşama gereksinimlerini kapsamaktadır.
- *Sosyal Gereksinimler*: İnsanlar tarafından kabul görme, bir gruba ait olma duygusu ve sevilme gereksinimlerinin yer aldığı ihtiyaç basamağıdır.
- *Saygı ve Statü İhtiyacı*: Toplumda kabul görme ve ün, kendine güven, liderlik ve başarı gereksinimlerini kapsamaktadır.
- *Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi*: Çevresi tarafından farklı ve başarılı kabul edilme, en iyi olma ve gücünden tatmin olma gibi üst düzey gereksinimleri kapsamaktadır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çalışanın, çalışma ortamından beklentilerini ve çalışanların hangi etkenlerden daha çok motive olduklarını, tatmin etmeyen çalışma şartları ve bunun neden işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İş tatmini genellikle başarı, fark edilme, dikkat çekici iş, daha fazla sorumluluk, ilerleme ve öğrenme fırsatları gibi kavramlarla, tatminsizlik ise adil olmayan şirket uygulamaları, yetersiz ve adaletsiz yönetici, çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler, uygun olmayan çalışma koşulları, adil olmayan çalışma ücreti ve iş ortamının güvensizliği gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır (Sachau, 2007). Tatmin ve tatminsizlik dışsal faktörler ve motive edici faktörler olmak üzere iki farklı boyutun ön plana çıkarmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989). Herzberg'in dışsal faktörleri betimlemek için hijyen tanımını kullanmıştır. Bu bağlamda tıbbi hijyenik ortamların bireyleri sağlıklı yapmamasına rağmen hastalıkları engellediği

öngörüsünde bulunmuştur. Ücret, iş güvenliği, çalışma şartları, şirket uygulamaları ve yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi dışsal faktörlerin bireylerin doyum halleri ile doğrudan alakalı olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu tip faktörlerin uzun dönem iş tatmini sağlama gibi bir özellikleri olmamakla birlikte tatminsizlik durumundan kurtulmak için ise bu faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır (Sachau, 2007). Motive edici faktörler ise başarı, fark edilme, sorumluluk, işin özellikleri ve kişisel gelişim gibi faktörlerden oluşmaktadır. Çalışan motivasyonunun belirlenmesindeki başlıca unsurlardır (Özer ve Topaloğlu, 2008). Bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaması, bireysel farklılarda nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda aydınlatıcı olmaması ve iş ortamında motive edici faktörlerin bulunup bulunmadığının nasıl tespit edileceği yönünde bir bilgi bulunmaması kurama karşı büyük çaplı eleştirilere yol açmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Ancak son yıllarda mutluluk, içe yönelik motivasyon ve materyalizm gibi kavramlarla bütünleştirme çabalarının görüldüğü kuram iş tatmini alanında yoğun olarak kullanılarak geçerliliğini devam ettirmektedir (Sachau, 2007).

Mc. Clellan'ın İhtiyaçlar Kuramı

Bu kurama göre bireylerin motivasyonu kazanma ve elde etme ihtiyaçlarının gücüne bağlı olarak değişmektedir. Başkalarıyla yarışıp onların önüne geçme, engelleri aşmak, kendini mükemmele ulaştırma, yeteneklerini başarılı bir şekilde sergileyerek özgüvenini ve saygınlığını arttırma ve yüksek bir standardı yakalama da ihtiyaçları ortaya koyma yollarından bazılarıdır (Barutçugil, 2004). Başarılı olma konusunda derin bir istek duyan bireyleri bulundukları örgüt içerisinde başarıya götürecek, korku, çekingenlik gibi onları faaliyette bulunmaktan alıkoyacak olumsuz durumların bertaraf edilmesi gerekmektedir (Eren, 2012).

Teoriye göre birey üç grup ihtiyaç etkisindedir. Bunlar; İlişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacıdır.

İlişki kurma gereksinimi: Başka bireylerle ilişki kurmayı, bir gruba girmeyi veya sosyal ilişkiler geliştirmeyi kapsamaktadır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey kişiler arası diyalog kurmaya ve geliştirmeye önem vermektedir (Coşkun, 2013).

Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyaç türü kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etkisi altında alma ve gücünü koruma davranışları sergilemektedirler (Ayan, 2008).

Başarı gereksinimi: Bu ihtiyaç türü girişimci davranış ve başarı güdüsü nitelikleri arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmaktadır. Bir işi üstlenme ya da belirsiz durumlarla karşı karşıya kalındığında başarılı olmak için kişisel sorumluluk alma davranışı sergilemeyi ifade etmektedir (Kılıç, 2008, s. 11). Sonuç olarak iş arkadaşları ile ilişkilerini koruyan, güç ve otorite kaynaklarını genişleten ayrıca problemlerini çözüp görevlerini başaran kişinin iş tatmini yüksek olmakta, aksi halde istenilen düzeyde olmamaktadır (Koçel, 2003).

Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alan ancak onun kadar katı olmayan Alderfer'in ERG kuramı gereksinimleri somuttan soyuta doğru sıralamakta ve aynı anda birden fazla gereksinimin doğabileceğini savunmaktadır. Örnek olarak da aç bir insanın bir gruba ait olup olma ve bir aktivite konusunda yeteneklerini kullanıp kullanmam konusunda farkındalığının olduğu göstermektedir. Doyum ve istek kavramları bireye has durumlardır. Doyum, çevresi ile etkileşim sonucu bireyin elde ettiklerinden duyduğu içsel durum iken gereksinim hem isteği hem doyumu ya da bunun tersi olan hayal kırıklığını barındırmaktadır. ERG Kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında hayal kırıklığı-çekilme durumu oluşacak ve bir alt düzey gereksinim belirecektir. Bu ise bireyin daha somut amaçlara yönelme eğilimi göstermesine neden olmaktadır. Ancak somut amaçlara yönelmek alternatif uyarıcı nlamına geldiğinden asıl isteğin karşılanması engellenmiş olacaktır (Alderfer, 1972).

Locke'un Değer Kuramı

Çalışanın işi veya iş deneyimiyle ilgili değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkan olumlu ve zevk veren duygusal durumu boyutunda iş tatminini tanımlamak olarak ifade edilmektedir. İş tatmini derinlemesine bir algı, etkilenme ve değerlendirme süreci olarak görülmektedir. Çalışanın iş ile ilgili değerlendirmelerinde bazı alt süreçler etkili olmaktadır. Birey bilinçdışı olarak işyerinde karşılaştığı her durum, göre ve çıktının değerlendirmesini yapmaktadır. Bireyin içsel süreçleri içinde bulunan durum ve amaçlar ile bireyin standartları arasında otomatik bir ilişki kurmaktadır. Kişi başına gelen ve gözlemlediği olaylar ile eylemleri

ilişkilendirmektedir. Bu değerlendirme uzun dönem amaçları da içinde barındırmaktadır. Değerlendirmeler, içinde bulunulan örgütten de etkilenecek bireyin aklındaki iş tatmini oluşturmaktadır. İş tatmini bireyin kısa dönemde oluşturduğu anlık bir düşünce şekli ve belirli bir deneyim sonucu ulaştığı, içinde birçok etki ve değerlendirme barındıran bir süreçtir.

İhtiyaçları ile uyumlu değerlere ulaşan bireyde iş tatminini sağlayan değerler ve koşullar şunlardır;

Zihinsel olarak gelişime imkân tanıyan ve bireyin başarılı bir şekilde uyum sağlayabildiği işi,

İşe duyulan kişisel ilgi,

İşin çalışanı fiziksel olarak çok yormaması,

Bilgilendirici, adil ve çalışanın beklentileriyle uyumlu ve performansı dikkate alan ödüller,

Çalışanın fiziksel ihtiyaçları ile uyumlu ve hedeflerine ulaşmasına yardım edecek şekilde tasarlanan çalışma koşulları,

Yüksek özgüven,

Çalışanı cezbeden iş, ücret gibi değerli elde etmesinde yardımcı olacak alt yapı. Bu değerlere sahip bireylerin iş tatmininin yüksek olacağı varsayılmaktadır (Locke, 1976).

2.2.2. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında yayınlanan Whyte'in "Organization Man" adlı eserinde modernleşme ile birlikte bireyin örgüt insanı olması ve örgütün bireyi etkilemesine yönelik ifadeleri ile birlikte ilk kez ortaya çıkmıştır. Kavrama ilişkin olgu daha sonraları Mowday, Steers, Becker, Allen, Meyer gibi birçok bilim insanının dikkatini çekmiş ve 1960'lı yıllardan itibaren işyeri verimliliği nedeniyle üzerinde durulan önemli bir konu haline almıştır (Taşdemir Afşar, 2011). Örgütsel bağlılık bireyin, emek harcadığı ve gayret gösterdiği zaman bir örgütten elde edeceği statü, para benzeri getirileri ile ayrıldığında

bunları kaybedip çabalarının boşa gideceği korkusu sonucu sergilediği bağlılıktır (Becker, 1960). Örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda davranabilmek için benimsenmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982). Yine Shafer (2002) örgütsel bağlılığı örgütün yararı için istekli, azimli ve istikrarlı bir şekilde gayret gösterme, çaba sarf etme, örgütün amaçlarını ve değerlerini kuvvetli bir şekilde kabullenme ve bu grubun bir üyesi olmayı kuvvetli bir şekilde sürdürme olarak tanımlamaktadır.

Bireyin belirli bir örgüt ile ilişki kurması, onunla özdeşleşmesi ve o grubun bir üyesi olarak kalma isteğinin yoğunluğudur (Robbins, Judge ve Sanghi, 2004). Bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgüte karşı aidiyet hissetmeleridir (Wallace ve ark., 1999). Örgütten herhangi bir karşılık beklemeden harekete geçip eylemde bulunmak, sorumluluk almaktır (Buchanan, 1974). Örgüte olan bağlılık, çalışma performansını ve verimliliğini pozitif yönde etkilerken işe gelmeme, devamsızlık ve işi bırakma gibi bir takım olumsuz durumun ortadan kalkmasına ya da bu olumsuzlukların azalmasına katkı sunmaktadır. Örgüt bağlılığı yüksek olan bireyler düşük olanlara göre daha iyi performans göstermekte, fedakârlık, dürüstlük gibi davranışlar sergilemektedirler (Güney, 2011). Örgütsel bağlılıkta farklı seçenekler olmasına rağmen bir örgüt içerisinde kalmayı tercih etme, başka iş fırsatları olsa da mevcut iş yerinde çalışmayı sürdürme yani bireyin tercihleri söz konusudur (Albrecht, 2010). Bu durum örgütü biraraya getiren farklı grupların örgüte olan bağımlılık bileşimidir (Reichers, 1985). Birey ile işyeri arasında gerçekleşen duygusal bağlılıktır (Cook, 2008). Kişinin örgüt tarafından yürütülen faaliyetlerde yer alması yani süreçlerde bulunması ve kendini örgüt ile özdeşleştirme seviyesidir (Hartline ve ark., 2000).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte gösterdiği geniş çaplı davranış, sergilediği duygusal ve değer verme tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Yousef, 2003). Ayrıca örgütün tümüne olan bağlılık örgütteki ilişkileri belirleyen psikolojik durumdur (Best, 1994). Meyer ve Herscovitch (2001)'e göre bireyi bir hedefe yönelik belli bir davranış biçimini sergilemeye yönlendiren farklı zihinsel durumlar tarafından şekillendirilen olgudur.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bazı tanımlar ise şu şekildedir;

- Bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görme derecesi ve örgüt ile kuvvetli bir bağ kurmasıdır.
- Bireyin bir örgüte olan bağlılığı ile yaşadığı kimlik birliğinin birleşimidir.

- Çalışanın örgüte olan sadakati ile ilgili tutumudur.
- Çalışan ve örgüt arasındaki amaç ve uyum bütünlüğüdür (Şencan, 2011).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağlılık bireyden, örgütten ya da örgüt dışı birtakım etkenlerden etkilenmektedir. Bu bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütün statüsü, örgütte çalışma süresi, görevlendirme türü, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve ödüller başlıkları altında örgütsel bağlılığı etkileyen durumlar incelenmektedir.

Yaş

Bireyin örgüte bağlılığının en büyük göstergelerinden biri de yaştır (Cohen, 1993). Yaş ve örgütte çalışma süresi bağlılık ile doğrudan ilişkili ve özdeşleşme sürecinin yansımasıdır (Meyer ve Allen, 1984). Yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı yani yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Taşdemir Afşar, 2011). Yaşın ilerlemesi ile birlikte iş bulamama, işten ayrılmanın neden olacağı yüksek maliyet, bireyi örgüte daha bağlı hale getirmektedir (Gündoğan, 2009). Şencan (2011)'e göre örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Yaş arttıkça bağlılığında arttığına yönelik bulgulara rastlanmaktadır. Çünkü ilerleyen yaşlarda iş bulma olanaklarının azalması ve ekonomik kayıplar bireyin bulunduğu örgüte bağlılığını etkilemektedir. Ancak literatürde işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları için genç bireylerin yaşlılara oranla yüksek bağlılık gösterdiğini belirleyen çalışmalar da mevcuttur. Balay (2000) genç çalışanlara göre daha cazip işlere atılmayı daha riskli bulan yaşlı çalışanlar tecrübeleri ile birlikte daha tatminkâr olmakta ve örgütsel bağlılık sergilemektedirler.

Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkileri konusunda yapılan çalışmalarda tam bir fikir birliği olmasa da bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip oldukları görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Kadın çalışanlar çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşnut olmadıkları için erkeklere oranla daha yoğun örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981).

Toplumda kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırım oluşturmaktadır. Kimi araştırmacılar kadınlarda daha yüksek örgüt bağlılığı olduğunu varsayarken kimi araştırmacılar da erkeklerde yüksek örgüt bağlılığı olduğunu ileri sürmektedirler. Kadınlar konusunda ortaya çıkan bu ihtilafli durum kültürel, toplumsal cinsiyet algısından kaynaklanmaktadır. Kadınların daha yüksek örgüt bağlılığı olduğunu öne sürenler bu durumu kadın çalışanların sürekli iş değiştirmediklerine yani daha istikrarlı olduklarına ve karşılaşılan engel durumunda motivasyonlarının arttığına dayandırmaktadır (Şencan, 2011).

Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer değişken ise medeni durumdur. Araştırmalar evli olanların bekâr olanlara oranla daha yüksek örgütsel bağlılık sergilediklerini göstermektedir. Evli olan bireylerin taşıdığı sorumluluk duygusu, ailenin ihtiyaçlarını giderme zorunluluğu, işlerini kaybetme veya işsiz kalma tehlikesi nedeniyle örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Taşdemir-Afşar, 2011).

Cengiz (2001)' e göre evli erkeklerin hayatlarının daha düzenli bir hale gelmesi sayesinde iş yükü ve sorumlulukları artan çalışan evli bayanlara göre daha yüksek örgüt bağımlılığı sergilemektedirler. Ayrıca bekâr çalışanlar ise alternatif iş olanaklarını değerlendirme girişimleri nedeniyle daha düşük bağlılık sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

Eğitim Düzeyi

Eğitim durumları düşük olan bireyler, eğitim düzeyi yüksek olan bireylere göre daha yüksek örgütsel bağlılık yaşamaktadırlar. Çünkü işlerini değiştirme şanslarının e yeni bir iş bulma fırsatlarının düşük olması kararlarını etkilemektedir. Bu durumu destekleyen çalışmalar olmakla birlikte (Taşdemir-Afşar, 2011), Simmons (2005) araştırmasında aksi bir sonuca ulaşmış ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmuştur.

Eğitim düzeyi yükselmesi iş hayatına ve işe yüklenen anlamı da arttırmaktadır. Sosyal ve ekonomik koşulları nispetinde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük olanlara oranla oldukça farklıdır. Uzun yıllar eğitim almış ve bu

yönde çaba göstermiş ayrıca ekonomik olarak da bazı şeylerden feragat etmiş bireylerin gösterdikleri çabalar göz önüne alındığında talepleri ve beklentileri de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olanalar için iş sadece yüksek bir maaş değil aynı zamanda toplumda saygınlık ve statü göstergesidir. Eğitim düzeyi arttıkça inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve bu kararları uygulama olanakları da artmaktadır. Eğitimli bireyin örgütten beklentisi de buna paralel olarak değişmektedir (Eren,1993).

Örgütün Statüsü

Örgütün statüsü yani kar amaçlı özel örgüt ya da kamuya bağlı örgüt olması örgütsel bağlılık ile ilişkisine bakılan bir diğer değişkendir. Yazılı kurallar çerçevesinde yönetilen kamuya bağlı örgütler kar amacı gütmeyen ve devletindir. Yazılı, yazılı olmayan kurallar ve davranış kontrollerine sahip doğrudan kar etmeyi hedefleyen kar amaçlı özel örgütlerin sahibi ise birey ya da bireylerdir. Her iki statüdeki örgütün de kendilerine ait çalışma koşulları, örgüt kültürü ve örgütsel süreçleri bulunmaktadır (Taşdemir-Afşar, 2011). Kar amacı gütmeyen ve iş garantisi olan kurumlarda çalışanların kar amacı güden kuruluşlarda çalışanlara oranla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir (Goulet ve Frank, 2002).

Örgütte Çalışma Süresi

İş güvencesi hakkında bilgi almamıza yarayan örgütte çalışma süresi yaş değişkeni gibi zaman ile alakalı bir kavramdır. Bireyin bir örgütte sürdürdüğü uzun çalışma süresi ve o örgütten sağladığı kazancın devamlılığı o örgüte olan bağlılığı da etkilemektedir (Taşdemir-Afşar, 2011). Uzun yıllar aynı örgütte çalışan birey, örgütten ayrılma durumunda yeni bir örgüte dahil olduğu zaman bu örgütteki olanakları hesaplayacak ve bu hesaplama sonucunda mevcut örgütten ayrılırsa şimdiye kadar yapmış olduğu yatırımları kaybedeceğini düşünüp bulunduğu örgüte daha çok bağlanması gerektiğine karar verecektir (Meyer ve Allen, 1984).

Görevlendirme Tipi

Kişinin kadrolu ya da sözleşmeli olması yani çalışma tipi örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan başka bir kavramdır. Feather ve Rauter (2004)'a göre kadrolu çalışanların iş güvenceleri

olması, sözleşmeli çalışanların ise herhangi bir iş güvencelerinin olmaması örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Kadrolu çalışanlar sözleşmeli çalışanlara oranla daha yüksek bağlılık sergilemektedirler. Bu durum ile ilgili Karahan (2008), geçici statüde çalışan hemşirelerin kadrolu olarak görev yapan meslektaşlarına göre kurumlarına yeteri kadar bağlılık hissetmemektedirler.

Ücret Düzeyi

Bireylerin kamuya bağlı bir kurumda ya da kar amacı güden özel bir kuruluştaki yüksek ücret alması örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt içerisinde işler belirli bir ücret karşılığında yapıldığından, ücretinin yüksek olması kişide daha değerli ve önemli olma duygusunu da beraberinde getirmektedir. Bu durumda ücret ile örgüte bağlılık arasındaki doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Yani yüksek ücret yüksek bağlılığı, düşük ücret ise daha düşük bağlılığı beraberinde getirmektedir (Yüceler, 2009).

Ücret işin çekiciliğini ve örgüte olan bağlılığı arttıran önemli bir unsurdur (Balay, 2000). Yapılan bir işin bırakılıp bırakılmamasındaki en büyük belirleyicidir (Byington ve Johnston, 1991). Düşük ücret düzeyleri insanları ekstra gelir aramaya yönelttiği için işe olan bağlılığı düşürmektedir. Bu nedenle düşük ücretli işlerde çalışanlar sürekli değişmektedir (Eren, 1993). Ayrıca işverenlerin adil ücret dağılımını tesis etmeleri algıları dolayısıyla örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen bir diğer değişkendir. Yöneticinin çalışanlarla ilişki kurma yöntemi ve onları harekete geçirme yeteneği oldukça önemlidir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve liderlik arasında da bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı belirlemektedir. Yöneticilerin yaklaşımları baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterdiği durumlarda çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri engellenmektedir. Bu nedenle üst düzey çalışanların tutumları çalışanların bağlılığını belirlemektedir (Şencan, 2011).

İş ortamında bireyin sorumlulukları engelleyici herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azaltmaktadır. Üst düzey pozisyonlarda bulunmanın sorumluluk artırıcı özelliği sayesinde bu pozisyonlarda bulunan bireylerin bağlılığının da artacağı varsayılmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yönlendirmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına destek yapılması güçlü bir örgüt oluşturabilmek gereklidir. Bu gerekliliğin sağlanması durumunda verimlilik artacak ve yenilikçilik sağlanacak ve örgüte olan bağlılık yükseltilmiş olacaktır. Yönetimin sergileyeceği tutum çalışanlara daha fazla aidiyet duygusu kazandırma ve onların örgütün asil elemanı olma hissini yerleştirme konusunda oldukça önemlidir. İşleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip çalışanlar örgütün amaçlarını daha iyi kavrayacak, açık iletişim ve bilgi paylaşımı sonucunda örgütsel bağlılıklarını artacaktır (Ertürk, 2006).

Örgüt Kültürü

Örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, inanç ve değerler, davranışlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgütün hedefleri açısından örgüt kültürü bir köprü görevi görmekte ve örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Örgüt kültürü işyerinde bir çalışan kimliği oluşmasına katkı sağlayıp örgüte olan katılımı ve örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (Başyigit, 2006). Örgüt kültürü herhangi bir tehlike halinde örgüt içerisinde bütünleşmenin, bağlılığın armasındaki sürükleyici güçtür (Şencan, 2011).

Örgüt kültürleri örgütlerin kimlikleri gibidir. Belirli bir örgütün üyelerini niteleyen, aynı türden bir dizi tutum, değer ve eylemlerden oluşmaktadır. Çalışanların kendi aralarında ve örgütleriyle iletişimleri söz konusu olabilmesi için örgüt çalışanları arasında paylaşılacak veya kabul edilecek bir kültür oluşturulması gerekmektedir (Ashkanasy ve Jackson, 2009; Öztürk, 2013).

Bireylerin örgüt fonksiyonlarını daha iyi anlaması ve uygun örgütsel davranış için normlar belirlemesi için ortak inanç ve değerler toplamıdır (Hartline ver ark., 2000). Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik kazandıran ve örgüte bağlanmasına yardım eden ve onlar tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması yeni katılanların ve örgüt üyesi çalışanların örgüte bağlılığını destekleyici bir etmendir.

Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgütün, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu varsayılmaktadır (Güven, 2006).

Örgütsel Adalet

Çalışanlar arasında adaletin tesis edilmesi, karar vericilerin çıktıları paylaşılmasında gerekli ve doğru yolu izlemesini kapsayan bir kavramdır. Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından verilen kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, görev dağılımı, mesai, yetki verilmesi, ücret ve ödül dağıtımı gibi yönetsel kararların nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir (Altıntaş, 2002).

İş ile ilgili algılanan kalite ve örgüt politikası ile uygulamalardaki algılanan adalet anlayışı arasındaki ilişki çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir (Thompson ve Heron, 2005). Bu yüzden çalışanları için adil bir iş ortamı oluşturmak, bunu doğru bir şekilde anlayabilmelerine yardımcı olmak için yöneticilerin göstereceği çabalar önem kazanmaktadır. Örgütte adalet olduğu yönündeki inanç örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunması örgütsel adalet kapsamında otoritenin işlevidir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901).

Çalışanlar kendilerini örgüt içerisindeki diğer bireylerle karşılaştırmaktadırlar. Kuralların herkese eşit uygulandığı, ücret eşitliğinin sağlandığı, izinlerde ve sosyal haklardan faydalanma noktasında eşitlik duygusunu hissetmesi yani algılamaların merkezine adalet duygusunu yerleştirmeleri örgüt bağlılığını etkilemektedir (Güven, 2006: 14).

Örgütsel adalet, çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim, görev, ücret bakımından herhangi bir negatif ayrım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesi, kişilik haklarının korunması ve kültürel değerlerine saygılı davranılmasını kapsamaktadır. Örgüt psikolojisinin en önemli hedeflerinden biri, çalışma ortamlarındaki tutum ve davranışlar konusunda bir anlayış geliştirilmesidir. Örgütsel girdi ve çıktıların adil paylaşılması çalışanların örgüte olan inancını ve bağlılık duygusunu güçlendirecektir (Cremer, 2005; Gilliland ve Chan, 2009; Demirel ve Dinçer, 2011).

Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri konumdadır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statünün ilerlemesi, terfi, sorumluluk veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen örgütsel ödüllerdir. Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerini gerçekleştirmede önemli bir güdüleyicidir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir. Çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayarsa, örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır (Keleş, 2006).

Ödül ve ceza yöneticilerin çalışanları kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları önemli motivasyon araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu motivasyona yöneliktir ve etkisi cezaya nispeten daha uzun süreli devam etmektedir. Ödülün çalışanın kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması pekiştiriciliği açısından önemlidir. Örgütsel ödüller çalışanın örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlayabilmesi için yeterli doyuma ulaşmalıdır. İş güvencesi, iyi sağlık koşulları, sağlık ve dinlenme izinleri, maaş, prim ödemeleri ve ikramiye bu doyum için gerekli özendiricilerdir (Balcı, 1992).

Örgütsel bağlılık yaklaşımları

Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Becker tarafından tutarlılık kavramı ile birlikte açıklanmaktadır. Yan bahse giren bireyin tutarlı davranışlarıyla bu davranışlarıyla alakalı olmayan çıkarları ilişkilendirmesi mantığına dayanmaktadır. Birey kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan alakalı olan şeyler için bahse girerken zaman, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Bireyin sergileyeceği davranışları daha önceki davranışları ile tutarlı olmazsa kişi bahsi yani kendisi için önem taşıyan daha önce ortaya koyduğu yatırımları kaybedebilecektir. Becker'e göre örgütsel bağlılık için gerekli olan yan kaynaklar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.

Toplumsal Beklentiler: Toplum beklentilerinin kişinin davranışlarını sınırlandırması ve bu nedenle bireyin yan bahisler içerisinde bulunmasıdır. Sürekli iş değişikliği yapan kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasından dolayı kişinin bulunduğu örgütte devam etmesi ve oraya bağlılık göstermesi toplumsal beklentilere örnek olarak verilebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Yıllardır çalıştığı örgütten emeklilik kesintisi yapılan çalışanın bu birikimi kaybetme korkusu ile ayrılamaması bürokratik duruma düşmesine neden olmakta ve örgütte kalıp oraya bağlılık davranışı göstermektedir.

Sosyal Etkileşimler: Bireyin başkalarının zihninde oluşturduğu kanaatin bozulmaması için gayret göstermesi ve insanlar tarafından biçilen rolüne uygun davranış sergilemeye çalışmasıdır.

Sosyal Roller: Çalışanın örgütteki rolünü benimsemesi ve başka bir pozisyona verilmesi durumunda bundan hoşnut olmayıp performansında düşüş yaşamasıdır (Becker, 1960).

Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. En olumsuz ucunda negatif yabancılaştırıcı, ortada nötr hesapçı, en olumlu uçta ise pozitif moral yer almaktadır.

Ahlaki Katılım: Ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve bağlılık ödüldeki değişimlerden etkilenmediğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütün yararlı toplumsal amaçlarını başarma istediği çalışanları örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2010).

Hesapçı Katılım: Çalışanların örgüte yaptıkları katkılara karşılık alacakları ödüle göre bağlılık göstermesi durumudur. Burada birey ve örgüt arasında daha az bir ilişki görülmektedir (Odabaş, 2014).

Yabancılaştırıcı Katılım: Bireyin kayıplarının oluşabilme ihtimali ve başka alternatifi olmaması nedeniyle örgütte kalması yani daha avantajlı bir durum karşısında örgüt ile ilişkisini kesecek bağlılıkta olmasıdır (Güçlü, 2006).

O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayrılmaktadır. Çalışanın örgüte karşı gösterdiği psikolojik bağlılıktır.

Uyum: Temel amaç, belli kazanımları elde edebilmek ve belli cezaları savuşturabilmek belli dış ödüllere yönelmektir.

Özdeşleşme: Bireyin tutum ve davranışlarını, kendini ifade ederek diğerleriyle yakın ilişkiler kurma arzusuna dayanmaktadır.

İçselleştirme: bireyin, iç dünyası ile örgütteki diğer insanların değerler sistemini uyumlu kılma gayretini kapsamaktadır. Kısacası birey ve örgüt arasındaki uyumdur (Gürkan, 2006).

Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağlılığı devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.

Devama Yönelik Bağlılıkta: Çalışanların fedakârlıklarda bulundukları ve örgüte önemli miktarlarda yatırım yaptıkları bağlılıktır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin kalmanın maliyetinden yüksek olduğu durumlarda bağlılık oluşabilmektedir.

Kenetlenme Bağlılığı: Bireylerin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi veya grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasıdır.

Kontrol Bağlılığı: Temel belirleyici norm ve kurallara bağlı olmaktır. Birey, kendisine örgütün normlarının ve değerlerinin yol gösterdiğine inanmaktadır. Burada birey ile örgütün ahlaki değerlerinin örtüşmesi gerekmektedir (Gül, 2002).

Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı yaklaşım olmak üzere 3 bağlılık boyutuna ayrılmaktadır.

Ahlaki Bağlılık: kişinin kendisini örgüte adanması, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmasıdır. Yani çalışan örgütün amaçlarını kabullenme ve örgüt ile özdeşleşme yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Çıkarıcı Bağlılık: Bu bağlılığın temelinde alış-veriş mantığı yatmaktadır. Çalışan ortaya koyduğu katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemektedir. Örgüt belirli amaçlara ulaşılmasında bir araçtır ve beklentiler ne kadar karşılanırsa o kadar bağlılık gösterilmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olmaktadır. Yani çalışanın örgütte kontrolünün olmadığı ve alternatif örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988).

Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığın aksine davranışsal bağlılık öne sürülmüştür. Çalışanların eylemleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bu eylemler yoluyla inançlarına bağlı kalmaları durumudur. Davranışların görünürlüğü yani açıklığı, değiştirilemez veya geri dönülemez oluşu ve gönüllülük esasına dayalı olması çalışanların davranışlarına bağlanmasını etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı doğrultusunda, çalışanların eylemleri ve bu eylemlerin sonuçları az ya da çok bağlılığa neden olmaktadır (Salancik, 1977).

Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç bölüme ayrılmaktadır.

Duygusal Bağlılık: Katılımcılar örgüte duygusal olarak bağlıdır ve kendini örgüt ile özdeşleştirmektedir. Bu özdeşleşme sayesinde de örgütte çalışmaya devam etmektedirler.

Devamlılık Bağlılığı: Çalışanın örgütten ayrılma ve kalma konusunda maliyet analizi yaparak örgütte kalmaya devam etmesidir.

Normatif bağlılık: Ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inanan çalışanların örgütte kalmaya devam etme zorunluluğu duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991).

2.2.3. Örgütsel özdeşleşme

Özdeşleşme bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirebilecek kadar onların yaşantılarına ve duygularına katılması, bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması sürecidir. Ayrıca bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi olarak da ifade edilmektedir (TDK, 2017). Literatürde ilk olarak Lasswell (1935) tarafından kullanılan kavram birey ve nesne arasında gerçekleşen duygusal ilişki ile direkt kurulan benzerlik algısı şeklinde de tanımlanmaktadır (Karalar, 2015). Özdeşleşme başka bir birey veya gruptan kaynaklanan davranışların kişi tarafından kabullenilmesi, benimsenmesidir. Yani paydaşlar arasındaki tatmin edici ilişkidir (Kelman, 1961). Bireyin kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak tanımlaması için gerekli olan ve hazır oluşunu yansıtan durumdur (DeConinck, 2011).

Özdeşleşme bireylerde farklı şekillerde görülmekle birlikte hangi tür özdeşleşme gerçekleştiğinin bilinmesi fayda sağlayacaktır.

Kimliksizleşme: bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bilişsel ayrılık temeline dayanan kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin negatif olarak sınıflandırılmasıdır (Bhattacharya ve Elsbach, 2002). Kimliksizleşme madde kullanımı, iş sürekliliği ve zamanında işbaşı yapma ve kısa dikkat süresi gibi durumlar ile pozitif yönde ilişkilidir (Carlin, End ve Mullins, 2010).

Örgüte karşı sergilenen kimliksizleşmenin üst düzeylerde görülmesi halinde işgörenler kendi kimliklerini örgüt kimliğinden ayırma eğilimine girmektedirler. Ayrıca örgüt tarafından belirlenen önceliklere ve amaçlara direnmek diğer bireyler ile güvensiz bir ortam yaratmakta ve örgüt içerisinde sürekli sorunlara neden olmaktadır (Karalar, 2015).

Nötr Özdeşleşme: Bireyin kimliğini örgütten ayırmaması ancak buna rağmen örgüt kimliği ile de herhangi bir bağ kuramaması yani ilgisiz olması ya da herhangi bir özdeşleşme sergileyememesidir. (Boroş, 2008). Bir işgörenin kendisini örgütün amaçları ve hedeflerine karşı nötr olarak tanımladığı diğer işgörelere göre örgüte daha az müdahil olma duygusu yaşadığı durum olarak da değerlendirilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Özdeşleşmenin ve kimliksizleşmenin düşük olması nötrleşme sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise düşük örgütsel davranışlara yol açmaktadır (Mullins ve ark., 2010).

Kararsız Özdeşleşme: Birey aynı anda örgütün tamamı ya da bazı yönleri ile özdeşleşme ya da ayrışma göstermesidir. Bu durum bireylerin birbirleri ile yaşadıkları değerler, hedefler ve inanışlardan kaynaklanmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Yani örgütü karmaşık bir yapı olarak görmeleri hem özdeşlemeyi ve hem de kimliksizleşmeyi gerçekleştirmektedir (Gibney ve ark., 2011). Öte yandan özdeşleşmenin ve kimliksizleşmenin yüksek olması da kararsız özdeşleşme ile sonuçlanabilmektedir (Ashforth ve ark., 2013).

Çift Yönlü Özdeşleşme: Kimliksizleşme, nötr özdeşleşme ve kararsız özdeşleşme dışında bazı araştırmacıların üzerinde durdukları başka bir özdeşleşme türü ise çift yönlü özdeşleşmedir. Webber (2011)'e göre çift yönlü özdeşleşme aynı anda birden fazla gruba ait olma algısı ve gruptan pozitif olarak etkilenmeyi kapsamaktadır. Immordino (2010) ise çift yönlü özdeşleşmeyi çokuluslu kuruluşların birden fazla örgüte yayılan özdeşleşmesi yani işgörenin birden fazla örgütle özdeşleşmesi temelinde değerlendirmektedir.

Dick ve ark., (2004) bireylerin özdeşleşmelerinde örgütlerin önemli bir kaynak olduğundan bahsetmektedirler. Tolman (1943)'a göre ortak unsurlar etrafında bir araya gelen örgüt ve bireyin ortak geleceği, amaçları ve başarıları örgütsel özdeşleşme kavramını ifade etmektedir. Hall ve ark., (1970) ise örgütsel özdeşleşme için örgütün ve bireyin amaçlarını bütünleşik ve uyumlu hale getiren süreçtir. Örgütün her türlü koşul altında bir olma algısı (Mael ve Ashforth, 1992), birey ve örgüt değerleri arasındaki uyum (Bhattacharya ve Elsbach, 2002) olarak ifade edilmektedir.

Örgüt özdeşleşmesi çalışanların bulundukları örgütün sahip olduğu değerler ile örgüt amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarına, örgütün amaçları ve faaliyetlerini biçimlendirme olanağı oluşturmalarına, örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul ederek belirsizliği ortadan kaldırmalarına yardımcı olmaktadır (Tüzün, 2006).

Cheney'e (1983) göre bireylerin örgüte bağlılıkları, sadakatları ve örgütün amaç ile değerlerini diğer örgüt üyeleri ile paylaşımlarını ifade eden süreçtir. Scott ve Lane (2000) ise örgütsel özdeşleşme için örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmeye dönük psikolojik süreç olarak tanımlamaktadırlar. Yine Colman (2015) başka birisinin davranışlarını veya fikirlerini benimseme olarak açıkladığı özdeşleşme kavramının temel olarak kişinin başka birisini tanıma ve özel bir konuma taşıması olduğunu belirtmektedir. Schelble (2002) göre

ise örgütsel özdeşleşme sosyal bir oluşumu, durağan ziyade değişken bir ilişkiyi ifade etmektedir.

Örgütsel özdeşleşmeyi açıklamanın bir diğer yolu ise sosyal kimlik kuramıdır. Bu kuram, grup davranışını, örgüt markası ve bireye yönelik çekicilik unsurları arasındaki bağı pekiştiren, kategorize etme, karşılaştırma ve tanımlama boyutlarındaki sosyolojik ve psikolojik üç unsura dayandırmaktadır. Sosyal kimlik kuramı uygulamaları potansiyel çalışanların örgütün işyeri markasına ilişkin olumlu yaklaşımları ve örgütün üyesi olmayı istemelerini sağlamaktadır. Son yıllarda çalışanların çalıştıkları kurumla özdeşleşmelerinin sağladığı faydaların açıklanması noktasında da kuram sıklıkla kullanılmaktadır (Gözen, 2016:41).

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler

Örgütsel özdeşleşmenin tüm örgütü kapsamayan, örgüt içerisindeki hedefleri olan bir grup kapsayan ve çalışma arkadaşlarından oluşan arkadaş çevresini kapsayan olmak üzere üç seviyede gerçekleştiği varsayılmaktadır (Cooper ve Thatcher, 2010). Yine örgüt içerisinde bireyin, başarısı için imkanlar sağlandığını görmesi, çalışanın örgüt içerisinde belirli bir güç sahibi oldu ve pozisyonun tehdit edecek rakibinin bulunmadığı durumlarda da örgütsel özdeşleşme gerçekleşmektedir (Brown, 1969). Örgütsel özdeşleşmenin nedenleri kesin hatlarla belirlenmemiş olmasına rağmen genel olarak düşük soranlardaki iş bırakma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan memnuniyeti ve performansı gibi davranışlar örgütsel özdeşleşmenin nedenleri olarak kabul edilmektedir (He ve Brown, 2013).

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen birincil faktör öncelikle bireyin kendisidir. Bireyin kendini gerçekleştirme gayreti ve kendisi ile uyumunu kapsayan kişisel güdüsü ile güvenlik, bağlanma ve belirsizliğin giderilmesi gibi temel insani ihtiyaçları özdeşleşmeyi etkilemektedir (Ashforth ve ark., 2008).

Cinsiyet ve yaş faktörleri özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer faktörlerdir. Yapılan bazı araştırmalara göre erkek çalışanların bayan çalışanlara oranla daha yüksek özdeşleşme düzeyine sahip olduklarını göstermektedir (Polat, 2009; İşcan, 2006 ve Tüzün, 2006). Yaş faktörü için ise ilerleyen yaşın örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği

yani yaşı büyük olan çalışanların genç olanlara göre daha yüksek özdeşleşme düzeyine sahip oldukları ifade edilmektedir (Lee, 1971 ve Tüzün, 2006).

Algılanan amaçların paylaşımı, çalışanların iletişim yoğunluğu, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi, örgüt içi rekabetin yoğunluğu ve örgütün algılanan imajı özdeşleşmeyi etkileyen temel faktörler olarak görülmektedir. Grubun algılanan imajı ve grup üyeleri arasındaki iletişim ile özdeşleşme arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Artan imaj ve yüksek iletişim yükselen özdeşleşme anlamına gelmektedir. Ayrıca örgüt çalışanları arasındaki rekabetin azlığı da bireyin grupla özdeşleşme eğilimini arttırmaktadır (March ve Simon, 1975). Ancak üst grup üyeleri arasında görülen rekabet üst gruba yönelik özdeşleşmeyi etkilerken alt gruplara karşı arttırmaktadır. Dolayısıyla belirgin bir şekilde grup ayrımlarının oluşmuş olması gruplar arasındaki rekabetin daha keskin bir şekilde görülmesine yol açacak ve ister istemez bu durum grup özdeşleşmesine olumsuz bir şekilde yansıyacaktır (Liponnen ve ark., 2005). Örgüt çalışanların dahil oldukları ağın büyüklüğü de örgütsel özdeşleşmede önemli bir etkidir. Bu ağ örgütsel belirlilik ve prestij algılarını arttırarak özdeşleşmenin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Jones ve Volpe, 2011). Ancak Grup belirginliğinin artması örgüt içi rekabeti arttıracığından örgütsel özdeşleşmeyi azaltacak ya da bozacaktır (Van Dick, 2001).

Çalışma süresi ile bağlantılı olmak üzere tek örgütlü çalışma kariyerine sahip çalışanların zaman ilerledikçe iş değiştirme imkânlarının azalması ve iş tatminleri özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir. Söz konusu bu durum çok örgütlü çalışma kariyerine sahip çalışanlarda görülmemektedir (Hall ve Schneider, 1972). Örgütsel destek algısı ve iş performansı özdeşleşme düzeyi ile birlikte yükselmektedir. Çalışanların meslekleri ile kıyaslandığında mesleki özdeşleşmenin tek başına yeterli olmadığı örgütsel özdeşleşmenin etkisinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir (Hekman ve ark., 2009).

Örgüt çalışanları ile yapılan sözleşmelerin kalıcı ya da kısa süreli olması örgütsel bağlılığı etkilediği gibi örgütsel özdeşleşmeyi de etkilemektedir. Çünkü kalıcı ve uzun süreli yapılan sözleşmeler neticesinde iş güvencesine sahip olan çalışanların daha yüksek özdeşleşme sergilemektedirler (Feather ve Rauter, 2004). Örgüt içerisinde desteklenen çalışanlar kendi hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bağ kurarak özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Aksi durumda rekabet ortamı nedeniyle birey hedefleri ile örgüt hedefleri örtüşmemekte ve özdeşleşme olumsuz olarak etkilenmektedir (Rotondi, 1975).

Çalışanların yöneticileri ile kurdukları ilişki de özdeşleşmeyi etkilemektedir. Sosyal etki, duygu transferi ve davranışlar aracılığıyla idareciler ile kurulan iletişim örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemektedir (Sluss ve Ashforth, 2008; Sluss, ve ark., 2012). Kontrol alanı artan yönetici davranışlarının çalışan üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunlar yaratmaması adına uygun kontrol noktası ve mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir (Knight ve Haslam, 2010). Sosyal sorumluluk projeleri ile örgüt imajını yükseltmeye yönelik çalışmalar çalışanlara da uygulanarak, çalışanların gönüllü katılımları ve özdeşleşmeyi arttıracak örgütsel bağlılığı yükseltilmelidir (Jones, 2010). Örgüt dışındakilerin algıladıkları örgüt imaj ile örgütün sosyal kimliğinin belirginleşmesi örgütsel özdeşleşmeyi arttırmaktadır (Dukerich, vd., 2002). Çalışanlar ile sağlıklı ilişkileri kurulabilmesinde çalışanların kendi kimlikleri ile örgüt kimliği arasında bağ kurabilmesi önemlidir. Çalışanların eğitim, ücret gibi konularda beklentilerin karşılanmaması, psikolojik olarak desteklenmemesi durumunda örgütsel özdeşleşmeyi düzeyinin etkilendiği görülmektedir (Zagenczyk ve ark., 2011).

Örgütsel vatandaşlık kavramı ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Dukerich, ve ark., 2002). Yapılan bir araştırmaya göre örgütün algılanan dış imajı örgütsel özdeşleşmeyi arttırmakta, özdeşleşmenin ise örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Karabey ve İşcan, 2007).

Örgütsel özdeşleşme modelleri

Örgütsel Özdeşleşme modeli olarak Kreiner ve Ashforth Modeli (geliştirilmiş özdeşleşme modeli) ile Scott, Corman ve Cheeney Modeli (yapısal özdeşleşme modeli) ön plana çıkmaktadır.

Kreiner ve Ashforth Modeli

Bireyin örgütle bağıni tanımlamaya yönelik özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme gibi birden çok alternatifti kapsamaktadır. Özdeşleşme gerçekleşmezse örgüt üyelerinin güveni ve örgüte olan destekleri azalacaktır. Bunun sonucu olarak da bireyler kendi bireysel ihtiyaçlarına odaklanacak ve örgüt ile aralarına mesafe koyarak gerekli özdeşleşmeyi sağlayamayacaklardır (Tüzün 2006). Yani birey örgüt ile kendisinin sahip olduğu özellik ve ilkeleri birbiri ile uyuşmadığını düşünürse özdeşleşmeme gerçekleşmiş olacaktır (Elsbach ve Bhattayarca, 2002). Kreiner ve Ashforth modeli kapsamında yer alan

kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme kavramları hakkında bilgi sahibi olmak modeli anlamak açısından yararlı olacaktır.

Özdeşleşmeme: Bireyin örgütün misyonunu, kültürünü sevmeyerek ya da bu özelliklerinden nefret ederek kendi kimliğini bilinçli bir şekilde örgütten ayırması ya da bilişsel düzeyde bir ayrılma yaşamasıdır. Özdeşleşmeme örgütler tarafından istenmeyen bir durum olmakla beraber bu sorunu yaşayan bireyler örgütte tehlike olarak görülmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Kararsız özdeşleşme: Günümüzde varlığını sürdüren örgütlerin karmaşık yapıları ve ilişki ağları bireyleri hem özdeşleşme hem de özdeşleşmemeye maruz bırakmaktadır. Bu durum ise kararsız özdeşleşme dediğimiz sonucu doğurmaktadır. Kararsız özdeşleşme yaşayan bireyler örgütün tüm özelliklerini kabul etmek yerine bazı özellikleri kabul ederken bazılarını kabul etmemektedirler (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Yansız özdeşleşme: Bireyin tarafsız kalması yani ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesi halidir. Yansız özdeşleşme güçlü örgüt kimliğine sahip topluluklarda birey açısından sorun yaratma potansiyeline sahiptir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Scott, Corman ve Cheeney Modeli

Örgütsel özdeşleşme, eylem-yapı kavramları içerisinde çalışanların çoğul kimlikleri arasındaki ilişkilerini ve eylemlerini yansıtan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yani özdeşleşme adanmışlık süreci ve onun bir ürünü olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bireyin, örgüte adanmışlık düzeyi özdeşleşme, bağlılık ve sadakat ilgisi örgüt ve birey açısından pozitif sonuçlar oluşmasına destek olmaktadır (Scott ve ark., 1998). Adanmışlık bireyin tabi olduğu sosyal ortam tarafından şekillenen sembolik bir kavramdır. Özdeşleşme ise grubun başarılı olup olmasını kapsayan bir gruba ait olma ya da o grup ile birlikte olup olmama algılayışını kapsamaktadır (Mael ve Ashforth, 1992).

Gidens'in (1984) özdeşleşme kuramını benimseyen Scott ve ark., (1998) tüm özdeşleşme sürecini yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem olmak üzere üç kavram ile bütünleştirmişlerdir.

Yapını İkiliği; Kimlik ve özdeşleşme arasındaki algılanan bağ olarak görülmektedir. Yani kimlik yapısının benimsenmiş olması özdeşleşmenin meydana gelmesini sağlamaktadır. *Yapının Bölgeselliği*: Kurulan kimliklerin özdeşleşme ile ilişkilendirilmesi neticesinde bireyler farklı sosyal gruplarda yer alması veya farklı gruplara bağlanmasıdır (Scott ve ark., 1998).

Durumsal Eylem: Zaman içerisinde özdeşleme durumu farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin günlük faaliyetleri yani mevcut durumları özdeşleşme ya da özdeşleşmeme durumlarını kapsayan durumsal eylem kavramı yapısal özdeşleşme modeli için önemli bir konudur (Scott ve ark., 1998).

2.2.4. Örgütsel güven

Hemen her alanda yenileşme, güncelleme gereksinimi duyulmasına neden olan küreselleşme örgütlerin işlevlerinde de değişiklikler meydana getirmektedir. Örgüt yapıları değişime uyum sağlarken girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırmakta, iletişim ve problem çözme etkinliklerini arttırmaktadır. Bu sayede oluşan örgütsel güven örgütün uzun süreli kârlılığını, örgüt çalışanlarının refahını arttırmada önemli bir unsur olmaktadır (Cook ve Wall, 1980).

Örgütsel güven bir örgütün ortamına ve kişiliğine olan güven şeklinde ifade edilmekte ve bu güvenin örgüt sahibinin kişiliğine, örgüt kültürüne ve merkezileşmiş örgüt yapısına bağlı olduğuna inanılmaktadır (Nooderhaven, 1992). Bireyler arasındaki ilişkilerin durumu yani samimiyet düzeyi, bireylerin taşıdıkları sorumluluk ve rollerin açık ve net bir şekilde tanımlanmış olması, örgüt içerisinde gerçekleşen iletişimin açık, zamanın ve yoğun bir şekilde olması, verilen görevi başarabilecek kabiliyette olunması, belirlenen ortak amaçların net olması, vizyon, bağlılık ve yönlendirmenin olması ve son olarak da verilen sözlerin yerine getirilmesinin örgüte olan güvenin artması ya da azalması ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir (Cufaude, 1999).

Organizasyonların devam etmelerinde ve hedefledikleri vizyon çerçevesinde gelişime açık bir şekilde ilerlemelerinde, örgüt üyeleri arasındaki kaliteli iletişim ve etkinliğin sağlanmasında güven önemli bir noktada yer almaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin düşük güvenli veya güvensiz örgütlere nispeten daha başarılı, uyumlu ve yeniliklere açık olduğu görülmektedir (Huff ve Kelley, 2003). Güvenin

zedelenmesi durumunda onu tekrar tahsis etmek oldukça zordur. Zira güvensizlik başladıktan sonra kontrol dışı bir yapıya bürünmekte içinden çıkılmaz bir hale dönüşmektedir (Ferrin, 1996). Güvensizlik, çalışanların yeniliklere, değişimlere karşı direnç oluşturmaya neden olmaktadır. Güvensiz bir ortamda çalışıyor olma algısı motivasyon, hoşgörü ve merhamet duygularının kaybolmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların güvenli bir ortamda çalıştığının hissetmemesi yaratıcılıkları da engellemekte ve dolayısıyla performansa yansımaktadır (Yılmaz, 2005).

Asunakutlu (2002)'ye göre güven, örgüt yapıları üzerinde etkili olan önemli kültürel bir değerdir. Örgüt içerisinde sağlanan yüksek güven merkezileşmeyi azaltmakta gevşetilmiş ve benimsenmiş bir denetim sağlamaktadır. Aksi durumun oluşması yani örgüt içerisinde güven azlığının meydana gelmesi merkezileşmeyi arttırmakta bununla beraber dışsal ve katı bir denetimi getirmektedir. İlaveten düşük güven bilgiye ulaşım kanallarını kapatmakta, örgüt içerisinde gerçekçi olmayan zayıf ilişkilerin oluşmasına sebep olmakta ve karar alma sürecini ve kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir.

Güven kavramı örgütün etkili işlevi ve performansı için önemli bir konumdadır (Webber, 2008). Güvenin sağlandığı örgüt için etkili iletişim ve iş birliği bileşeni sağlanmış olmaktadır (Yeh, 2007). Güvenin olmadığı yerde çatışmalar baş göstermektedir. Bu da ilişkileri ve iletişimi bozmaktadır (Mishra ve Morrissey, 2000).

Örgütlerin stratejik hareket edebilme kabiliyetlerinin artırılmasında ve örgüt içerisindeki uyumun sağlanmasında güven gereklidir (Smith ve Birney, 2005). Güven müzakere ve işlem maliyetini de azaltmakta iş birliğini kolaylaştırmaktadır. Geleceğe yönelik belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında, çıkarıcı davranışların önlenmesinde ve de uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Güven olmayan ortamlarda bilgiyi saklama, iletişimden kaçınma ve korunmacı bir tutum sergilenme olasılıkları yüksektir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005).

Örgütsel güvenin alt boyutları

Örgütsel güvene ait altboyutların inceleneceği bu bölümde yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven hakkında bilgiler verilecektir.

Yöneticiye Güven

Organizasyon içerisinde güvenin sağlanmasında ya da var olan güvenin yok edilmesinde yönetici faaliyet ve uygulamaları, söz ve davranışları oldukça etkilidir (Büte, 2011). Çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını ya da güven veya güvensizlik durumlarını yöneticiyle etkileşimleri sonucunda edindikleri izlenime göre belirlemektedirler. Bu durum yöneticiye olan güven ile örgüte olan güvenin doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Tan ve Tan, 2000). Yöneticinin güven eğilimli olması, doğruyu söylemesi, sözünde durması, yardımsever olması ve insanların refahını düşünmesi ilaveten takdir, anlayış ve hoşgörü gibi insani değerlere sahip olması güvenilirliğini etkilemektedir (Whitener ve ark., 1998). Yöneticinin güvenilir, dürüst, ayırım yapmayan, sözüne inanılır, sadık, tutarlı, insanlara zararı dokunmayan, iyiliksever, ayrımcılık yapmayan, yaptıklarında şeffaf olan ve denetlenebilir birisi olması örgüt güveninin sağlanması için gereklidir (Gökırmak, 2003). Güven tahsisi için yönetici davranışları davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, yetki ve kontrolün paylaşılması ve ilgi gösterme gereklidir. *Davranışsal tutarlılık* benzer olaylar karşısında yöneticinin verdiği tepkinin aynı olması durumudur. Yöneticiden tutarlı davranışlar gören çalışanlar yöneticinin tepkilerini tahmin edebilmektedirler. *Davranışsal bütünlük*, yöneticinin söz ve eylemlerinde görülen doğruluk ve tutarlılığı temsil etmektedir. *Yetki ve kontrolün paylaşılması*, çalışanların alınacak kararlarda söz sahibi olması yani karar alma sürecine katılmasıdır. Bu sayede çalışanlar kendisine değer verildiğini hissedecek ve örgüte olan güveni olumlu etkileyecektir. *İlgi gösterme* ise çalışanların ihtiyaç ve çıkarları konusunda duyarlı olması, onların çıkarlarını istismar etmeyip korumasıdır (Whitener ve ark., 1998).

Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt içerisinde ve bireyler arasındaki ilişkilerde güvensizlik yaratan taraf gruptan soyutlanmakta ve örgüte yabancılaşmaktadır. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve performansını etkilemekte örgüte olan bağlılığında düşüşe neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güvende yöneticiden sonra önemli bir diğer güven unsuru ise grup içerisindeki arkadaş olan güvendir (Topaloğlu, 2010). Çalışma arkadaşına güven konusunda yapılan bir diğer tanıma göre arkadaşına güven bireyin çalışma arkadaşlarının yeterliliğine, adil olmasına, ilkeli davranış sergilemesine olan inancıdır (Kalemci Tüzün, 2007). Çalışma arkadaşına duyulan güven arkadaş tarafından gösterilen davranış ile ilgili olan karşılıklı bir olgudur.

Öncelikle taraflardan biri diğersinin davranışları ile ilgili bir beklenti içerisine girer. Elde ettiği sonuç karşısındakine güvenme, ona duygularını açma, söylediklerine inanama ve davranışlarını çok fazla kontrol etmem ile sonuçlanmaktadır. Böylece karşılıklı güven ilişkisi tahsis edilmiş olmaktadır. Aksi durumda ise güvensizlik ve daha kapalı, tutucu davranışlar görülmesi olasıdır (Butler, 1991). Örgüt içerisindeki insan kaynağını verimli kullanmak, gerçekleştirilen eylemlerdeki başarıyı arttırmak çalışanlar arasındaki güven ortamı ile doğrudan bağlantılıdır (Gökdoğan, 2012).

Örgüte Güven

Örgüte olan güven örgütün iklimine ya da kişiliğine olan güveni temsil etmektedir. Bu durum örgüt yöneticisinin kişiliğinden, merkezileşen yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceği varsayılmaktadır (Noorderhaven (1992). Örgüte duyulan güven bireyler arasında gerçekleşen ilişkilerin samimiyeti, niteliği kişilerin sorumluluklarının açıkça belirtilmiş olması, iletişim sık, kanalların açık ve zamanında olması, ortak amacın açık olması, örgütün vizyonunun olması ve verilen sözlerin gerçekleştirilmesi yani tutarlılık sergilenmesine bağlıdır. Bu koşullar sağladığı takdirde örgüte güven konusunda artırıcı etki sağlanmaktadır (Cufaude, 1999).

Arlı (2011) örgüte duyulan güven için “olumlu beklenti içinde olma” şartının gerektiğini belirtmektedir. İletişim, diyalog, verilen sözlerin tutulması, terfi, ödüllendirme, adil davranma ve kararlara katılım gibi kriterlere önem verilmesinin örgüt içerisinde güven temelli bir hakimiyetle sonuçlanabileceği savunmaktadır. Kayısı (2016)’ya göre de güven duygusunun egemen olduğu örgütlerde iş birliği ve takım çalışmaları daha fazla görülecek, iş doyumu ve motivasyonu yüksek seyredecektir.

Örgütsel güven modelleri

Mishra Güven Modeli

Bireyin karşısındakinin ilgili, açık ve güvenilir olmasına bakıp kendini savunmasız bırakma tercihinde bulunması güven olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde ise ilgi, güvenirlilik, yetenek ve açıklık kavramların güven için önemli gerekliliklerdir (Mishra, 1996).

Yetenek; örgüt içerisindeki ilişkilerin gelişmesinde idareci konumunda olanların astları ve üstleri ile yeterliliğe dayalı ilişki geliştirmekte ve bu durum da güveni etkilemektedir. *Açıklık*; Ast ve üst arasındaki güvenin tesisi için açıklık ve dürüstlük gereklidir. Güvenilirlik idarecilerin çalışanlarını değişiklik ve yenilikler konusunda teşvik etmesinde, onları etkilemelerinde ve muhafaza etmelerinde oldukça etkilidir. *İlgi*; idarecilerin çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenmesi ve bu ihtiyaçlarını karşılama dereceleri güvenin sağlanmasında önemlidir. *Güvenirlilik*; çalışanlar tarafından idarecilerin sergilediklerinin, söylediklerinin yani davranışlarının tutarlı olarak algılanmasıdır (Mishra, 1996).

Cummings ve Bromiley Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996) geliştirdikleri modelde güveni bireysel ve örgütsel olarak ayırmışlardır. Kişinin başkaları ile olan ilişki ve davranışları bireysel güveni, örgüt içerisindeki diğer bireyler ile olan ilişki ve davranışları ise örgütsel güven olarak belirtilmektedir. Bu model için varsayılan temel inanç, başkasına söz veren kişinin her ne pahasına olursa olsun sözünü tutacağı, dürüst olacağı ve eline fırsat geçtiğinde çıkarıcı davranamayacağıdır yani sosyal, öznel ve müspet olacağıdır (Cummings ve Bromiley, 1996). Güven üç boyutta (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ele alınmaktadır. Bilişsel boyutu için bireyin geçmiş yaşantılarına gönderme yapılırken, duyuşsal boyutta inanca ve davranışsal boyutta ise niyet edilen davranışlara gönderme yapılmaktadır (Kurum, 2013).

Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli

Mayer ve ark., (1995) tarafından oluşturulan güven modelinde yeterlilik, yardımseverlik, risk ve güven eğilimleri önemli değişkenleri oluşturmaktadır. *Yeterlilik*, çalıştığı alan için bireyin güven yaratacak yeterliliğe sahip olmasını kapsamaktadır. Ayrıca kişinin iletişim becerisi, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve alandaki uzmanlığı güveni arttıran niteliklerdir. *Yardımseverlik*, bireyin çıkarıcılığı bırakarak karşısındaki bireye faydalı olma arzusu ve gayretini ifade etmektedir. *Doğruluk*, güven duyulan kişinin adil, sözünde duran ve faydacı bir karaktere sahi olmamasını içermektedir. *Risk*, iş hayatında ya da verdiği herhangi bir kararda kısacası kazanma ve kaybetme duygularını yaşayacağı bir ortamda bireyin risk almasıdır. *Güvenme eğilimi*, kişinin başkalarına güvenme niyetini kapsamaktadır. Tanımadığı bir kişiye güvenme niyetini ifade etmektedir. Bu risk alma durumu bireyin kültürel, kişisel ve deneyimsel yaşantısından etkilenmektedir.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) örgütsel güven modelinde yeterlik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik ve özdeşleşme olmak üzere beş boyut üzerinde durulmaktadır. *Yeterlik* örgüt içerisindeki çalışanların örgütün yeterliliği, sürdürülebilirliği, çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliği gibi sahip oldukları algıları belirtmektedir. *Açıklık*, doğru olan bilginin sağlanması veya paylaşılması, çalışanlar arasında uygun olan iletişim kanallarının sağlanmasıdır. *İlgililik* çalışanlara karşı gösterilen tolerans ve anlayış duyguları ile onların güvenliği konusunda sergilenen hassasiyettir. *İtimat edilirlilik* örgütün veya takımın içerisinde yer alan bireylerin tutarlı ve sözüne güvenilir olmasına ilişkin algılardır. *Özdeşleşme* ise, örgüt üyelerinin aynı hedef etrafında kenetlenmesi, örgüte ait değer, inanç ve normlar etrafında bir bütün olarak hareket etmesidir (Kalemci Tüzün, 2007).

2.2.5. Liderlik

Liderlik kavramı 20. yy. başlarından itibaren çeşitli adlandırmalar ile karşımıza çıkmaktadır. Başlangıçta yüreklilik, doğruluk ve itibar şeklinde ifade edilirken ilerleyen süreçte grup dinamikleri ve liderlik kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Hollender ve Offerman, 1990). Geleneksel anlamda lider kurumda tek söz sahibi olan bireyi tanımlarken günümüz toplumunda ise kitleleri harekete geçiren ve onların ardı sıra gelmesini sağlayan kişi olarak ifade edilmektedir (Karşlı, 2007). Liderlik ise bir araya gelerek örgütlenen kitlenin ortak hedeflere ulaşabilmesi için etkilenmesidir (Jacobs ve Jakues, 1990). Üst olanın diğer bireyleri etkileyerek kendi sorumluluk ve amaçlarını gerçekleştirmesi (Cohen, 1993) ya da bireysel veya toplu yapılan eylemleri ortak bir amaç etrafında toplamasıdır (Hemphill ve Coons, 1957). Bursalıoğlu'na (1994) göre amaç, yapı, süreç, iklim, bağlılık, kültür ve başarı gibi kavramlar üzerinde etki gücü olan örgütsel unsurdur.

Lider hedeflerini gerçekleştirmek için başka bireyleri etkileyen, yönlendiren kişidir. Liderin başarıya ulaşma yolunda rehberlik etmesi, etkili yönetim göstermesi ve gösterilen hedefe insanların inanarak yönelmesi için gayret göstermesi gibi faaliyetler liderlik sürecini oluşturmaktadır (Bateman ve Snell, 2004). Liderler doğru işi yapan, geleceğe odaklanan, etkileme becerileri olan ve her zaman değişim ve yenilenmeyi tercih edenlerdir (Cemaloğlu, 2013).

Liderlik yaklaşımları

Literatürde oldukça fazla yer almaya başlayan liderlik kavramı ile ilgili bu bölüm altında lider-üye etkileşim yaklaşımı, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, yol-amaç liderlik yaklaşımı ve diğer yeni liderlik yaklaşımları incelenmektedir.

Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı (LMX)

1975 yılında Dansereau ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüştür. İlk zamanlarda Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak adlandırılan teori, sonradan lider-yönetici ve üye-izleyici arasındaki etkileşimden yola çıkılarak Leader-Member Exchange Theory (LMX) olarak yeniden dizayn edilmiştir (Dansereau vd., 1975). Lider-Üye etkileşim teorisi dört evrede incelenmektedir. Birinci evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilirken grup içi ve grup dışı kavramlar görülmektedir. Ast olan sevilme ya da kabul görme durumlarına göre grup içi veya grup dışı olarak görülmektedir. İkinci evrede, lider-üye arasında gerçekleşen ilişkilerin niteliği ve sonuçları, üçüncü evrede bu nitelikli ilişkilerin gelişimlerinin araştırılması ve gerekli tanımlamaların yapılması, dördüncü evrede ise lider ve üye arasında oluşan etkileşiminin sistem düzeyinde analizini gerçekleştirmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Baran, 1997).

LMX yaklaşımında temel olan, liderliğe ikili perspektif (dyadic) bakış açısı ile bireyler arasındaki ilişkilere daha fazla önem vermektir. Liderlerin astlar ile olan ilişkilerinde farklılıklara önem vermektedir (Brower ve ark., 2000). Bir diğer yaklaşım ise bireyselleştirilmiş liderliktir. Değişim teorisinden beslenen birey odaklı bir yaklaşımdır (Yammarino ve Dansereau, 2002). Bu yaklaşım algılanan katkı, sadakat, sevgi ve profesyonel saygı gibi dört boyut çerçevesinde incelenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Lider astları ile farklı ikili ilişkiler geliştirirken ilişkilerin kalitesi ise liderin astlarına yaklaşımını, onlara nasıl davranması gerektiğini belirlemektedir (Burns ve Otte, 1999). Yüksek düzeyde sağlanan lider ve astları ilişkisi, astların yüksek performans ve iş tatmini sergilemesi, düşük stres algılamaları ve iş bırakma niyetleri gibi olumlu etkiler yaratmaktadır (Bauer ve Green, 1996; Zel, 2006). Aksi durum görülmesi halinde ise ast işten sağlanacak kariyer ve fayda noktasında olumsuz olarak etkilenecektir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

LMX teorisi lider ve takipçileri arasında üç şekilde gerçekleşen ilişkiden söz etmektedir.

Lider ve takipçisi arasındaki ilişkiler, birebir temelli dikey ilişki.

Liderin bir grup takipçiyle olan ilişkileri, (ortalama liderlik tarzı) gruptaki bütün üyelerle aynı seviyede etkileşim.

Lider ve organizasyon içindeki iki farklı grup arasındaki ilişkiler (iç grup ve dış grup olarak adlandırılan gruplarla farklı şekilde, aynı grup üyeleriyle aynı şekilde etkileşim (Yu ve Liang, 2008).

LMX teorisini diğer teorilerden ayıran en büyük özelliği diğer teorilerin aksine lider-ast arasında oluşan karşılıklı etkileşime odaklanmış olmasıdır (Case, 1998). Genel olarak LMX dört unsur ile diğer teorilerden ayrılmaktadır:

LMX teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Organizasyona fazla veya az katkıda bulunanları tanımlamaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisi, ilişkilerde tek liderlik yaklaşımı mevcuttur.

Teori dikkatleri iletişimin önemine yönlendirmesinden ötürü ilgi çekmektedir.

Örgütsel sonuçlarının olumlu olduğuna dair pek çok çalışma bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2013).

Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı kişinin lider olabilmesi için liderlik yeteneğinin olması ya da olmaması üzerine temellendirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım doğal olarak da büyük adam etrafında şekillenen liderlik anlayışını beraberinde getirmektedir. Burada amaç etkili liderlerin sahip olduğu özellikleri ve bu liderin sergilediği davranışları incelemektir (Northouse, 2013).

Stogdill (1948) yaptığı çalışma neticesinde liderlik özelliklerini 6 grup altında toplamıştır. Bunlar yetenek, katılım, ruh hali, başarı, statü ve sorumluluktur. Stogdill 1974 yılındaki yaptığı çalışma ile ilk yaptığı çalışmaya karakter özelliklerini eklemiştir (Bass ve Stogdill,

1990). Mann (1959), Lord ve diğerleri (1986) bireylerin zeka, erkeksilik ve baskınlık ile liderlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Kirkpatrick ve Locke (1991)'a göre lider olanların diğerlerinden farklı özellikler taşımaktadırlar. Bunlar güven, dürüstlük, doğruluk, motivasyon, yönlendirme ve bilişsel beceridir. Özellikler yaklaşımı araştırmaları uzun süreli araştırmalar olduğundan sonuçları daha sağlam kanıtlara içermektedir (Akiş, 2004).

Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik konusunda ilk çalışmalar Lewin ve ark., (1939) arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Davranışsal yaklaşımlar yöneticilerin iş ortamında zamanlarını nasıl değerlendirdikleri, görevlerini nasıl tanımladıkları, günlük olarak neler yaptıkları ve lider olma konusundaki becerileri üzerine yoğunlaşmaktadır (Yukl, 2013). Yine Bass ve Stogdill (1990) tarafından yapılan başka bir tanımda davranışçı yaklaşımın ast-üst arasındaki etkileşime önem veren iş odaklı ve liderin yönetsel işlerine önem veren birey odaklı olmak üzere iki boyut üzerine yoğunlaştığından bahsedilmektedir. Northous'a (2013) göre işe odaklı liderlerden işin teknik detayları ile ilgilenmesi, bireye yönelik liderlerden ise astlarına karşı daha insancıl olması, hoşgörülü yaklaşması beklenmektedir.

Liderlik davranışlarını demokratik, otokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik şeklinde sınıflandırılmaktadır. Serbesti tanıyan liderlik anlayışında verim ve lider etkisi en azdır. Demokratik liderlikte, lider çevresini anlar, güven oluşturur bu sayede takipçiler olumlu tavır sergilerler. Lider ortamda olmasa bile çalışmalar verimli bir şekilde devam etmektedir. En fazla verim ise otokrat liderlikte görülür. Ancak güven oluşturma konusunda liderin sorun yaşamış olması nedeniyle lider ortamda olmayınca verim düşmektedir (Robbins ve Coulter, 1996). İlerleyen zamanlar da bu üç liderlik türünü de bünyesinde barındıran takipçilerin motivasyonu, karar verme kaliteleri, takım çalışmaları gibi etmenlerin bir araya getiren çalışmalar yapılmıştır (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001).

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik özelliğinin her ortamda geçerli davranış ve özelliklerinden bahsetmek mümkün değildir (Şişman, 2011). Değişik koşullarda değişik

liderlik tarzları gerekmektedir. Bunlar amaç niteliği, izleyici yetenekleri, grup özellikleri ve değerleri, organizasyon kültürü ve dış baskılardır (Koçel, 2011).

Durumsallık yaklaşımları konusunda araştırma yapan araştırmacılara göre zeki lider izleyenlerin desteğini almakta ve kişiler ona saygı duymaktadır (Fiedler, 1967). Ayrıca liderlik sürecini belirleyen ve bu süreci etkileyenin lideri takip eden grubun performansı, liderin özellikleri gibi iki yönlü bir süreç olduğunu savunulmaktadır (Yukl, 2013).

Durumsallık yaklaşım içerisinde yer alan bir diğer teori olan liderliğin yaşam döngüsü kuramı ya da bir diğer ismi ile durumsal liderlik kuramına göre liderlik görev ve ilişki olmak üzere iki boyut üzerine temellendirilmektedir (Hersey ve Blanchard, 1969, 1977).

Yol-Amaç Liderlik Yaklaşımı

Yol amaç liderlik yaklaşımında lider olan kişinin sergilediği davranışın astlarının performans ve memnuniyet derecesine yansımaları yani onları nasıl etkilediği hakkında bilgi edinmek amacını taşımaktadır (Yukl, 2013). Başarıya odaklı, yönlendirici, katılımcı ve destek olan lider tiplerini içerisinde barındırmaktadır (House ve Mitchell, 1974). Bu kuram çalışanların ihtiyaçlarına destek olacak lider davranışını belirleme gayretindedir (Northouse, 2013). Liderin davranışları astın motivasyonunun, işe bağlılığının ve performansının artmasına destek sağlayacak ve lider ile ast arasında karşılıklı kazanç elde edilmiş olacaktır (Yukl, 2013). Bu teori kapsamında dört farklı liderlik davranışı görülmektedir. Bunlar;

Açık performans standartları oluşturan, kuralları ve düzenlemeleri esas alan otoriter liderlik,

İşi daha zevkli hale getiren ve samimiyetle astlarının ihtiyaçlarını ön planda tutan destekleyici liderlik,

Karar alma süreçlerinde fikirler alan katılımcı liderlik,

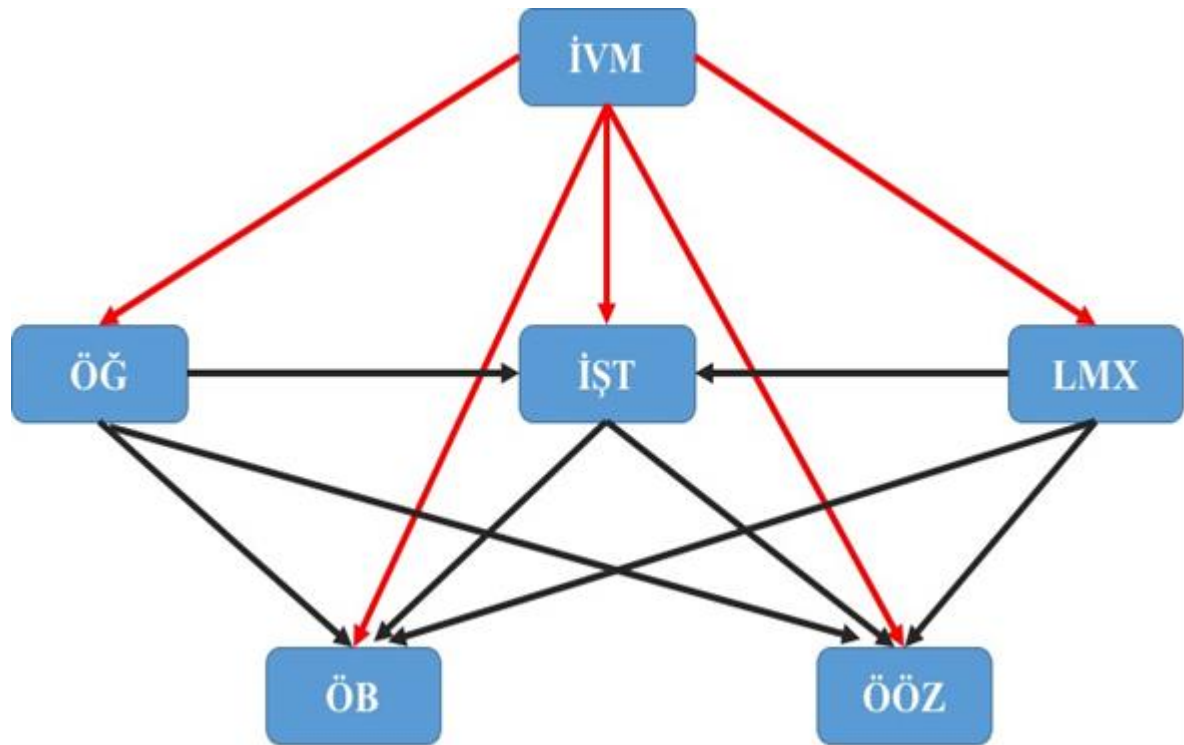
Astları için yüksek performans mücadelesi veren ve onlardan çok şey bekleyen başarıya yönelik liderliktir (Northouse, 2013; Yukl 2013).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümü, çalışmanın modeli, çalışmanın hipotezleri, araştırma grubu, veri toplama yöntemi, veri toplama araçlarına ait bilgiler ile araştırmanın analiz yöntemlerini içermektedir.

3.1. Çalışmanın Modeli

Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2004, 81). Aşağıda çalışmanın bağımsız değişkeni “işveren markası (İVM)” ile bağımlı değişkenleri “iş tatmini (İŞT)”, “örgüt içi güven (ÖĞ)”, “lider-üye ilişkisi (LMX)”, “örgütsel bağlılık (ÖB)” ve “örgütsel özdeşleşme (ÖÖZ)” arasındaki ilişki araştırmacı tarafından oluşturulan kavramsal modelde gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Kavramsal model

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısı, bu kurumlarda görev yapan akademisyenlerin örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme algılarını doğrudan etkiler.
2. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde, örgüt içi güven ve iş tatmininin aracı (mediatör) rolü vardır.
3. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde, lider üye ilişkisinin ve iş tatmininin aracı (mediatör) rolü vardır.

3.3. Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarını oluşturan Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Evren sayısının belirlenmesinde Yükseköğretim Kurulu (YÖK) resmi internet sitesinde açıklamış olduğu güncel sayılardan yararlanılmıştır. Buna göre Türkiye’de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan 1652 Akademisyen bulunmaktadır (“Yükseköğretim Bilgi Sistemi”, 2017). Araştırmanın örneklem grubunun belirlenmesi amacı ile kullanılan formül neticesinde 270 akademisyenin evreni temsil edebileceği tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Veri toplama çalışmaları sonucunda amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak 416 akademisyene ulaşılmıştır.

Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan akademisyenlere ait demografik bilgiler

Değişkenler		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	111	26.7
	Erkek	305	73.3
Toplam		416	100.0
Medeni Durum	Evli	257	61.8
	Bekar	159	38.2
Toplam		416	100.0
Kurum Türü	SBF	191	45.9
	BESYO	178	42.8
	Diğer	47	11.3
Toplam		416	100.0
Bölüm	Antrenörlük	88	21.2
	Beden Eğitimi	162	38.9
	Rekreasyon	43	10.3
	Spor Yöneticiliği	78	18.8
	Diğer	45	10.8
Toplam		416	100.0
Ünvan	Profesör	11	2.6
	Doçent	74	17.8
	Dr. Öğr. Ü.	104	25.0
	Öğretim Elemanı	227	54.6
Toplam		416	100.0
Bölgeler	Akdeniz	43	10.3
	Doğu Anadolu	52	12.5
	Ege	52	12.5
	Güneydoğu Anadolu	10	2.4
	İç Anadolu	134	32.2
	Karadeniz	68	16.3
	Marmara	57	13.7
Toplam		416	100.0

Çizelge 3.1. (devam) Araştırmaya katılan akademisyenlere ait demografik bilgiler

Değişkenler	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)
Yaş	37.91	8.409
Toplam Çalışma Süresi (yıl)	12.04	9.13
Şu An Çalışılan Üniversitedeki Çalışma Süresi (yıl)	8.56	7.68
Şu An Çalışılan Üniversitedeki Yönetici İle Çalışma Süresi (yıl)	3.46	3.31

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından yüz yüze ve elektronik ortamda toplanmıştır. Ölçüm aracı, elektronik ortamda hazırlanarak Türkiye genelindeki akademisyenlere e-posta yoluyla gönderilmiş, gerekli açıklamalar yazılı olarak yapılarak gönüllülük esasına dayalı olarak katılımları istenmiştir. Araştırmacı tarafından ulaşılabilen akademisyenlere ise gönüllü katılım esas alınarak anket formları elden ulaştırılmıştır. (Süreç sonunda, 952 akademisyene form ulaştırılmış, veri toplama aşaması için belirlenmiş 5 aylık süre sonunda 438 akademisyenden geri dönüş sağlanmış olmasına rağmen 22 tanesindeki eksikliklerden dolayı çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, analiz için kullanılabilir nitelikte 416 veri toplanmıştır.)

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik soruların bulunduğu anket, ikinci bölümde ise işveren markası ve işveren markasının etkilediği faktörlerin belirlenmesine yönelik ölçeklerin oluşturduğu ölçme araçları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ait bilgiler aşağıda verilmiştir:

3.4.1. Ölçme araçları

Bu araştırmada toplam 6 ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar; İşgören Çekiciliği Ölçeği (EmpAt), İş Özellikleri Anketi, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, Örgüt İçi Güven Ölçeği ve Liderlik Ölçeği (LMX) 'dir.

İşgören Çekiciliği Ölçeği (EmpAt)

İşgören çekiciliği ölçeği, çalışanların işveren markalaşması algısını ölçmek üzere Berthon, Ewing ve Hah (2005) tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerlemesi Kuşçu ve Okan (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5 alt boyuttan ve 25 sorudan oluşmuştur. Alt boyutlar “gelişim değeri” (1, 3, 4, 5, 6), “sosyal değeri” (2, 7, 8, 9, 23), “ilgi değeri” (10, 11, 12, 13, 14), “uygulama değeri” (16, 17, 18, 19, 20) ve “ekonomik değeri” (15, 21, 22, 24, 25) olarak isimlendirilmiştir. Her madde 7 = kesinlikle katılıyorum ve 1 = kesinlikle katılmıyorum aralığında puanlanan 7’li Likert tipinde oluşturulmuştur.

IVM ölçeğine ait geçerlilik ve güvenirlik sonuçlarına göre; beş boyutlu modele ilişkin genel uyum katsayıları $\chi^2_{265} = 680.04$, $P = 0.00$, $\chi^2/sd = 2.566$; CFI = .98, NNFI = .97, SRMR = .06 ve RMSEA = .08 (%90 CI:0.07 – 0.09)’dir. Ölçeğin toplamına ait iç tutarlık katsayısı (Cronbach alfa) .93 iken alt boyutlara ait iç tutarlık katsayıları, gelişim = .74, sosyal = .81, ilgi = .65, uygulama = .85 ve ekonomik = .76’dır. Ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (Ek-3) ve cronbach alfa katsıları IVM ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

İş Özellikleri Anketi

Yazında iş tatminini ölçmekte en çok başvurulan ölçek olarak Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Anketi karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada işveren markasını etkileyen faktörlerden biri olduğu düşünülen iş tatmininin ölçülmesinde de Hackman ve Oldham (1975)’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve Şeşen (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek alt boyutlu ve 5 maddeden oluşmaktadır. Her madde 5 = tamamen katılıyorum ve 1 = hiç katılmıyorum aralığında puanlanan 5’li Likert formatında oluşturulmuştur.

İş özellikleri ölçeğine ait geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve tatminkâr sonuçlar elde edilmiştir. Tek boyutlu modele ilişkin genel uyum katsayıları $\chi^2_5 = 24.19$, $P = 0.00$, $\chi^2/sd = 4.83$, CFI = .98, NNFI = .96, SRMR = .03 ve RMSEA = .09'dir (Ek-3). Ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı (Cronbach alfa) .80'dir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği sağladığını göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, Türkçe'ye Şeşen (2010) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı genel örgütsel bağlılık olarak ele almakta ve 6 madde içeren tek boyutta değerlendirmektedir. Her madde 5= tamamen katılıyorum ve 1 = hiç katılmıyorum aralığında puanlanan 5'li likert tipinde oluşturulmuştur.

Örgütsek Bağlılık ölçeğine ait genel uyum katsayıları $\chi^2_5 = 38.02$, $P = 0.00$, $\chi^2/sd = 4.75$, CFI = .99, NNFI = .98, SRMR = .02 ve RMSEA = .09'dir (Ek-3) Ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı (Cronbach alfa) .91'dir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği sağladığını göstermektedir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme konusunda alana öncülük eden Mael ve Ashforth (1989, 1992)'un hazırlamış oldukları ölçek bu alanda en fazla kullanılan ölçektir. Bu çalışmada da Mael ve Ashforth (1992) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek alt boyuttan ve 6 sorudan oluşmaktadır. Her madde 5 = tamamen katılıyorum ve 1 = hiç katılmıyorum aralığında puanlanan 5'li likert tipinde oluşturulmuştur.

Tak ve Aydemir (2004) çalışmalarında Mael ve Ashforth (1992) tarafından hazırlanan 6 soruluk ölçeği kullanmış, ölçeğin tek faktörlü olduğunu ve kullanılan soruların faktör yüklerinin 0.63 - 0.84 arasında değiştiğini ve ölçeğin toplam varyansın %63'ünü açıkladığını tespit etmişlerdir.

Tüzün, özdeşleşme ölçeğinin 6 maddelik formunu Türkiye örnekleminde bankacılar arasında uygulamıştır (Tüzün, 2006:133). Analiz sonuçlarına göre maddeler tek bileşende

toplanmıştır. Tek bileşenin özdeğeri 2.89; bu tek bileşenin açıkladığı varyans %48,13 ve iç tutarlık katsayısı 0.78 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine araştırma için yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizleri de tatmin edicidir. Tek boyutlu modele ilişkin genel uyum katsayıları ise $\chi^2_8 = 25.91$, $P = 0.00$, $\chi^2/sd = 3.24$, $CFI = .99$, $NNFI = .98$, $SRMR = .02$ ve $RMSEA = .07$ 'dir (Ek-3). Ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı (Cronbach alfa) .89'dir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği sağladığını göstermektedir.

Örgüt İçi Güven Ölçeği

Örgüt içi güven ölçeği, çalışanların örgütsel güven algısını ölçmek üzere Tyler ve Bies (1990) tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerlemesi Polat (2009) tarafından yapılmıştır. 4 sorudan oluşan ölçek, örgütsel güven algısını tek boyut altında ölçmektedir. Ölçek 5'li Likert tarzında, 5 = Kesinlikle Katılıyorum ve 1 = Kesinlikle Katılmıyorum aralığında hazırlanmıştır. Polat (2009) tarafından ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin birinci düzey tek faktörlü bir yapıda olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Örgüt içi güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçlarına göre, genel uyum katsayıları $\chi^2_1 = 4.36$, $P = 0.00$, $\chi^2/sd = 4.36$, $CFI = 1.00$, $NNFI = .99$, $SRMR = .01$ ve $RMSEA = .09$ 'dir (Ek-3). Ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı (Cronbach alfa) .93'dir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği sağladığını göstermektedir.

Liderlik Ölçeği (LMX)

Çalışmada işveren markasını etkileyen faktörlerden biri olduğu düşünülen liderliğin ölçülmesinde Graen, Uhl-Bien (1995)'in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Çalışkan (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek alt boyuttan ve 7 sorudan oluşmaktadır. Her madde 5 = tamamen katılıyorum ve 1 = hiç katılmıyorum aralığında puanlanan 5'li likert tipinde oluşturulmuştur.

LMX ölçeğine ait geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçlarına göre; genel uyum katsayıları $\chi^2_{12} = 54.06$, $P = 0.00$; $\chi^2/sd = 4.51$, $CFI = .99$, $NNFI = .98$, $SRMR = .02$ ve $RMSEA =$

.09'dir (Ek-3). Ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı (Cronbach alfa) .93'dir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği sağladığını göstermektedir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Bu çalışmada işveren markasının akademisyen görüşlerine göre etkilediği faktörlerin belirlenmesi için PATH (değişkenler arasında varsayılan nedensellik bağlarının önemini ve büyüklüğünü tahmin etmek) analizi kullanılmıştır.

Path analizinde İVM'nin, ÖG, LMX, İŞT ÖB ve ÖÖZ üzerindeki doğrudan etkilerine ek olarak, İVM ile ÖB ve ÖÖZ arasındaki ilişkide İŞT, ÖG, LMX'in aracı rolü test edilmiştir. Mediator etkiler Daniel sobel test aracılığı ile hesaplanmıştır. Bu işlemlerin yanı sıra araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilik çalışmaları doğrulayıcı faktör analizi ile yapılmıştır. Güvenirlik iç tutarlık katsayıları için cronbach alpha katsayıları kullanılmıştır. Bu işlemler sırasında varyans homojenliği, normallik, doğrusallık, aykırı değer, çoklu bağlantı varsayımları gözden geçirilmiştir.

Path analizi için AMOS 23 paket programı kullanılmış araştırmada hata payı 0.05 olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markasının örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini test etmek için yapılan path analizlerine ilişkin bulgular yer alacaktır. Bulguların sunumunda öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları (ilişki) tablo halinde verilmiştir. Bunu önerilen (hipotez) ve alternatif modele ilişkin açıklamalar ve istatistikler takip edecektir.

4.1. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki İşveren Markası Algısının, Örgüt İçi Güven, Lider-Üye İlişkisi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Doğrudan Etkileri

Önerilen modelde işveren markası algısının, örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeyi etkileyeceği varsayılmıştır. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları Çizelge 4.1. verilmiştir.

Çizelge 4.1. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları

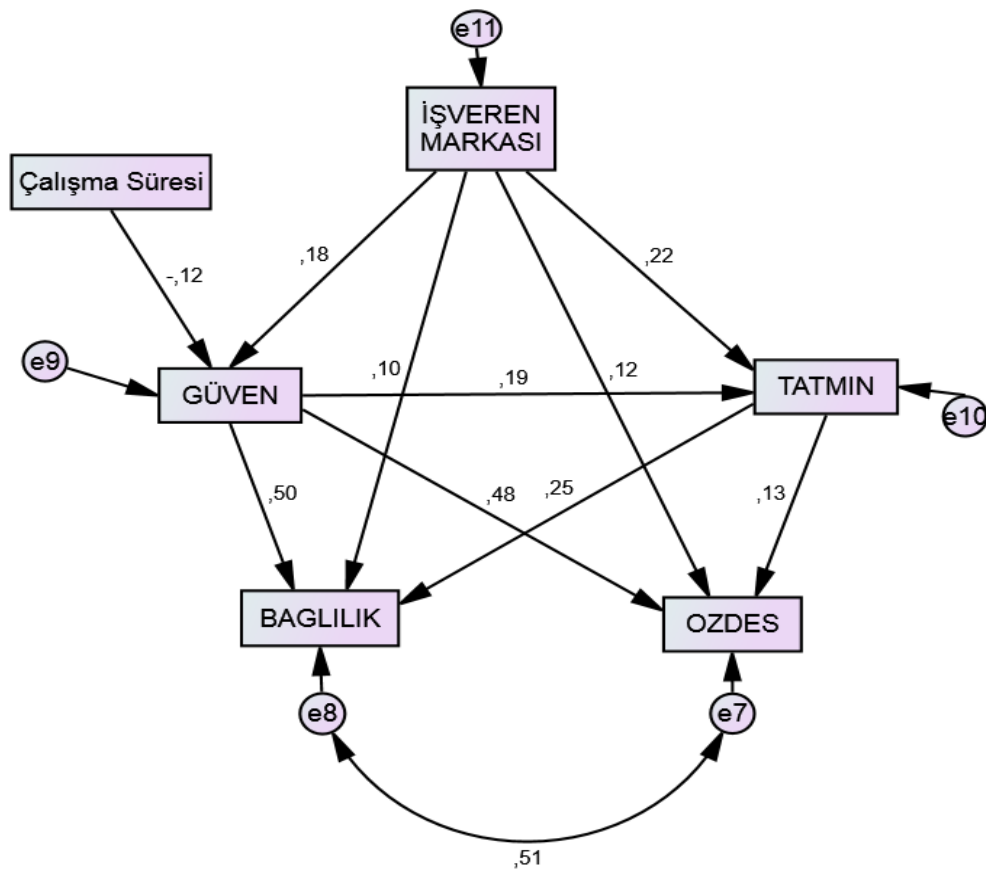
KORELASYON	IVMTOP	LMX	ÖG	İŞT	OB	ÖÖZ
IVMTOP	.93*					
LMX	.11	.93*				
ÖG	.19	.81	.93*			
İŞT	.25	.22	.23	.80*		
ÖB	.25	.52	.57	.39	.91*	
ÖÖZ	.25	.56	.54	.27	.68	.89*

* Değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları

Çizelge 4.1.'e göre önerilen modelde yer alan değişkenlerden elde edilen iç tutarlılık katsayıları 0.80 – 0.93 arasındadır. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonların 0.11 – 0.81 aralığında olduğu görülmektedir. İlişkilere bakıldığında işveren markası en çok örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme değişkenlerini etkilerken, bu sırayı örgütsel güven ve lider üye ilişkisi değişkenleri izlemektedir. Bu sonuçlar

değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez (önerilen) modelle sınanabileceğini göstermektedir. Hipotez model Şekil 4.1. de sunulmuştur.

Tablodan elde edilen diğer bir sonuç ise çoklu bağlantıdır. Tabloya göre, örgütsel güven ve lider üye değişkeni arasındaki ilişkinin yüksek (Kalaycı, 2009) olduğu ($r = .81$) tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki katsayısının çok yüksek olması, değişkenlerin birbirleri yerine kullanılabileceğini göstermektedir. Çalışmada oluşturulan alternatif modelde (Şekil 4.2.) bu çoklu bağlantı sınanacaktır.



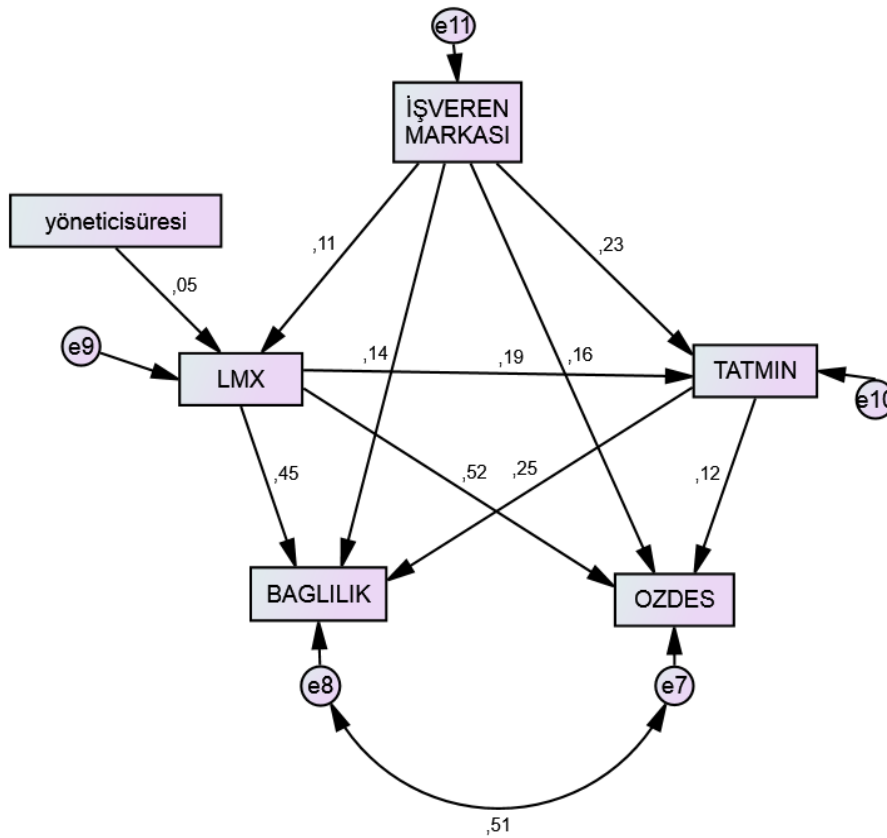
Şekil 4.1. Hipotez model

Şekil 4.1.'deki hipotez modelde akademisyenlerin işveren markası algılarının örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkileri test edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve iş tatminin işveren markası ile özdeşleşme ve bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolleri analiz edilmiştir.

Hipotez Model'e ait uyum katsayıları, $\chi^2 = 10.99$, $p = .03$, $\chi^2/df = 2.75$, $GFI = 0.99$; $CFI = 0.99$; $NFI = 0.98$ ve $RMSEA = 0.06$ 'dır. Ayrıca $n = 416$ birimden elde edilen örneklem

verilerine ait path modelinin fonksiyon minimiasyonu (FMİN) yeterince sağlanmıştır ($LO90 = .02 < FMİN = .03 < HI\ 90 = .05$). Bu sonuçlar hipotez modelin çok iyi uyum katsayılarına sahip olduğunu göstermektedir (Marsh and Hocevar, 1985; Kline, 1998).

Hipotez Model'e ilişkin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları işveren markasının, örgütsel güven ($\beta = 0.18$, $t = 3.76$, $p = .00$), iş tatmini ($\beta = 0.21$, $t = 4.56$, $p = .00$), örgütsel bağlılık ($\beta = 0.10$, $t = 2.47$, $p = .013$) ve örgütsel özdeşleşme ($\beta = 0.12$, $t = 2.92$, $p = .00$) üzerinde doğrudan pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Ek olarak akademisyenlerin üniversite de toplam çalışma süresinin güven algılarını azaltmaya yol açtığı tespit edilmiştir ($\beta = -0.12$, $t = -2.92$, $p = .00$). Aynı zamanda güven algısı hem örgütsel bağlılığı ($\beta_{og} = .50$, $\beta_{ist} = 0.39$) hem de örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta_{og} = 0.54$, $\beta_{ist} = 0.19$) iş tatminine göre daha fazla artırmaktadır.



Şekil 4.2. Alternatif model

Şekil 4.2.'deki Alternatif Modelde ise, güven ve LMX arasındaki yüksek ilişkiden dolayı güven bu modelde yer almamış, yerine LMX konarak, diğer ilişkiler aynı şekilde sınanmıştır. Uyum katsayıları incelendiğinde, $\chi^2 = 6.40$, $p = .17$, $\chi^2/df = 1.60$, $GFI = 0.99$;

CFI = 0.99; NFI = 0.99 ve RMSEA = 0.03'dır. Ayrıca n = 416 birimden elde edilen örneklem verilerine ait path modelinin fonksiyon minimiasyonu (FMIN) yeterince sağlanmıştır (LO90 = .00 < FMIN = .015 < HI 90 = .033). Bu sonuçlar alternatif model' in uyum katsayılarının hipotez model' den daha iyi uyum katsayılarına sahip olduğunu göstermektedir (Marsh and Hocevar, 1985; Kline, 1998).

Alternatif modele ilişkin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları işveren markasının, LMX ($\beta = 0.11$, $t = 2.28$, $p = .02$), iş tatmini ($\beta = 0.23$, $t = 4.92$, $p = .00$), örgütsel bağlılık ($\beta = .14$, $t = 3.43$, $p = .00$) ve örgütsel özdeşleşme ($\beta = 0.16$, $t = 3.90$, $p = .00$) üzerinde doğrudan pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yönetici ile çalışma süresinin ilişki kalitesi (LMX) üzerine bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta = .05$, $t = 1.036$, $p = .30$). Diğer değişkenlerin doğrudan etkileri incelendiğinde LMX örgütsel bağlılığı ($\beta_{lmx} = .44$, $\beta_{ist} = 0.26$) ve örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta_{lmx} = .52$, $\beta_{ist} = 0.12$) iş tatminine göre daha fazla artırmaktadır. Her iki modele ait B, β , t ve P değerleri çizelge 4.2. ve çizelge 4.3. de sunulmuştur.

Çizelge 4.2. Hipotez modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri

İlişkiler		<i>B</i>	<i>sh</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Doğrudan Etkiler	IVM -----> OG	.04	.01	.18	3.76	.000***
	IVM -----> IST	.04	.01	.22	4.56	.000***
	IVM -----> OB	.03	.01	.10	2.47	.013*
	IVM -----> OZ	.03	.01	.12	2.92	.003**
Dolaylı Etkiler	OG -----> OB	.59	.05	.50	3.65	.000***
	OG -----> OZZ	.54	.05	.49	3.62	.000***
	IST -----> OB	.39	.06	.25	3.76	.000***
	IST -----> OZZ	.19	.06	.13	2.57	.000***

B=Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları β =Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

*** P < 0.00; ** P < 0.01; * P < 0.05

Çizelge 4.3. Alternatif modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri

İlişkiler		<i>B</i>	<i>sh</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Doğrudan Etkiler	IVM -----> LMX	.04	.02	.11	2.29	.022*
	IVM -----> IST	.04	.01	.23	4.92	.000***
	IVM -----> OB	.04	.01	.14	3.43	.000***
	IVM -----> OZ	.04	.01	.16	3.91	.000***
Dolaylı Etkiler	LMX -----> OB	.33	.03	.45	2.28	.010**
	LMX -----> OZZ	.36	.03	.52	2.30	.010**
	IST -----> OB	.41	.07	.26	3.94	.000***
	IST -----> OZZ	.18	.06	.12	2.51	.000***

B=Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları β =Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

*** P < 0.00; ** P < 0.01; * P < 0.05

4.2. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki İşveren Markası Algısının, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Doğrudan Etkisinde Örgüt İçi Güven İle İş Tatmininin Aracı Rolü

Hipotez 2’de IVM’nin OB ve OZZ arasındaki ilişkide ÖG ve İŞT dolaylı etkisinin olduğu varsayılmıştır. Buna göre ÖG’nin dolaylı etkisi OB için (.04 * .59) .024 ($t_{sobel} = 3.65$; $p = 0.00$); OZZ için ise (.04 * .54) .022 ($t_{sobel} = 3.62$; $p = 0.00$)’dır. İş tatminin dolaylı etkisi incelendiğinde OB için (.04 * .59) .014 ($t_{sobel} = 3.76$; $p = 0.00$); OZZ için ise (.04 * .54) .007 ($t_{sobel} = 2.57$; $p = 0.00$) şeklindedir. Sonuç olarak IVM’nin OB ve OZZ üzerinde hem OG hem de İST’in mediatör rolüyle dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar, işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içi güven ile iş tatmininin aracı rolü hipotezini desteklemektedir.

4.3. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisinde, Lider Üye İlişkisi (LMX) ve İş Tatmininin Aracı (Mediatör) Rolü

Hipotez 3’de IVM’nin OB ve OZZ arasındaki ilişkide LMX ve İŞT dolaylı etkisinin olduğu varsayılmıştır. Buna göre LMX’nin dolaylı etkisi OB için (.04 * .33) .014 ($t_{sobel} = 2.28$; $p = 0.01$); OZZ için ise (.04 * .36) .015 ($t_{sobel} = 2.30$; $p = 0.01$)’dır. Alternatif modeldeki İş

tatminin dolaylı etkisi incelendiğinde OB için $(.04 * .41) .017$ ($t_{\text{sobel}} = 3.94$; $p = 0.00$); OZZ için ise $(.04 * .18) .007$ ($t_{\text{sobel}} = 2.51$; $p = 0.00$) şeklindedir. Sonuç olarak IVM'nin OB ve OZZ üzerinde hem LMX hem de İST'in mediatör rolüyle dolaylı etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla analiz sonuçları hipotez 3'ü destekler niteliktedir.

5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markasının (İVM), örgüt içi güven (ÖG), lider-üye ilişkisi (LMX), iş tatmini (İŞT), örgütsel bağlılık (ÖB) ve örgütsel özdeşleşme (ÖÖZ) üzerindeki etkisini test etmek için yapılan korelasyon ve path analizlerine ait sonuçlar tartışılmıştır. Bulguların tartışılmasında araştırma hipotezlerine ilişkin sıra takip edilmiştir.

H1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya ait birinci hipotezde işveren markasının ilişkili olduğu değişkenler, işveren markası çalışmaları temel alınarak belirlenmiştir. Literatürdeki bazı ana çalışmalarda işveren markası kavramının duygusal ve fonksiyonel özelliklere dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, 2007) görülmüş, Ambler ve Barrow'un (1996) insan kaynakları yönetiminde markalaşma tekniklerinin uygulanabilirliğini değerlendirdikleri ilk işveren markası ile ilgili çalışmalarında ise, işe alım sürecince markalaşma kavramının uygulanabilirliği ortaya konulmuştur. Bu tarz bir uygulamanın aynı zamanda personelin örgüte olan güvenini ve bağlılığını da arttıracakı öngörülmüştür. Yapılan çalışmalarda örgüte bağlı bireylerin, örgütün misyon, vizyon ve değerlerini kabul etme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme, isteyerek ve gönüllü olarak örgütte kalma gibi davranışlar ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu davranışlar da iş gücü devir hızı, iş tatmini, performans, işten ayrılma niyetinde azalma gibi olumlu etkiler sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005; 1). Bunun yanında işveren markası yeni bir kavram olması sebebiyle yapılan akademik ve görgül çalışmaların yeterli doygunluğa erişmediği ve azlığı dikkat çekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Lievens, 2007). Bu sebeple alanyazın taraması sonucunda ulaşılabilen kaynaklardaki çalışmalardan yola çıkılarak, işveren markasının etkilediği ve muhtemel sonucu olduğu öngörülen değişkenlerin bir arada incelendiği çalışmanın ilk hipotezi “Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgüt içi güven, lider-üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır”, şeklinde ele alınmıştır.

Hipotez (önerilen) ve alternatif modele ait doğrudan etkiler incelendiğinde, standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları, işveren markası algılarının örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan pozitif etkileri olduğunu göstermekte, dolayısıyla bu değişkenlerin değerlerini arttırdığı gözlenmektedir. Ayrıca akademisyenlerin üniversite de toplam çalışma süresinin güven algılarını azaltmaya yol açtığı tespit edilmiştir.

İşveren markası algısı-örgütsel güven ilişkisine ait pozitif yöndeki araştırma bulguları, güven duygusunun çeşitli sosyal ilişki türlerinin ortaya çıkması ve örgütsel yenilikler açısından açıklanabilir niteliktedir. Bağlılık, özdeşleşme, tatmin vb. değişkenlerin örgütlerde oluşturulmasında öncül olarak görülen güven, değişen ve farklılaşan günümüz rekabet ortamında örgütün yeteneklerini de etkilemektedir. Örgütlerde güven odaklı ilişkilerin kurulması, çalışanların örgütlerine ve liderlerine güven duyması sonucu oluşmaktadır. Bunun sonucunda ise örgütlerine bağlı, işlerinden tatmin olmuş ve örgütlerinden şikâyet etmeyen çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Örgüte duyulan güven, lider ve örgütün güvenilirliğinin çalışanlar tarafından algılanmasıdır.

Lider ve çalışanlar arasında oluşan güvenin alt yapısında liderin yönetsel davranışları son derece önemlidir. Örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlayacak stratejileri oluşturmak, vizyon belirlemek ya da örgütlerin varlıklarını korumak ve sürdürmek konularında en fazla sorumluluğu üstlenen liderlere duyulan güven ile örgütlere duyulan güven arasında bağ bulunmaktadır. Örgüt liderlerine duyulan güven çalışanlar ile örgüt arasında köprü görevi görmektedir.

İşveren markası ise, iş görenler için örgütlerin değer ifade etmesi ve çekici olmasının yanında çalışmak istenilen yer olma imajını içinde barındırmaktadır. Mevcut ve potansiyel iş görenlerin, örgüte yönelik algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için hedeflenen uzun soluklu bir stratejidir ve örgüt ile çalışanları arasındaki iki yönlü bir anlaşmadır. Bu anlaşma örgüt liderleri eliyle ve güven ortamında sağlandığı noktada işveren markası bileşenleri, çalışanlar tarafından özümsemekte ve hedeflenen oluşum uzun soluklu olabilmektedir. İşveren marka mesajının, liderler tarafından çalışanlarına uygun şekilde iletilmesi halinde, çalışanların liderlerine duyduğu güven düzeyinin arttığı ve karşılıklı güven kültürünün güçlendiği söylenebilir. Bunun yanında olumlu ve güçlü bir işveren markası algısı, liderlerin örgüt çalışanların güvenini kazanmalarına yardımcı olan önemli bir mekanizmadır. Ayrıca

işveren markasının örgütsel ortamdaki etkisi düşünüldüğünde lidere güvenmek için bir öncül olduğu ve benzersiz bir iş deneyimi yaratabileceği düşünülmektedir.

Yazında yapılan araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi güven, birçok çalışmada lidere duyulan güven olarak algılanmış ve bu şekilde yorumlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çizelge 4.1.'de güven ve lider üye ilişkisi arasındaki korelasyon katsayılarından elde edilen sonuçlarda benzer şekilde, çoklu bağlantıdır. Tabloya göre, örgütsel güven ve lider üye değişkeni arasındaki ilişkinin yüksek (Kalaycı, 2009) olduğu ($r = .81$) tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki katsayısının çok yüksek olması, değişkenlerin birbirleri yerine kullanılabileceğini göstermektedir. Çalışmada oluşturulan alternatif modelde bu çoklu bağlantı sınanmıştır. Yapılan alanyazın taramasında da benzer ifadeler dikkat çekmektedir. Güven algısı genel olarak yöneticiye/lidere duyulan güven olarak algılanmış ve araştırmanın alternatif modelinin oluşturulmasının da nedenini teşkil eden bulguyla paralellik göstermiştir (Cho ve Park, 2011; Connaughton ve Daly, 2004; Ertürk, 2010; Farndale, Van Ruiten, Kelliher ve Hope-Hailey, 2011; George ve Chattopadhyay, 2005; Shamir ve Lapidot, 2003).

Araştırmada güvene dair elde edilen bir diğer bulguya göre ise akademisyenlerin üniversite de toplam çalışma süresinin güven algılarını azaltmaya yol açtığıdır. Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda, çalışma bulgusuna benzer ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre çalışma süresi ve deneyim arttıkça güven düzeyinin arttığı (Çağlar, 2011; Polat ve Celep, 2008) ya da tam aksine çalışma süresi ve deneyim arttıkça güven düzeyinin azaldığı (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006; Çokluk ve Yılmaz, 2008) tespit edilen araştırmalar mevcuttur. Bu sonuca göre güven düzeyi, araştırmaya örneklem olmuş grubun özellikleri göz ardı edilmeden, kariyerinin ilk yıllarında ve diğerlerine göre daha deneyimsiz olan çalışanların iş yaşamında henüz kötü tecrübeler yaşamamış olma ihtimali ile ilişkilendirilebilir. Çalışma süresiyle paralel olarak iş yaşantısının olumsuzlukları ve yaşanan olumsuz tecrübelerin de artacağı öngörüldüğünde örgütlere duyulan güven düzeyindeki azalma anlaşılabilir olmaktadır.

İşveren markası algısının lider üye ilişkilerini üzerindeki pozitif etkisi, örgütlerin işveren olarak markalaşma sürecinde belki de en önemli unsurlardan birinin liderler olmasıyla ilişkilendirilebilir. Liderler örgütlerdeki stratejik kararların planlanması ve uygulanması aşamalarından sorumlu kişilerdir. Liderlerin örgütün tüm paydaşları nezdinde en bilinen ve en görünür kişi olması, işveren markasının yaratılması ve yönetimi sürecinde son derece

kritik rol üstlenmelerine sebep olmaktadır. Örgüt liderlerinin örgüt amaç, misyon ve değerlerine paralel değerler taşıması ve örgüt içerisinde ve örgüt dışında rol model olması, işveren markasını destekleyen bir güç haline gelmesine neden oluşturmaktadır. (Ötken ve Okan, 2015: 111-115).

Kashyap ve Rangnekar'ın (2016) Hindistan kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 253 katılımcı ile yaptığı araştırma da olumlu ve güçlü bir işveren marka algısının, liderlerin çalışan güvenini kazanmalarına yardımcı olan önemli bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışma güvenin değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir aracılık mekanizması olduğunu da göstermektedir.

Lider tarafından doğru ve güçlü oluşturulmuş bir işveren markasının içinde barındırdıklarının, yine lider aracılığı ile örgüt çalışanlarına iletilmesi, öncelikle çalışanların örgütlerine duyduğu güveni arttırmaktadır. Bunun yanında işveren marka bileşenlerinin ve kavramını oluşturan özelliklerin lidere addedilmesi, çalışanların nezdinde lideri dolayısıyla lider üye etkileşimini ve aralarındaki ilişki kalitesini arttırmaktadır. Ayrıca liderlerin işveren markası ile bütünleşmesinin marka kimliğine önemli katkıda bulunması kaçınılmazdır.

Ayrıca izlenen liderlik tarzının, potansiyel ve mevcut çalışanlar arasında olumlu bir örgüt imajı ortaya koymak için etkili bir araç olabileceği söylenebilir. Bu olumlu organizasyonel imaj, güçlü bir işveren marka algısı oluşturulmasına yardımcı olabilir ve bu da çalışanların kendi liderlerine duydukları güven düzeyini arttırmaktadır. Diğer bir ifade ile liderler, çalışanların arzu ettikleri organizasyonel imajı yansıtmak için hayati bir rol oynamakta ve bu da mevcut çalışanların örgütsel markayı nasıl algıladıkları ile sonuçlanmaktadır.

Örgüt liderlerinin olumlu özellikleri örgüt kültürünü etkileyen, güven ortamını yaratan, dolaylı olarak pozitif itibar, aidiyet, büyüme ve çekim sağlaması nedeniyle de güçlü işveren markası yaratmaya katkıda bulunmaktadır (Davies ve Chun, 2009). Ayrıca bunun yanında liderlerin özellikleri ve davranışları (adil organizasyon ve yönetim uygulamaları, uygulamada sergiledikleri örnek davranışlar, çalışanlarla ilişkileri ve çalışanlara adil davranışlar, prosedürler, açık iletişim ve etkileşimler nedeniyle sahip oldukları güven seviyesi) çalışanların işveren markalarını olumlu algılayabilmelerini de etkileyebilmektedir.

Alanyazındaki araştırma bulgularına paralel olarak (Khanolkar, 2013; Mendis ve Wanigasekera, 2013; Schlager, Bodderas, Maas ve Cachelin, 2011; Tanwar ve Prasad, 2016; Wahba ve

Elmanadily, 2015; Yalın ve Mızrak, 2017) hipotez modele ait sonuçlar işveren markası algısının iş tatmini üzerinde önemli derecede etkili olduğunu göstermektedir. Genel kabul görmüş bir tanıma göre iş tatmini; “kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesi ve sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi” olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003, s.14).

Örgütlerin başarılı olmalarının arkasında yatan nedenlerden biri de örgütün değerlerini benimseyen insan kaynağının yani çalışanların olmasıdır. Çalışanları elde tutmak ve personel değişimini minimum seviyeye indirmek için insan odaklı, çalışan ile işveren arasında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayan uygulamalar oluşturmak önem kazanmaktadır. Olumlu örgüt ortamının yaratıldığı bu uygulamaların başında ilk akla gelen ise işveren markasıdır. İşveren markası, örgütteki potansiyel ve mevcut iş görenleri cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacına yönelik olarak belirlediği değer, sistem, politika ve uygulamalardır (Erdemir, 2007). Bu uygulamanın en önemli çıktısı ise, çalışanların iş tatmin düzeyinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasıdır (Ören ve Yüksel, 2012). Doğru kurgulanan örgüt markası sadece çalışanların bağlılıklarını, tatmin düzeylerini ya da performanslarını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütün de doğru ve en iyi uygulamaları takip edip güncel kalmasını sağlamaktadır.

Tanwar ve Prasad’ın (2016) araştırma sonuçları işveren markasının iş tatmini için kritik bir belirleyici olduğunu göstermektedir. İşveren markasının tüm alt boyutları (eğitim ve gelişim, itibar, organizasyon kültürü ve etik, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi ve çeşitlilik) iş tatmini için kritik belirleyiciler olarak bulunmuştur.

Mendis ve Wanigasekera’nın (2013) araştırma bulguları ise, daha iyi oluşturulmuş bir işveren markasının çalışanlara artan bir iş tatmini sağladığına dair kanıtlar sunmaktadır.

Çalışma bulgularına paralel olarak, Khanolkar (2013), Wahba ve Elmanadily’nin (2015) çalışmalarında da işveren markası algısı ve iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yine Yalın ve Mızrak (2017), işveren markasının unsurlarının çalışan memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ve işveren markasının çalışan memnuniyetini etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Schlager, Bodderas, Maas ve Cachelin'e (2011) göre ise işveren markalaşması, çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

Markalar, bir örgütün en değerli varlıkları arasındadır ve marka yönetimi, günümüz iş dünyasında birçok örgütte önemli bir faaliyettir. Markalama ise hem müşteriye hem de örgüte ekonomik değer yaratmak için ürünleri ve şirketleri farklılaştırmak için sıklıkla kullanılır. Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre örgütler markalaşma çabalarını ürün ve kurumsal markaları geliştirmeye yöneltse de İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında markalaşma, kullanılabilir markalama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması yani işveren markasıdır.

İşveren markasının hedefi, bir örgütün işveren olarak sahip olduğu özellikleri ile rakiplerinininkinden farklılaşmasıdır. Bu sebeple işveren markalaşması, insan kaynakları için önemli bir araç haline gelmiştir. İşveren markası, pazarlama kavramlarını insan kaynakları faaliyetlerine entegre ederek, cazip bir işveren imajını mevcut ve gelecekteki çalışanlara iletmeyi amaçlamaktadır (Bodderas, Cachelin ve Maas, 2010).

Oshagbemi (2000), iş tatmini, “çalışanların işiyle ilgili değerleri ile işinden elde ettiği kazanımlar arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan duygusal bir tepki” olarak tanımlamaktadır.

Hoppock (1935) ise “bir insanın işinden memnun olduğunu söylemesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak iş tatminini” tanımlamıştır. Bunun yanında, işinden memnun olan çalışanlar, bir kuruluşun en büyük varlıklarıken, memnun olmayan çalışanlar en büyük yükümlülükleridir (Bağhaei, 2011). Bu nedenle, iş tatminine sahip çalışanlar, daha üretken, yaratıcı ve işverenlerine bağlı olma eğilimindedir. Bu noktada işveren markasının en önemli rolü, çalışan memnuniyetini arttırmak olmalıdır.

İşveren markası algısının pozitif olarak etkilediği diğer bir değişken örgütsel bağlılıktır. İşveren markası ile ilgili yapılan birçok çalışma örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre (Agrawal, Swaroop, 2009; Archer, Bussy, 2006; Ariffin, 2008; Backhaus, Tikoo, 2004; Barrow, Mosley, 2005; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Davies, 2008; Gaddam, 2008; Kimpakorn, Tocquer, 2009; Knox, Freeman, 2006; Lievens, 2007; McMullan ve Ark, 2009) güçlü işveren markasına sahip örgütlerde, çalışanların bağlılık düzeylerinin arttığı, performans ve motivasyonlarının yükseldiği, nitelikli çalışanları bünyelerinde toplarken rekabet güçlerinin de arttığı görülmüştür. Araştırma sonuçları diğer çalışmalara paralel sonuçlara ulaşmıştır. Bu

sonuç, Baş'ın (2011,44) da bahsettiği gibi kişiler örgütlerini “çalışılabilecek en iyi yer olarak görürse başka bir işletmede çalışmayı düşünmez bu da çalışanların bağlılık düzeyini arttırarak iş gören devrini alt düzeye indirir” ifadesini desteklemektedir. Ayrıca Baş (2011, 42), işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucunu bağlılık olarak değerlendirmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanlara işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcamak ve daha az iş stresi yaşamak gibi artılar sağlamaktadır. Bu noktada örgütte bağlılık yaratma ve insan unsurunun kendini önemli hissedeceği politika ve uygulamalar oluşturmada başarı sağlayacak anahtar işveren markası olarak düşünülmektedir.

Edwards (2005), işveren markasının çalışan kalitesi, motivasyon, bağlılık ve performansı arttırdığını ayrıca kurumun amaç ve değerlerini kabul eden işgücünün oluşturulduğunu ortaya koymuştur. Berthon, Ewing ve Hah'a göre ise işveren markası çalışanların örgütte kalma oranlarını artırmakta dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Berthon ve diğerleri, 2005).

Rosethorn'a (2009:4) göre ise, örgütler rekabet avantajını elde etmek, örgütsel devamlılığı sağlamak ve iş gören devir hızını en aza düşürmek için örgütsel bağlılığı arttırmak zorundadır. Bunu yapmanın en temel yöntemlerinden biri, modern ve stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını uygulayan, marka haline gelmiş, çalışılacak en iyi örgüt imajını taşıyan işverendir.

Marka haline gelmiş işveren, çalışan odaklı uygulamalar ve modern insan kaynakları yöntemlerini kullanmaktadır. Bu uygulamalar işveren ile çalışan arasında olumlu bir iletişim ve örgüt ortamı yaratmakta, bunun sonucu olarak da çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012). Bu yönüyle stratejik ve modern insan kaynakları yöntemlerini kullanan işveren markası çalışmaları, sonuç olarak örgütsel bağlılık yaratma çabası içerisinde olacaktır.

İşveren markası bileşenleri birbirini tamamlayan bir döngü ve tetikleyen bir mekanizma olarak algılanabilir. Örgütlerde işveren markası güçlendikçe insan kalitesi artar, insan kalitesindeki artış ise işveren markasını güçlendirmektedir. Bu gelişme, örgütlerin çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu algı ise, çalışanların bağlılığını, motivasyonunu, görev performansını arttırırken, örgütü potansiyel çalışanlar için bir çekim merkezi haline getirmektedir (Baş, 2011, 47). Günümüz şartlarında diğer örgütler gibi Yükseköğretim

kurumlarının da eğitimde marka olmak ayrıca başarılı bir neslin dolayısıyla işgücünün yetişmesinde belki de en önemli paydaşlardan biri olan akademisyenlerin örgütlerine çekebilmek hatta bağlılıklarını sağlamak için güçlü bir işveren markası oluşturmaları kaçınılmaz bir gerçek olmuştur.

Sonuç olarak işveren markası örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte, örgüt amaçlarını benimsemiş çalışanların büyük ölçüde aidiyet hissi geliştirmesini sağlamaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığın kaynağı olarak, o örgütte stratejik ve modern insan kaynakları uygulamalarının var olduğunun göstergesidir. Bu da marka haline gelmiş işverenin nitelikli ve bağlılığı yüksek işgücünü örgütte tutabilme yeteneğini ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütüne güçlü bir bağlılık duyan çalışanların, çevresindekilere örgütünden, çalışma ortamından, insan kaynakları politikalarından bahsetmesinin sonucu olarak işveren marka imajını yaratması kaçınılmazdır. Bu olumlu imaj ise potansiyel adayları cezbederek örgütün itibarını arttırmaktadır.

Araştırma bulgularına göre işveren markasının olumlu etkilediği bir diğer değişken de örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir örgüte ait olma algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması şeklinde açıklanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992).

Örgütsel özdeşleşmenin, örgüte ait kimlikle doğrudan ilişkisi vardır. Örgütlerin kimliklerini oluştururken örgüt çalışanlarının benimseyebileceği ya da ait olmak isteyebileceği özellikleri temel ilke olarak kullanması özdeşleşmenin oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Örgütler çalışanlarına kimliklerine ait mesajı uyguladıkları politikalar yoluyla iletmektedirler. Bu politikalar, çalışanların kendi kimlikleriyle örgütlerini ne düzeyde ilişkilendirebileceğini dolayısıyla özdeşleşme düzeylerini ortaya koyacaktır. Örgütlerin amaç, hedef ve stratejilerinin örgüt çalışanları tarafından kabul edilerek uygulamaya konması açısından önemli bir rolü olan örgütsel özdeşleşme, örgütle çalışanın bu kimlik örtüşmesi ile ortaya çıkacaktır (Uray, 2014).

Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimliği, örgütün merkezi, farklı ve süregelen özellikleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel kimlik özellikleri örgüt üyesine ne kadar çekici gelirse, üyenin örgütle özdeşleşmesi de o derecede güçlenir. Örgüt üyesi örgütsel kimliği gittikçe artan bir şekilde çekici olarak algılsa, örgütle çok daha güçlü özdeşleşme gerçekleştirecektir (Dukerich ve diğerleri, 2002).

İşveren markası ise, bir firmayı rakiplerinden ayıran benzersiz bir işveren kimliği oluşturma sürecidir (Backhaus ve Tikoo 2004). Bu şekilde yaratılan benzersiz işveren kimliği, bir iç marka stratejisi olarak etkin iletişim yoluyla çalışanlara teslim edilmektedir. Kurum içi markalamayı olumlu yönde etkileyen kurumsal iletişim, çalışanların marka kimliğini, sadakatini ve bağlılığını artırabilecek bir rol üstlenmektedir.

Backhaus ve Tikoo (2004), sosyal kimlik teorisiyle ilişkilendirdikleri işveren marka algısına yönelik araştırmalarında, çalışanların işverenlerin marka imajını olumlu bulduklarında, marka ile özdeşleşme eğiliminde olduklarını ve daha fazla öz saygı duygusuna yol açacağı için bu organizasyona üye olma olasılıklarının daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Backhaus ve Tikoo (2004) sosyal kimlik teorisi (Tajfel 2010) tarafından öne sürülen argümana dayanarak, mevcut çalışanların işveren marka imajına ilişkin olumlu algılarının, örgütle özdeşleşme algılarını artırabileceklerini ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulgularına paralel bir şekilde, Charbonnier-Voirin, Poujol ve Vignolles (2017) yaptıkları çalışmada işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yine Ergun ve Tatar'ın (2016) işveren markası ile ilgili yaptıkları çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bulmuşlardır.

Schlager, Bodderas, Maas ve Luc Cachelin'nin (2011) mevcut ve potansiyel çalışanların işveren çekiciliği algılarının iş tatmini ve özdeşleşmeye etkisini belirlemeye çalıştığı araştırma sonucuna göre, mevcut çalışanların işveren çekiciliği alt boyutlarından ekonomik değer, gelişim değeri, sosyal değer ve çeşitlilik değeri algılarıyla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken; aynı ölçeğin sosyal değer ve itibar değeri alt boyutlarının özdeşleşme ile ilişkisi tespit edilmiştir. Aynı çalışmada potansiyel çalışanların işveren çekiciliği alt boyutlarından sosyal değer, çeşitlilik değeri ve itibar değeri algılarıyla özdeşleşme arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Buyanjargal ve Bor'ın (2017) çalışma sonuçları ise, işveren markasının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Gerçek ve güçlü bir işveren markası için tüm çalışanların hatta tüm paydaşların hemfikir olduğu örgütleriyle özdeşleştiği, ekonomik, psikolojik ve işlevsel faydalar paketi oluşturulmalıdır. Bu paket yetenekli çalışanların kaybını önlemekte, verimliliği ve örgüt karlılığını arttırmakta ayrıca çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmektedir. Ayrıca işveren markasının örgütleri cazibe merkezi haline getirmesi, o örgütlerin tercih sebebi olması, çalışanların örgüt değerleri, vizyonu ve hedefleri ile de özdeşleşmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, iyi formüle edilmiş bir işveren markası örgütün temel yeteneklerini sürdürmesine ve uzun dönemde rekabetçi avantaj elde etmesine olanak sağlamaktadır.

Sonuç olarak hipotez 1'e ait bulgu ve açıklamalar ışığında işveren markasının güven, ilişki, tatmin, bağlılık ve özdeşleşme üzerinde son derece olumlu etkileri olduğu, işveren markasını oluşturmuş örgütlerin bu kavramlarla bezenmiş bir yapıya evrilmesinin de kaçınılmaz bir sonuç olacağı söylenebilir.

H 2. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içi güven ile iş tatmininin aracı rolü vardır. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içi güven ile iş tatmininin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmanın ikinci hipotezinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinin yanında dolaylı etkisinin de olabileceği varsayılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) çalışma varsayımsal birbirini izleyen üç ve fazla değişken arasında nedensellik ilişkisine sahipse, değişimlerin değişken ve aracı değişken (mediatör) ilişkisi ile test edilebileceğinden bahsetmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle örgütsel güven ve iş tatmini değişkenlerinin, işveren markası, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık edeceği varsayılmıştır. Bir başka deyişle, işveren markası algısının örgütsel güveni ve iş tatminini arttıracığı bunların sonucu olarak da akademisyenlerin örgüte bağlılığı ve örgütle kimlik birlikteliği yani örgütsel özdeşleşme algılarının artacağı düşünülmüştür. Buna göre araştırmada ikinci hipotez “Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt

İçerik güven ile iş tatmininin aracı rolü vardır ve spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içerik güven ile iş tatmininin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlıdır” şeklinde oluşturulmuştur.

Bulgular spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içerik güven ile iş tatmininin aracı bir rol üstlendiğini göstermiştir dolayısıyla araştırmanın hipotezi kabul edilmiştir (Çizelge 4.2.).

Yapılan alanyazın araştırmasında işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içerik güven ile iş tatmininin aracı bir rol üstlendiği üçlü çalışmalara rastlanmamış olmasından dolayı, araştırmanın bu bölümünün de özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Ancak Kashyap ve Rangnekar (2016) araştırmalarında işveren markası algısının örgütsel güveni arttıracaklarını ortaya kaymaktadırlar. Ayrıca örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılık algılarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Cho ve Park, 2011; Cohen ve Prusak, 2001; Çubukçu ve Tarakçoğlu, 2010; Demircan ve Ceylan, 2003; Demirel, 2008; Dirks and Ferrin, 2002; Farndale, Van Ruiten, Kelliher and Hope-Hailey 2011; Haden, Caruth and Oyler, 2011; Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007; Hosmer, 1995; Kaneshiro, 2008; Laschinger, Finegan, Shamian and Casier , 2000; Neves and Caetano, 2006; Nyhan, 1999; Paine, 2007; Taşkın ve Dilek, 2010; Topaloğlu, 2010; Tremblay, Cloutier, Simard, Che^nevert, and Vandenberghe, 2010; Türköz, Polat ve Coşar 2013; Uray, 2014; Zeffane and Al Zarooni, 2012). Yapılan alanyazın taramasında da örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Brewer, 1981; Cook ve Wall, 1980; DeConinck, 2011; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Edwards ve Cable, 2009; Ertürk, 2010; Kanten, 2012; Kramer, Brewer ve Hanna, 1996; Kreiner ve Ashforth, 2004; Kitapçı, Çakar ve Bülent, 2005; Lee, 2004; Polat, 2009; Puusa ve Tolvanen, 2006; Rousseau, 1998; Shamir ve Lapidot, 2003; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000; Tüzün 2006; Tüzün ve Çağlar, 2009; Uray, 2014).

Yukarıdaki araştırma sonuçları birleştirildiğinde örgütsel güvenin, işveren markası-örgütsel bağlılık ve işveren markası-örgütsel özdeşleşme ilişkilerinde aracı bir rolünün olabileceğini akla getirmiştir.

Bunun yanında işveren markası algısı ve iş tatminini arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Khanolkar, 2013; Mendis ve Wanigasekera, 2013; Schlager, Bodderas, Maas ve Cachelin, 2011; Tanwar ve Prasad, 2016; Wahba ve Elmanadily, 2015; Yalın ve Mızrak, 2017). Ayrıca iş tatmininin örgütsel bağlılık (Alnajjar, 1999; Chen, 2004; Cook, Wall, 1980; Cropanzano, Mitchell, 2005; Çekmecelioğlu, 2006; Çiftçiyıldız, 2015; Decotis, Summer, 1987; Özdevecioğlu, 2003; Özdevecioğlu, 2004; Meyer, Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Morrow, 1993; Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974; Poyraz ve Kama, 2008; Price, 1977; Wiener, 1982; Yanık, 2014; Yoon, Suh, 2003) ve örgütsel özdeşleşme (Bamber ve Iyer, 2002; Efraty, Sirgy ve Claiborne, 1991; Hall ve Schneider, 1972; Lee, 1971; Lipponen, 2001; Mael, 1988; Mael ve Ashforth, 1992; Russo, 1998) algılarını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak işveren markası-örgütsel bağlılık ve işveren markası-örgütsel özdeşleşme ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel güven, örgütteki çalışanlar arasındaki iş birliğini artırması, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması, örgütteki işlem maliyetlerinin azaltılması, çatışma ortamının azaltılması nedeniyle oldukça önemlidir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel otoriteyi daha fazla, daha güçlü desteklemekte ve örgütlerine bağlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel güven örgütsel bağlılığın öncüsüdür (Erdem, 2003,165).

Örgütlerin uyguladıkları modern insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikaları sonucunda güven duygusu oluşmaktadır. Oluşan güven duygusu örgütsel anlamda çekicilik yaratmakta ve potansiyel personeli örgüte çekmekte ve / veya mevcut personelde yüksek ölçüde bağlılık duygusu oluşturmaktadır (Çiftçioğlu, 2009). Dolayısıyla örgütlerin insan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgüt ile ilgili pozitif ya da negatif düşünceler oluşturmalarına neden olabilmekte, bu da çalışanların örgütle kurdukları bağlılığın şekil ve düzeyine etki edebilmektedir.

Hosmer'e (1995) göre, örgütsel güvenin en önemli sonuçlarından biri örgütsel bağlılıktır. Bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesi güçlü bir örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli faktör ise, çalışanların örgütlerine duydukları güvendir. Taşkın ve Dilek'te (2010) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dirks ve Ferrin (2002), yaptıkları analizde, örgütsel güvenin çıktıları arasında örgütsel bağlılığı göstermektedir.

Yapılan başka bir araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini arttıran örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı görülmektedir (Tremblay, Cloutier, Simard, Che^nevert, ve Vandenberghe, 2010).

Paine göre ise (2007), çalışanların sürekli desteklenmesi ve adil bir biçimde karşılanan istek ve ihtiyaçlarına dair oluşan güven, çalışanları örgütüne bağlamaktadır. Darrough (2006) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki güçlü ilişkiden bahsederken, bunu örgütsel değer, hedef ve amaçların paylaşılmasına dayandırmaktadır. Aksi durumda oluşan kuşkunun örgütsel değer, hedef ve amaçların paylaşımı sınırlı kalmakta ve çalışanların bağlılıklarının da çıkar ilişkisine dönüşmesinden bahsetmektedir. Çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel güven sonucu oluşması ve çıkar ilişkisine dayanmaması gerektiği anlatılmaktadır.

Kaneshiro (2008), çalışanların verimliliğini arttıran ve örgütsel bağlılığını güçlendiren etmenin örgütsel güven olduğunu ifade etmektedir. Performans, problem çözme, bağlılık, iletişim ve bilgi paylaşımı gibi davranış ve performans sonuçlarının sağlanmasında örgütsel güven etkili olmaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgütleri ile ilgili tutum ve davranışsal özellikleri ve işleri ile ilgilidir. Yüksek düzeyde güvenin olduğu örgütlerde iş tatmini, bağlılık, iş birliğinin gelişmesi ve etkin iletilen örgüt misyonunun oluştuğu görülmüştür (Demircan ve Ceylan, 2003).

Ertürk (2010), çalışanların örgütlerine duydukları yüksek güvenin, örgütün değer ve amaçlarının benimsenmesi için bir araç olduğunu belirtmiş ve sonuç olarak örgüte bağlılık duymaları ve örgütle özdeşleşmeleri beklenmektedir demiştir.

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgüt strateji ve amaçlarının benimsenmesiyle yakından ilişkilidir (Uray, 2014). Ayrıca çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri şekillendiren bir özelliğe sahiptir. Bu yönüyle örgüt iklimindeki psikolojik ilişkilerin oluşmasında bir diğer unsur olan örgütsel güven ile yakın ilişki içerisinde. Diğer bir deyişle örgütsel güven çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyini etkileyen ve örgütsel özdeşleşmenin öncülü olarak kabul edilen bir olgudur (DeConinck, 2011).

Çalışma bulgularına göre örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki anlamlı ilişki alanyazın ile uyumludur. Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediğine ilişkin

birçok araştırma vardır (Brewer, 1981; Cook ve Wall, 1980; DeConinck, 2011; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Edwards ve Cable, 2009; Ertürk, 2010; Kanten, 2012; Kramer, Brewer ve Hanna, 1996; Kreiner ve Ashforth, 2004; Kitapçı, Çakar ve Bülent, 2005; Lee, 2004; Polat, 2009; Puusa ve Tolvanen, 2006; Rousseau, 1998; Shamir ve Lapidot, 2003; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000; Tüzün 2006; Tüzün ve Çağlar, 2009; Uray, 2014).

Knight ve Haslam (2010) çalışmalarında, örgütsel özdeşleşmenin örgüt içerisindeki çalışanların genel tutum ve davranışlarını belirleyicisi olduğunu söylemiş, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak değerlendirmeleri ve örgütsel süreçlerde pozitif davranışlar sergileyebilmeleri için örgütlerine güven duymaları gerektiğini belirtmiştir.

Örgütsel güven, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte ve örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır. Çalışanlara örgütün bir parçası olmasında fayda sağlamak ve çalışma arkadaşları ya da örgütleriyle, ben yerine biz duygusunun geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Rousseau, 1998).

Örgütleriyle yüksek özdeşleşme sağlamış çalışanlar, örgütün amaç ve başarılarını kendilerinin gibi algılayıp, yönetici ya da işvereniyle daha uzun süreli ilişkiler geliştirmektedir. Bunun yanında örgütteki yüksek güven oluşumu, çalışanların görevlerini yapma ve örgütün gelişimine yardımcı olma duygusunu arttırmaktadır. Tersi durumda ise, örgüt- çalışan amaç ve değerlerinin örtüşmediği duygusu, çalışanlarda görevlerini yerine getirmeme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada güven, bireyin olumlu, gönüllü katılım ve örgütle işbirlikçi davranışlar kazanmasında etkili olmakla birlikte yeterli değildir. Örgütsel güvenin önemeli bir konum ve olanak yaratmakta, örgütleriyle özdeşleşmiş bireylere ihtiyaç duyduğu unutulmamalıdır. (Lee, 2004).

Örgütsel güven, çalışan ve örgüt arasındaki duygusal bağın oluşmasını destekleyerek, çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda davranmalarını ve örgütleri ile bir bütün oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır (Tseng, Chen ve Chen, 2005).

Tüzün (2006) çalışmasında, örgüt içerisinde oluşan yüksek güven düzeyinin, çalışanların örgütsel değerleri, normları hedefleri ve inançları doğru algılamalarına ve örgütle özdeşleşmelerine sebep olacağını belirtmiştir. Ayrıca yüksek güven düzeyi oluşturmuş örgütlerde, çalışanlar örgütü bir bütün olarak algılayacak ve örgütsel süreçlerde sorumluluk alma istekleri artacaktır. Zamanlarını ve enerjilerini örgüt için kullanacak ve örgütleriyle özdeşleşmiş bireyler oluşacaktır (Polat, 2009).

Raster ise (2001), çalışanların güvenme isteği ve özdeşleşme arasındaki güçlü bağa dikkat çekmektedir. Bu yönüyle örgütsel güvenin, çalışan-örgüt arasındaki işbirlikçi tavrı geliştirme ve çalışanların örgütün bir parçası olarak örgütleriyle tek vücut olduğunu hissetmede önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanlar iş çevresindeki olaylara karşı daha fazla sorumluluk hissedecek, örgütün amaçları doğrultusunda fazladan çaba gösterecek ve örgütleriyle özdeşleşmiş bireyler olarak örgütü ve kendini bir bütün olarak algılayacaklardır.

İş tatmini, iş ortamının (işin barındırdıkları, yönetici-lider tavrı) ya da işin sonucunda oluşan çıktılar (gelir-ücret, iş güvenliği) çalışan tarafından kişisel bir değerlendirmesidir (Schneider ve Snyder, 1975).

İş tatmini, pozitif iş tutumlarından biridir ve çalışanların yaptığı iş ve iş şartlarına karşı oluşturduğu bir tutumdur (Luthans, 1994).

Başka bir ifade ile, çalışanların iş ve iş çevresindeki beklentileriyle ilişkili düşünce, duygu eğilimleri ile oluşan çıktılar arasında yaptığı kıyaslama sonucunda işine ait oluşturduğu tutumdur (Özdevecioğlu, 2003).

Bağlılık ile iş tatmininin ilişkili oldukları alanlar karşılaştırıldığında, bağlılık iş tatminine göre daha geniş bir alanı kapsayan örgüte karşı oluşturulmuş bir tutum iken, iş tatmini örgüte göre daha dar bir alanı kapsayan işe karşı geliştirilmiş bir tutumdur. Bağlılık zaman açısından daha uzun süreli ve daha devamlı bir niteliğe sahip iken, iş tatmini iş ve işin özelliğine göre şekillenen daha kısa süreli ve daha geçici bir özellik sergilemektedir (Marchiori, Henkin, 2004).

Mayer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı açıklayan bir yaklaşım olan tutumsal yaklaşım açısından, iş tatmininin örgütsel bağlılığın gelişmesinde katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca tutumsal yaklaşıma göre çalışanların örgüte ve işe ilişkin tutumları, örgütsel bağlılığa dayanak teşkil etmektedir.

Decotis ve Summers (1987) da yaptıkları çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi, yordayıcısı olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmanın bulgularına paralel olarak, yapılan alanyazın taramasında çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicinin iş tatmini olduğu ortaya çıkmıştır. (Alnajjar, 1999; Chen, 2004; Cook, Wall, 1980; Cropanzano, Mitchell, 2005; Çekmecelioğlu, 2006; Çiftçiyıldız, 2015;

Decotis, Summer, 1987; Özdevecioğlu, 2003; Özdevecioğlu, 2004; Meyer, Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Morrow, 1993; Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974; Poyraz ve Kama, 2008; Price, 1977; Wiener, 1982; Yanık, 2014; Yoon, Suh, 2003).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, örgütsel bağlılık da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak işlerinde tatmin olmuş çalışanlar örgütlerine karşı daha fazla bağlılık geliştirirken, yaptıkları işten tatmin olmayan çalışanlar örgütlerine zarar verebilecek davranış geliştirme eğilimindedirler.

İş tatmini bireylerin yaptıkları işlere karşı geliştirdikleri inanç, duygu, düşünce, davranış ve değerlendirmelere ilişkin olumlu ya da olumsuz tutumlarıdır. Tatmin duygusu yüksek olan çalışanların işlerine karşı olumlu bir tavır geliştirirken, tatmin duygusu düşük ya da olmayan çalışanların işlerine karşı tutumlarının olumsuz olduğu gözlenmektedir. Bu da çalışanları ya örgüt kimliğinden uzaklaştırmakta ya da örgüt kimliğine bürünme, örgütün üyesi olma ve örgüte ait hissetme duygularını ortaya çıkarmaktadır.

Özdeşleşme başka bir birey veya gruptan kaynaklanan davranışların kişi tarafından kabullenilmesi, benimsenmesidir. Yani paydaşlar arasındaki tatmin edici ilişkidir (Kelman, 1961). Bireyin kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak tanımlaması için gerekli olan ve hazır oluşunu yansıtan durumdur (DeConinck, 2011).

Örgüt özdeşleşmesi ise, çalışanların bulundukları örgütün sahip olduğu değerler ile örgüt amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarına, örgütün amaçları ve faaliyetlerini biçimlendirme olanağı oluşturmalarına, örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul ederek belirsizliği ortadan kaldırmalarına yardımcı olmaktadır (Tüzün, 2006).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatmin düzeyleri yüksek olan örgüt çalışanlarının, yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine de sahip olduğu görülmüştür. Buradan hareketle iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın bulgularına paralel olarak alanyazın taraması sonuçlarında da örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bamber ve Iyer, 2002; Efraty, Sirgy ve Claiborne, 1991; Hall ve Schneider, 1972; Lee, 1971; Lipponen, 2001; Mael, 1988; Mael ve Ashforth, 1992; Russo, 1998).

Mael (1988) çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Russo (1998), iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, özdeşleşme düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hall ve Schneider (1972) ise, iki farklı örneklem grubu üzerinde yaptığı çalışmada yine iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Efraty, Sirgy ve Claiborne (1991), Amerika'daki bir yaşlı bakım evinin çalışanları ile yaptıkları çalışmada bu iki değişken arasında anlamlı sonuçlar elde etmişlerdir. Lee (1971), bilim adamlarını örneklem olarak seçtiği çalışmasında, yine örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Mael ve Ashforth (1992) iş tatmininin örgütsel amaçlarla tespit edildiği çalışmalarında, çalışanların özdeşleşme düzeyinin tatmin düzeyleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Lipponen (2001) ve Bamber, Iyer'in (2002) yaptıkları çalışmalarda da çalışanların tatmin düzeyinin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

H 3. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde, lider üye ilişkisi (LMX) ve iş tatmininin aracı (mediatör) rolü vardır. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde, lider üye ilişkisi (LMX) ve iş tatmininin aracı (mediatör) rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Hipotez 3'de işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide lider üye ilişkisinin ve iş tatmininin dolaylı etkisinin olduğu varsayılmıştır.

Bir başka ifadeyle, işveren markası algısının lider üye ilişkisi ve iş tatminini arttıracakları bunların sonucu olarak da akademisyenlerin örgüte bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme algılarının artacağı düşünülmüştür. Buna göre araştırmada üçüncü hipotez “Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde lider üye ilişkisi ile iş tatmininin aracı rolü vardır ve spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde lider üye ilişkisi ile iş tatmininin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlıdır” şeklinde oluşturulmuştur.

Bulgular spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt lider üye ilişkisi ile iş tatmininin

aracı bir rol üstlendiğini göstermiştir dolayısıyla araştırmanın hipotezi kabul edilmiştir (Çizelge 4.3.).

Yapılan alanyazın taramasında işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde lider üye ilişkisinin aracı bir rol üstlendiği ardışık çalışmalara rastlanmamış olmasından dolayı, araştırmanın bu bölümünün de özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Ancak Kashyap ve Rangnekar (2016) araştırmalarında işveren markası algısının lider üye ilişkisini arttıracaklarını ortaya kaymaktadırlar. Ayrıca lider üye ilişkisinin örgütsel bağlılık algılarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Göksel ve Aydın, 2012; Joo, 2010; Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999; Klein ve Kim, 1998; Laschinger, Finegan ve Wilk, 2009; Liden ve Graen, 1980; Liden ve Maslyn, 1998; Lo, Ramayah, Kueh Swee Hui, 2006; Nystrom, 1990; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2006; Scandura ve Schriesheim, 1994; Schriesheim vd., 1992; Schyns vd., 2005; Sherony ve Green, 2002; Truckenbrodt, 2000). Bunun yanında lider üye ilişkisinin örgütsel özdeşleşmeyi de olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Akman, 2017; Göksel ve Ekmekçioğlu, 2017; Katrinli vd. 2008; Loi, Chan ve Lam, 2014; Lu, Shen ve Zhao, 2015; Sollitto vd., 2016; Stinglhamber vd., 2015; Tangirala, Green ve Ramanujan, 2007; Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen, 2011).

Yukarıdaki araştırma sonuçları birleştirildiğinde lider üye ilişkisinin, işveren markası-örgütsel bağlılık ve işveren markası-örgütsel özdeşleşme ilişkilerinde aracı bir rolünün olabileceğini düşündürmektedir.

Ayrıca araştırmanın ikinci hipotezinde iş tatmininin işveren markası-örgütsel bağlılık ve işveren markası-örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı rolü tartışıldığından bu bölümde tartışılmayacaktır.

LMX (lider üye ilişkisi/etkileşimi) teorisi, liderlik alanında en ilgi çekici teorilerden biridir. Teori, liderlik süreci ile bu sürecin çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Lmx teorisine göre, lider ya da yöneticilerin örgütte kendilerine bağlı paydaşlarla karşılıklı etkileşimlerinin doğurduğu ilişkilerin şekli ve düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçları nasıl etkileyeceğiyle ilgilenmektedir. Teoriye göre liderler/yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkide farklı derece ve basamaklar bulunmakta dolayısıyla astlarla olan ilişkide tek düzelik söz konusu olmamaktadır.

Çalışan-örgüt ilişkisi, çoğunlukla örgütün temsilcisi olarak algılanan lider ve yönetici aracılığıyla oluşmaktadır (Van Knippenberg, Van Dick ve Tavares, 2007). Yönetici ya da liderler örgüt içinde örgütün özelliklerini üzerinde barındıran onun bir prototipi olarak görülmekte ve lider ya da yöneticinin kararları, algısı ve eylemleri örgütün düşüncesi olarak algılanmaktadır (Tyler ve diğerleri, 1996). Dolayısıyla güçlü bir işveren markasının oluşturulması ve çalışanlara iletilmesinde liderin rolü oldukça önem kazanmaktadır. Çalışanlara doğru iletilen işveren markası mesajlarının örgütte oluşacak bağlılık ve özdeşleşme düzeyinin belirlenmesinde liderin üstlendiği rol ve sorumluluk belki de en önemli kilit noktalarından birini oluşturmaktadır.

Lider ya da yöneticiler ile örgütler ve çalışanlar arasındaki niteliği yüksek ilişkilerin olumlu sonuçları, yüksek iş performansı ve tatmini, yüksek verimlilik, motivasyon, ast-üst ilişkisinde tatmin edici ilişkiler, güçlü bir örgütsel bağlılık ve özdeşleşme olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına göre de lider üye ilişkisi – örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ve lider-üye etkileşim düzeyi arttıkça bireyin örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir. Literatür taraması sonucunda ulaşılan çalışma sonuçları da çalışmayı destekler niteliktedir (Göksel ve Aydın, 2012; Joo, 2010; Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999; Klein ve Kim, 1998; Laschinger, Finegan ve Wilk, 2009; Liden ve Graen, 1980; Liden ve Maslyn, 1998; Lo, Ramayah, Kueh Swee Hui, 2006; Nystrom, 1990; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2006; Scandura ve Schriesheim, 1994; Schriesheim vd., 1992; Schyns vd., 2005; Sherony ve Green, 2002; Truckenbrodt, 2000)

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün değer ve amaçlarına karşı geliştirdiği güçlü ilgi, sadakat ve inanç tutumlarının toplamı olarak düşünülmektedir. Bu noktada oluşturulacak lider üye ya da ast üst etkileşimini pozitif yönde geliştirmek çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu ve iş performansını geliştirecek motivasyonlarının artmasını sağlayacak kritik bir rol oynamakta ve önemli bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanında bir bütün olarak örgütün başarı düzeyinin artırılmasında da etkili olacaktır.

Örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarında en etkin rolü oynayan lider davranışlarının, çalışanların birçok davranış ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel özdeşleşme düzeylerini de etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

Çalışanlar için örgütün amaç, hedef ve değerlerinin temel bilgi kaynağı ve örgütün karakteristik özelliklerini yansıtan kişi liderdir. Özdeşleşme ise, örgüt ile benlik arasında algılanan birlik olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008). Çalışanların örgütün kimliklerini benimsemesi, örgüte karşı geliştirecekleri aidiyet ve örgüte ait kavramların içselleştirilmesi liderle kurulan etkileşim düzeyi ile yakından ilişkilidir. Doğru şekillendirilmiş lider üye ilişkisinin örgütünü benimsemiş ve yüksek özdeşleşme düzeyine sahip çalışanlar olarak neticelenmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

Araştırma bulguları lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile de anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan literatür taramasında da elde edilen kaynaklar lider üye ilişkisi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu destekler niteliktedir (Akman, 2017; Göksel ve Ekmekçioğlu, 2017; Katrinli vd. 2008; Loi, Chan ve Lam, 2014; Lu, Shen ve Zhao, 2015; Sollitto vd., 2016; Stinglhamber vd., 2015; Tangirala, Green ve Ramanujan, 2007; Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen, 2011).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, işveren markasının akademisyen görüşlerine göre etkilediği faktörlerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir model uygulaması ile ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırmada bağımsız değişken işveren markası, bağımlı değişkenler ise örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezlerine bağlı olarak işveren markası algısının değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri test edilmiştir. Ortaya koyulan hipotez (önerilen) ve alternatif model ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerden toplanan veriler ışığında çözümlenmiştir.

Bulgular bölümünün ilk kısmında işveren markası algısının, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Hipotez ve alternatif modele ait uyum katsayıları incelendiğinde, işveren markası algısı ile örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında pozitif ilişkiler bulunmuş, dolayısıyla işveren markası algısının bu değişkenlerin değerlerini arttırdığı gözlenmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları (Çizelge 4.1.) örgütsel güven ve lider üye değişkenleri arasında yüksek ($r = .81$) ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişki katsayısının çok yüksek olması, değişkenlerin birbirleri yerine kullanılabileceğini göstermektedir. Çalışmada oluşturulan alternatif modelde bu çoklu bağlantı sınanmış ve değişkenlerle oluşturulan iki farklı modelde benzer sonuçlar tespit edilmiştir.

Ayrıca hipotez modelde akademisyenlerin üniversite de toplam çalışma süresinin güven algılarını azaltmaya yol açtığı tespit edilmiştir. Çalışma süresiyle paralel olarak iş yaşantısının olumsuzlukları ve yaşanan olumsuz tecrübelerin de artacağı öngörüldüğünde örgütlere duyulan güven düzeyindeki azalma anlaşılabilir olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işveren markası algısının örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri üzerindeki pozitif ve olumlu etkisi, yöneticiler tarafından inşa edilen güçlü bir işveren markası oluşturmuş örgütlerde, ilişki, tatmin, bağlılık ve güven algılarındaki artışa, ayrıca örgütün kimliğine bürünmüş, örgütle özdeş, nitelikli çalışanlara işaret etmektedir.

Bulgular bölümünün ikinci kısmında spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki işveren markası algısının, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisinde örgüt içi güven ile iş tatmininin aracı rolü analiz edilmiştir. Araştırma bulguları işveren markası algısının değişkenler üzerinde doğrudan etkilerinin yanında dolaylı etkileri olduğunu da göstermektedir.

Bulgular bölümünün son kısmında ise, işveren markasının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide lider üye ilişkisinin ve iş tatmininin dolaylı etkisi analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, işveren markası algısının lider üye ilişkisi ve iş tatminini arttırdığı ve bunlara bağlı olarak da akademisyenlerin örgüte bağlılığı ve özdeşleşme düzeylerinde artış sağlandığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın tüm sonuçları ele alındığında, işveren markası algısının örgütsel güven, lider üye ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırdığı görülmüştür. Bu sonuçlara bağlı olarak spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında inşa edilecek güçlü bir işveren markasının, örgütü rakiplerinden farklılaştırarak, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemiş, örgütlerine bağlı, örgüt ile benlik arasında algılanan birliği özümsemiş çalışanları ile rekabet gücünü arttıracakı söylenebilir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılanmasında işveren markasının bir katalizör görevi üsleneyeceği düşünülmektedir.

Son olarak araştırma sonuçlarına göre şu öneriler geliştirilebilir:

1. İşveren markasının değişkenler üzerindeki pozitif etkileri düşünüldüğünde, bir faydalar paketi olan kavramın, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumu yöneticileri ile paylaşmanın faydalı olabileceği düşünülmektedir.
2. Yükseköğretim Kurulu'nun yenilenmesi adına yaptığı/yapacağı değişimlere bir model olarak işveren markası kavramı sunulabilir.
3. İşveren markasının “çalışılacak en iyi yer” algısı üzerine temellenmiş yapısı, merkez şehirlerdeki üniversitelerde toplanmış nitelikli akademik iş gücünün, ülkemiz üniversitelerinin tümünde çalışma isteğini doğurabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 103.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(1), 267-299.
- Agrawal, R. K., and Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- Ak, T. (2009). *Marka yönetimi ve tüketici karar sürecine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Akbaş, S. (2009). *İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing) ve iş tatmini ilişkisi- sağlık çalışanları üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akçay, A. D. (2014). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran Özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 175-178.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Akman, Y. (2017). Okullarda sosyal sermaye ve öğretmen özdeşleşmesi ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 263-281.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş tatmin etmenlerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Albert, S., and Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 263-295.
- Albrecht, S. L., and Albrecht, S. (2010). *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Alderfer, C. P.(1972). Existence, Relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York:
- Alnajjar, A. (1999). The Impact Of Selected Psycho- Social Variables Upon Employees' Organizational Commitment In The United Arab Emirates, *Social Behavior And Personality*, 27,5.
- Altıntaş, F. (2002). *İşletmelerde çağdaş yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Ambler, T., and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Archer, C.J. and Bussy N. D. (2006). *The role of corporate reputation versus relationships in building employer brand equity: the case of a major private hospital*. In ANZMAC 2006 Advancing Theory, Maintaining Relevance, edited by -, Queensland.
- Ariffin, H. F. (2008). *A study of relationship between employer branding, employer attraction and employee productivity in the Malaysian hotel industry*. In International Colloquium on Asian Business (ICAB). Bankong.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resources management*. Philadelphia: Kogan Page.
- Arnold, H. J., and Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*, Grave-Hill.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. and Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, E. B, Joshi, M., Anand V., and O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2426-2248.
- Ashkanasy N.M. and Jackson, C. R. (2009). *Örgüt kültürü ve iklimi. Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı, (2. Cilt)*. (Türkçe Ed. Handan Kepir Sinangil). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baird, L. S., and Hamner, W. C. (1979). Individual Versus Systems Rewards: Who's Dissatisfied, Why, and What is Their Likely Response?. *Academy of Management Journal*, 22(4), 783-792.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller güdeleme kuramları ve Türkiye'de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Bamber, E.M., and Iyer, V. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(2), 21-38.
- Baran, M. (1997). Liderlikte dikey kili bağlantı modeli. *21. Yüzyılda Liderlik*, 2, 497-506.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış, insanın üretim gücü. *Feryal Matbaası: Ankara*.
- Basım, N., ve Şeşen, H. (2009). *Örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü*. Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 806-812.
- Bass, B. M., and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B., and Avolio, B. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. *Mind Garden*.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları, 29-63.
- Baş, T., ve Ardiç, K. (2002). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans*, 17(198), 72-81.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatminiyle yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri emniyet müdürlüğünde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bateman, T. S., and Snell, S. A. (2004). *Management: The new competitive landscape*. New York: McGraw-Hill.
- Bauer, T. N., and Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Best, P. W. (1994). *Locus of control, personal commitment and commitment to the organization*. Africa: University of South Africa.

- Bhattacharya, C. B., and Elsbach, K. D. (2002). Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 26-36.
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., and Maas, P. (2010). *Integrating marketing and human resources: The link between employee's job satisfaction, identification with the company and employer branding*. In The 11th International Research Seminars in Service Management, France-May, 25-28.
- Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 377-397.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 211-233.
- Brewer, M. B. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. *Scientific Inquiry and the Social Sciences*, 14(3), 214-231.
- Brief, A. P., and Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Britt, T. W., Stetz, M. C., and Bliese, P. D. (2004). Work-Relevant Values Strengthen the Stressor-Strain Relation in Elite Army Units. *Military Psychology*, 16(1), 1-4.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., and Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 346-355.
- Bruce, D., and Harvey, D. (2010). *Marka bilmecesi*. (A. Özer çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 15-52.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burns, J. Z., and Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları, 12-18.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.

- Buyanjargal, B., and Bor, A. (2017). Employer Brand: The Relationship Among Perceived Employer Branding, Employee Performance And Retention In Mongolia Business Sector. *International Journal Of Management And Applied Science*, 3(4), 30-36.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyük, K. (2015). *Yükseköğretim Sisteminin Uluslararasılaşmasının Sürdürülebilirliği Açısından Tanıtım ve Markalaşma Çalışmaları: "Study in Turkey" Örneği*. Uluslararası Öğrenci Sempozyumu Bildiriler kitabı, 160-177.
- Byington, J. R. and Johnston, J. G. (1991). Influences on turnover of internal auditors. *Internal Auditing*, 7(2), 3-10.
- Cable, D. M. and Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.
- Case, R. (1998). Leader member exchange theory and sport: Possible applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4), 387.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde. (s. 131-177). Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskisehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., and Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437.
- Chen, L.Y. (2004). Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satiasfaction And Job Performance At Small And Middle Sized Firms Of Taiwan, *Jounal Of American Academy Of Business*, 5, 432-438.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal Of Speech*, 69(2), 143-158.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Cho, Y.J. and Park, H.J. (2011), Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment, *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Chunping, Y., and Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087–2091.

- Clark, A., Oswald, A., and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2): 143–159.
- Cohen, D., and Prusak, L (2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Colman, A. M. (2015). *A dictionary of psychology*. USA: Oxford University Press.
- Connaughton, S. L., and Daly, J. A. (2004). Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 89-103.
- Cook, J., and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.
- Cooper, D., and Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516-538.
- Cormick, M., Ernest, J., and Ilgen, D. R. (1980). *Industrial Psychology*. Englewood Cliff, NY Prentice Hall Inc, 1, 978.
- Coşkun, G. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin müzakere algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi: Ankara Keçiören örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., and Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust: defining, establishing, and maintaining something as elusive and fragile as trust is as difficult as it is essential. *Association Management-Washington-*, 51, 26-36.
- Cummings, L. L., and Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302(330), 39-52.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847

- Çalışkan, G. (2015). An examination of coach and player relationships according to the adapted LMX 7 scale: a validity and reliability study, *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 19, 22–33
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiftçioğlu, B. A. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Çiftıldız, K. (2015). *İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Doğu Marmara ISO 500 firma örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çokluk, B., Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211–233
- Çubukçu, K., ve Tarakçıoğlu S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., and Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Darrough, O. G. (2006). *An examination of the relationship between organizational trust and organizational commitment in the workforce*. Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Davies, G., and Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. In *Reputation Capital* (pp. 311-323). Berlin: Heidelberg Springer,
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- Decotis, T. A. and Summer T. P. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment, *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. ve Dinçer, E. (2011). Örgütsel adalet”, *örgüt psikolojisi, yeni yaklaşımlar, güncel konular* (Edt. Aykut Bedük), Konya: Atlas Akademi.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, 293-337.
- Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., and Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Dicle, Ü., and Dicle, A. (1989). Motivasyon. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7, 25.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002), Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Drori, G.S., Delmestri, G. and Oberg, A. (2013). *Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field*. 137-151.
- Duc/To, N. T. (2013). *Employer branding for SMEs: Attracting graduating students in IT industry* (Doctoral dissertation, Thesis, Heilbronn University of Applied Sciences).
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., and Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 34, 239-263.
- Edwards, J. R., and Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-667.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, 266-286.
- Efraty, D., Sirgy, M. J., and Claiborne, C. B. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: a quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78.
- Emery, C. R., and Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77.
- Erarslan, İ. (2015). Üniversitelerin uluslararası görünürlüğü: akademik performans ve

- üniversite marka değeri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 37-47.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven. Sosyal bilimlerde güven*. Ankara: Vadi Yayınları, 165.
- Erdemir, E. (2007). *İşe almada aday odaklılık. kavramsal çerçeve ve ölçek geliştirme*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdil, O., and Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2003), 32.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları No: 266.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A., ve Arı, G. S. (2005). Krizde işten çıkarılmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 121-148.
- Ergun, H. S., and Tatar, B. (2016). An analysis on relationship between expected employer brand attractiveness, organizational identification and intention to apply. *Journal Of Management Marketing And Logistics*, 3(2), 145-162.
- Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erol, V. (1998). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A. (2010). Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust On The Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), s. 409-441.
- Ertürk, Y. D. (2006). *Etkin örgütsel iletişim için örgütsel davranışın analizi, halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları* (ed. Y.D. Ertürk). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2011), The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-29.

- Feather, N.T., and Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Feldman, D. C., and Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill College.
- Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap*, 49–53.
- Ferrin, D. (1996). Trust in and between organizations, *Strategic Management Research Center Review*, 1(1).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- Garfinkel, P. E., Bagby, R. M., Schuller, D. R., Dickens, S. Eand Schulte, F. S. (2005). Predictors of professional and personal satisfaction with a career in psychiatry. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 50(6), 333-341.
- Gemci, R., Gülşen, G. ve Kabasakal F.M. (2009). Markalar ve markalaşma şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-114.
- Genç, N. (1990). *Kamu ve özel sektör yöneticilerinin “astların motivasyonu” açısından değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68-99.
- Gibney, R. A. Y., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I. M., and Caner, T. (2011). Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083-1109.
- Gilliland, S.W. and Chan, D. (2009). “Örgütlerde adalet: teori, yöntemler ve uygulamalar”, *endüstri, iş ve örgüt psikolojisi El Kitabı*, 2. Cilt. (Türkçe Editörü Handan Kepir Sinangil). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Glenn, N. D., Taylor, P. A., and Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 189.
- Goulet, L. R., and Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.

- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Gökırmak, M. (2003). Küresel kriz ve politikada güven. *Doğu-Batı*, 6, 233-253.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Göksel, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde işe bağlılığın aracı rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747.
- Gözen, E. (2016). *İşveren markası "İK için yeni arena"* (1. baskı). Ankara: Maya akademi Yayın,1-20.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Basım Yayım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Gürsel, M., İzgar, H., Altınok, V. and Kesici, Ş. (2003). *Endüstri ve örgüt psikolojisi-iş doyum*. Konya: Star Ofset Basım.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hackett, R. D., and Lapierre, L. M. (2004). A meta-analytical explanation of the relationship between lmx and ocb. In *Academy of Management Proceedings*, Vol:1, pp. T1-T6
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

- Hackman, R. and Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Haden, S.S.P., Caruth, D.L. and Oyler, J.D., (2011). Temporary and permanent employment in modern organizations. *Journal of Management Research*, 11(3), 145-158
- Hahn, I., Bredillet, C., Kim, G. M., and Taloc, M. (2012). Agility of project manager in global IS project. *Journal of Computer Information Systems*, 53(2), 31-38.
- Halepota, H. A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 47(3), 14-18.
- Halis, M., Gökgöz, G.S. ve Yaşar, Ö. (2007), Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hall, D. T., and Schneider, B. (1972, August). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. In *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 159-161.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., and McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- He, H., and Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Heaney, J.G. and Heaney M.F. (2008). Services branding strategies: using corporate branding to market educational institutions, *Academy of World Business, Marketing & Management Development Conference Proceedings*, 3(1), 166-176.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K. and Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506-526.
- Hellriegel, D., and Slocum, J. W. (1976). Organizational behaviour: Contingency views. *St. Paul, Minn-: West Publishing Co.*
- Hemphill, J. K., and Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description and measurement. *Columbus: Business Research, Ohio State University*, 1-18.
- Hemsley-Brown J.V. and Goonawardana, S. (2007). Brand harmonisation in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60, 942-948.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, (2), 26-34.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior*. Engelwood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behaviour, leading human resources*. NJ: Prentice Hall.
- Hollander, E. P., and Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Happer & Row. Porter, LW.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Huff, L., and Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- Ilies, R., and Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1119-1139.
- Immordino, K. M. (2009). *Organizational assessment and improvement in the public sector*. Florida: CRC Press.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İnternet: Baghaei, R. (2011). A comparative study of human resource management practices in private and public hospitals of Iran with special reference to job satisfaction of nurses. URL: http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fshodhganga.inflibnet.ac.in%2Fbitstream%2F10603%2F2009%2F4%2F04_content.pdf&date=2018-07-30, Son Erişim Tarihi:01.11.2017
- İnternet: House, R. J., and Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, Autumn*, 83. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2Fdtic%2Ftr%2Ffulltext%2Fu%2Fa009513.pdf&date=2018-08-16>, Erişim tarihi: 01.12.2017
- İnternet: TDK. (2017). *Özdeşleşme*. URL: http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Findex.php%3Foption%3Dcom_bts%26view%3Dbts%26kategori1%3Dveritbn%26kelimesec%3D252152&date=2018-07-30, Son Erişim Tarihi: 26 Kasım 2017.
- İnternet: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (t.y). Yükseköğretim Kurulu Resmî Web Sitesi. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fhttps%3A%2Fistatistik.yok.gov.tr%2F+&date=2018-07-30> Erişim tarihi: 01.12.2017
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 11(6), 160-177.

- Jacobs, T. O., and Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 281–295
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal Of Marketing*, 57, 52-70.
- Jepsen, D. A., and Sheu, H. B. (2003). General job satisfaction from a developmental perspective: Exploring choice—job matches at two career stages. *The Career Development Quarterly*, 52(2), 162-179.
- Jones, C., and Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 413-434.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Joo, B. K. B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., and Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi*. Doktora Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalleberg, A. L., and Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization*. Ph. D. Thesis, North central University.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, 27, (1/2), 51-75.
- Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.

- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, X(3), 241-246.
- Karalar, S. (2015). *Ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliği üzerine etkisi ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (13. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 81.
- Karlı, M. D. (2007). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Kashyap, V. and Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Katoen, J. R. and Macioschek, A. (2007). *Employer branding and talent-relationship-management: Improving the organizational recruitment approach*. Umea School of Business. Unpublished Master Thesis.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., and Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kayısı, K.A. (2016). *Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaypak, Ş. (2013). Küreselleşme sürecinde kentlerin markalaşması ve “marka kentler”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 335-355.
- Keleş, H. N. K. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- Khanolkar, R. S. (2013). Influence of employer branding on satisfaction and commitment of generation y employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 1(1) 13-18.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırdar, Y. (2003). Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 233-250.

- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kızıl, Ç. (2018). *Marka stratejileri ve eğitim sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü İstanbul.
- Kimpakorn, N., and Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, N., Anderson, N., and West, M. A. (1991). Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes. *Work & Stress*, 5(4), 331-339.
- Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Kitapçı, H., Çakar, N. ve Bülent, S. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 12(12), 33-41.
- Klein, H. J., and Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: The Guilford Press.
- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). Your place or mine? organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735.
- Knox, S., and Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (13. basım). İstanbul: Beta Basım.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker fabrikasında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., and Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action in organizations: the decision to trust as a social decision. Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, London: Sage Publications.
- Kreiner, G. E., and Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kreiner, G. E., and Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International*

Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(1), 1-27.

- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kuşçu, A., ve Okan, E.Y. (2010). An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Öneri Dergisi*, 9(34), 119-130.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., and Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., and Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425.
- Le Blanc, P. M., de Jong, R. D., Geersing, J., Furda, J., and Komproe, I. H. (1993). Leader member exchanges: distinction between two factors. *The European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 297-309.
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lewin K., Lippit R. and White R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301
- Liden, R. C., and Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resources Management*. 46(1), 51-69.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lipponen, J. (2001). Organizational identifications-Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context. *University Of Helsinki Department Of Social Psychology, Social Psychological Studies*, 4, 1-127.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. E., and Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.

- Lo, M. C., Ramayah, T., and Kueh Swee Hui, J. (2006). An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia. *Journal of Business & Management*, 12(1), 5-23.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industry and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of applied Psychology*, 58(1), 67.
- Loi, R., Chan, K. W., and Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 42-61.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions. an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Lu, Y., Shen, Y., and Zhao, L. (2015). Linking Psychological Contract Breach and Employee Outcomes in China: Does Leader-Member Exchange Make a Difference? *The Chinese Economy*, 48(4), 297-308.
- Luthans, E. (1995). *Organizational behavior*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behavior*. Newyork: Mcgraw-Hill, Inc.
- Mael, F. (1988). *Organizational identification: Construct redefinition and afield application with organizational alumni*. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit.
- Mael, F., and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Marchiori, D. M., and Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Marsh, H. W., and Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to he study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., and Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Maslow, A. (1970). *A theory of human motivation*. In: V.H. VROOM, and E.L. DECI, ed. *Management and motivation*. London: Penguin Books.

- Mathieu, J. E. and Zajac D.M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McMullan, K., Rehal, P., Read, K., Luo, J., Huating Wu, A., Pitt, L., Papania, L. and Campbell, C. (2009). Selling the Canadian Forces' brand to Canada's youth. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 474-485.
- Melin, E. (2005). *Employer Branding. Likenesses and Differences between External and Internal employer Brand Images*. Master's Thesis, Lulea University of Technology.
- Mendis, M. V. S. and Wanigasekera, W. M. S. K. (2013). Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: with Special Reference to Insurance Company.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: the creation of a model of job satisfaction. *School Leadership & Management*, 17(1), 57-68.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis, the centrality of trust, a survey of west michigan managers, *Public Personel Management*, 19(4), 442- 463.
- Mishra, J., and Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 9.
- Mitchell, T. R. (1982). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. 2nd. Boston: MA, Houghto Mifflin.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., and Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. DePaul: Jai Press.

- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-137.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14(3), 387-409.
- Mullins, M., End, C. M., and Carlin, L. (2010). Validating kreiner and ashforth's organizational identification measure in an engineering context. *Applied HRM Research*, 12(1), 75.
- Nardalı, S. ve Tanyeri, M. (2011). Yükseköğretimde markalaşma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 309-319.
- Neves, P. and Caetano, (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control, *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Nooderhaven, N. G. (1992). *Trust and interfirm relations*. European Association for Evolutionary Political Economy Conference sunulan bildiri, France.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (Six Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Public Personnel Management*, 19, 58-70.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of american business managers. *Group and Organization Studies*, 15(3), 296-312.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Öksüz, B. (2012). *İşletmelerde örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işveren markalaşma ve insan kaynaklarına yansımaları*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ören, K. ve Yüksel, H., (2012). “Marka işveren” veya “işveren markası” kavramı: bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirmesi. *Kamu-İş*, 12(3), 31-52.
- Ötken, A. B. ve Okan, E.Y. (2015). *Beğenilen ve vazgeçilmeyen işveren olur mu? Şimdi işveren markası zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 40-115.

- Özalp, E. ve Kirel. Ç. (2000). *Örgütsel davranış* (Beşinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda kapsam kuramları. Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Özgüner, E. (2017). *Marka yönetimi ve eğitim sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A., ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15, 1-2.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Kırklareli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Paine, S. C. (2007). *The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment*. Doctoral Dissertation, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego, 102-103.
- Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Penley, L.E., and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pettit Jr, J. D., Goris, J. R., and Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 81-98.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, S. and Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307- 331.
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T. and Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Poyraz, K., and Kama, U. B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: Iowa State Press.
- Puusa, A., and Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity And Trust, *Electronic Journal Of Business Ethics And Organizational Studies*, 11(2), 29-33.
- Raster, G. (2001). *Trust at Text Value, Dividing 1 Million Euro and How Influenced Trust between Members in a Virtual Research Team*. EIASM Workshop on “Trust Within and Between Organizations”, Vrije Universiteit, Amsterdam, 29-30 November.
- Reed, A. (2001). Distinguishing marques. People Management. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.people+management.co.uk%2Fpm%2Farticles%2F2001%2F10%2F1207.htm&date=2018-07-30>, Erişim Tarihi: 5 Şubat 2016.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., and Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Robbins S.P., Judge T.A., and Sanghi, S. (2004). *Organizational Behavior* (12th ed.). India: Dorling Kindersly.
- Robbins, L. (1986). *Group management and application*. Chicago.
- Robbins, S.P., and Coulter, M. (1996). *Management* (5th Ed.). NJ: Prentice Hall.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Burlington: Gower Publishing.

- Rotondi, T. (1975). Organizational identification and group involvement. *Academy of Management Journal*, 18(4), 892-897.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 217-233.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Russo, T. C., (1998). Organizational and Professional Identification, *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Scandura, T. A., and Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Schelble, R. M. (2002). *Organizational identification and the development of professional community*. Unpublished Master Thesis, Department of Educational Leadership And Policy, Utah University, USA.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior*, New York, John Willey & Sons.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., and Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Schneider, B., and Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate, *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schriesheim, Chester A., Neider, Linda L., Scandura, Terri A., and Tepper, B. J., (1992). Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., and Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Scott, C. R., Corman, S. R., and Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, S. G., and Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sevimli, F., and İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 261-273.
- Shamir, B., and Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Sherony, K. M., and Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Simmons, S. E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.
- Sinangil, H. K. (1998). Endüstri ve örgüt psikolojisinin iş yaşamına katkıları. *Mercek Dergisi*, 1, 107-111.
- Sluss, D. M., and Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., and Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Smith, H. C. and Wakeley, J. H. (1972). *Psychology of Industrial Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Smith, P. A., and Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
- Sollitto, M., Martin, M. M., Dusic, S., Gibbons, K. E., and Wagenhouser, A. (2016). Assessing the supervisor-subordinate relationship involving part-time employees. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 74-96.

- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki: bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soyer, F., and Can, Y. (2007). İş tatmini ile mesleki beklenti ve mesleki destek algılaması arasındaki ilişki: Beden eğitimi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *TSA*, 11(3), 23-36.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., and Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *Plos one*, 10(4), 1-23.
- Şaylan, G. (1973). Çalışma özendiricileri. *Today Dergisi*, 1(4), 21-44.
- Şencan, N. S. (2011). *Türk ilaç sanayinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şengöz, M. (2015). *Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve bankacılık sektörü örneğinde bir araştırma*. Doktor Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegema Yayınları.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tajfel, H. (Ed.). (2010). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tak, B. ve Aydemir, B. A. (2004). *Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma*. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Tan, H. H., and Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tangirala, S., Green, S. G., and Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309.

- Tanwar, K., and Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Taşdemir Afşar, S. (2011). *Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, F., ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thompson, M. and Heron, P. (2005). The Difference a manager can make; Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Tokgöz, S. (2015). *Çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimcilikleri üzerindeki etkisi: bilişim sektörü üzerine bir çalışma*. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(2), 141.
- Toma, J.D., Dubrow, G. and Hartley, M. (2005). The uses of institutional culture: strengthening identification and building brand equity in higher education. *ASHE Higher Education Report*, 31(2), 1-14.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Che^nevert, D. and Vandenberghe, C., (2010), The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- Tseng, H. C., Chen, T. F., and Chen, F. I. (2005). Constructing and testing a model of trustworthiness, trust behavior and organizational identification. *The Journal of Nursing Research: JNR*, 13(4), 293-304.
- Tural, N. (1991). Eğitim ve verimlilik ilişkisi. *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*, 170-172, Ankara.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.

- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: uygulamalı bir çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoglu Mehmetbey İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 93-118.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2009). Investigating The Antecedents of Organizational Identification, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 284-293.
- Tyler, T., and Bies, R. (1990). Interpersonal Aspects of Procedural Justice. *Applied Social Psychology in Business Settings*, ed. J. Carroll, Hildale, NJ: Erlbaum, ss.77-98.
- Tyler, T., Degoe, P., and Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930.
- Uray, M. (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, A. N. (2010). *İşveren markası kavramı bağlamında fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerinin örgütsel bağlılık ilişkisi: hava harp okulu örneği*. Master Tez, Savunma Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü 129.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., and Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & sons.
- Wæraas, A. and Solbakk, Æ, N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *High Educ*, 57, 449-462.
- Wahba, M., and Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharimatecual in egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145-162.
- Walker, P., and Higgins, A. (2007). *Employer branding: A no-nonsense approach*. London: Guide CIPD.
- Wallace, J., Hunt, J., and Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.
- Walster, E., Berscheid, E., and Walster, G. W. (1976). New directions in equity research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 1-42.

- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., and Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746-769.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- West, M. A., Smith, H., Feng, W. L., and Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), 261-281.
- Wheless, V. E., Wheless, L. R., and Howard, R. D. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18(2), 145-160.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Xiaofeng, Z. (2009). *On employer brand construction of Chinese Enterprises*. 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, 8-9 August 2009, Sanya, 152-155.
- Yalım, F., and Mızrak, K. C. (2017). A Field Study on the Relationship between Employer Brand and Employee Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.
- Yammarino, F. J., and Dansereau, F. (2002). Individualized leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 90-99.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma teknikleri*. (4.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeh, T. J. (2007). *Leadership behavior, organizational trust, and organizational commitment among volunteers in taiwanese non-profit foundations*. Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word.

- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yıldırım, S. (1995). Yöneticilerin algıladıkları iş tatmini. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 50(01).
- Yılmaz Vural, D. (2016). Türkiye'deki devlet üniversitelerinde uluslararasılaşma süreci: Stratejik planlar üzerinden bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1191-1212.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 567-580.
- Yoon, M. H., and Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The international Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.
- Yu, D., and Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., and Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254-281.
- Zeffane, R, and Al Zarooni, M.A.H. (2012). Empowerment, trust and commitment: the moderating role of work-unit centrality. *International Journal of Management*, 29(1), 332-351.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Zorlutuna E. (2012). *Bir işletmede kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş tatmini ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Ek-1. Etik Kurul

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/02/2018-E.6212



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 14574941-199-
Konu : Etik Komisyon Cevabı
Bildirimi-Dilek TUFAN

Sayın Dilek TUFAN

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Dilek TUFAN'ın , etik komisyon başvurusu ile ilgili olarak Üniversitemiz Etik Komisyon'unun cevabi yazısı ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Aysel BERKKAN
Enstitü Müdür Yardımcısı

DAĞITIM
Gereği:
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Başkanlığına

Bilgi:
Sayın Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU
Sayın Dilek TUFAN
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Doktora Programı Öğrencisi



Evrakı Doğrulamak İçin: <https://belgedogrulama.gazi.edu.tr>
Emniyet Mah. Taç Sok. No: 3 06330 Eczacılik Fakültesi Dekanlık Binası 1. Kat Etiler
Y.Mahalle/ANKARA
Tel:0 (312) 202 33 87 Faks:0 (312) 212 49 85
e-Posta : saglik@gazi.edu.tr , Internet Adresi : <http://saglik.gazi.edu.tr/>

Pin: 80322
Bilgi için :Rabia Demirel
Memur
Telefon No:03122023254

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek-1. (devam) Etik Kurul

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/02/2018-E.24848



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13/12/2017 tarihli ve 14574941-199- 178002 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi **Dilek TUFAN'ın**, Doç.Dr.Tekin ÇOLAKOĞLU'nun danışmanlığında yürüttüğü "*İşveren Markası ve İşveren Markasını Etkileyen Faktörler: Yüksek Öğretim Kurumlarında Bir Model Uygulaması*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 06.02.2018 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

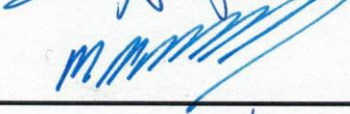
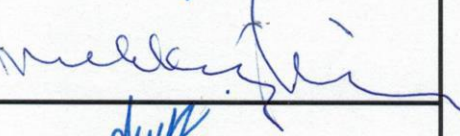
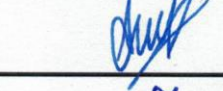
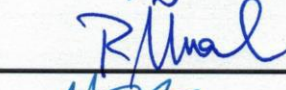
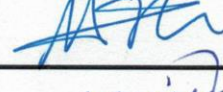
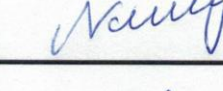
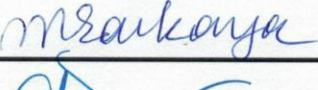
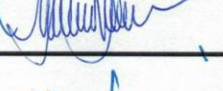
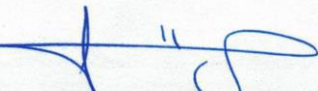
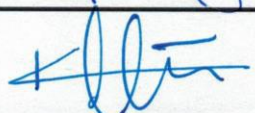
e-imzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2018-38

Ek:1 Liste



Ek-1. (devam) Etik Kurul

GAZİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ : 06/02/2018	TOPLANTI SAYISI : 1
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Alper CEYLAN BAŞKAN	
Prof.Dr.Mustafa N.İLHAN BAŞKAN YRD.	
Prof.Dr.Mehmet KÜÇÜKKURT	
Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ	
Prof.Dr.Rahmi ÜNAL	
Prof.Dr.Mehmet Sayım KARACAN	
Prof.Dr.Naciye YILDIZ	
Prof.Dr.Mustafa SARIKAYA	
Prof.Dr.İbrahim DOĞAN	
Prof.Dr.C. Haluk BODUR	
Prof.Dr.Mustafa İLBAŞ	
Prof.Dr.Fusun DEMİREL	
Doç.Dr.Nihan KAFA	

Ek-2. Anket Formu

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ					
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Bir Ölçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bir çalıştığım işyerini eleştirdiğimde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim	1	2	3	4	5
2. Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işyerimin başarısını kendi başarımla gibi hissederim.	1	2	3	4	5
5. Bir çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söyledüğimde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
6. Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri verdiğimde kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5

LİDERLİK (LMX) ÖLÇEĞİ					
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Bir Ölçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticimin gözünde yerimin ne olduğu ve yaptıklarımın ne derece memnun olduğu hakkında fikrim var.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, benim mesleki sorunlarımı ve gereksinimlerimi anlıyor.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim benim potansiyelimini kabul ediyor.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim kendi pozisyonunun getirdiği resmi otoriteyi dikkate almadan, benim okulu ile ilgili problemlerimin çözümünde kendi gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim resmi otoritesini dikkate almadan kendi sırtına sokma pahasına benim problemlerimden kurarmak için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticime yeterince güvenirim ve yöneticimin kendi kararını savunmak için bulunmadığı bir ortamda, onun kararlarını savunmak ve halletmek için çabalarım.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimle etkin bir çalışma ilişkim var.	1	2	3	4	5

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü doktora tezi kapsamında yapılan bir araştırmaya için kullanılacaktır. Çalışma, iş görenleriyle işveren markası ve bileşenlerinin sağlanmasını amacıyla yapılmaktadır. Verdiğiniz bilgiler, kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket formunu yanıtlıyarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Araş. Gör. Dilek TÜFAN

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

2. Yaşınız?

3. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekâr

4. Çalıştığınız Üniversite?

5. Çalıştığınız Kurum Türü?

() Spor Bilimleri Fakültesi () Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu () Diğer

6. Çalıştığınız Bölüm?

7. Ünvanınız?

() Prof. Dr. () Doç. Dr. () Yrd. Doç. Dr. () Öğr. Gör. Dr. () Öğr. Gör.

() Araş. Gör. Dr. () Araş. Gör. () Uzman () Okutman

8. Toplam Çalışma Süreniz?

9. Şu an Çalıştığınız Üniversitedeki Çalışma Süreniz?

10. Şuan Çalıştığınız üniversitedeki yöneticinizle çalışma süreniz?

Ek-2. (devam) Anket Formu

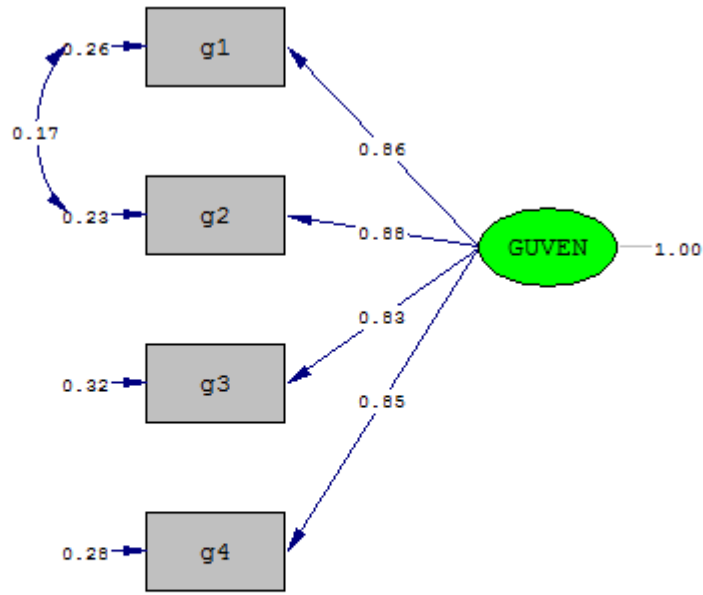
İŞYERİN ÇEKİCİLİĞİ ÖLÇEĞİ (Aşağıdaki sorulara çalışmak için seçtiğiniz ideal işveren ve işin özelliklerini düşünerek cevaplayınız.)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az/Çok Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Az/Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yönetim tarafından takdir edilmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Eğlenceli bir çalışma ortamını olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Gelecekte daha iyi bir işim olması için bir sıyrana noktası olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Kendini bu kurumda çalıştırmada iyi hissetmen benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Kendine olan güvenini bu kurum için çalıştırmada arar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Karşısını güçlendiren tecrübeler edinmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Kurumda üstlenilecek iyi ilişkiler kurabilmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Kurumda çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Heyecan verici bir iş ortamını olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Yeniliklere/buluşlara açık bir işyerinin olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Çalıştığım kurum yarattığı destekleneli ve değer verimlidir.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Çalıştığım kurum yüksek kalite ürünler/hizmetler üretmeli ve sunmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Çalıştığım kurum yenilikçi ürünler/hizmetler üretmeli ve sunmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Çalıştığım kurum içinde yükselmek için iyi imkanlar olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Çalıştığım kurum yardımsever olması önemlidir. Kurum kazancın bir kısmını topluma geri vermelidir.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Çalıştığım kurum öğrendiklerimi faaliyete geçirebilen için imkân sağlamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Çalıştığım kurum öğrendiklerimi başkalarına aktarabilmek için imkân sağlamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Çalıştığım kuruma ait olmak ve kurumda kabul görmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Çalıştığım kurum öğrenci odaklı olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Çalıştığım kurumun iş güvenesi olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Çalıştığım kurum çalışanlara çeşitli departmanlarda çalışma imkânı vermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Matru bir iş ortamında çalışmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Çalıştığım kurum aynı iş yapanlar ile kıyaslanımda ortalamadan daha iyi maaş vermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Çalıştığım kurum gelecekte yeni teknolojiler, fiziki ve teknolojik şartlar, ücret, kariyer imkânı, gelişime ödeneliği, lojman vb.)	1	2	3	4	5	6	7

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Bir Ölçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İşim benim için bir hobi gibidir.	1	2	3	4	5
2.	İşimde, birçok insanı daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	İşimden çok keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
4.	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
5.	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha iyi geldiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Bir Ölçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Geleceğimin çalıştığım bu kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.	Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.	1	2	3	4	5
3.	Kurumum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.	1	2	3	4	5
4.	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
5.	Geleceğimde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım kuruma kuşvetli bir bağlılık duyuyorum.	1	2	3	4	5

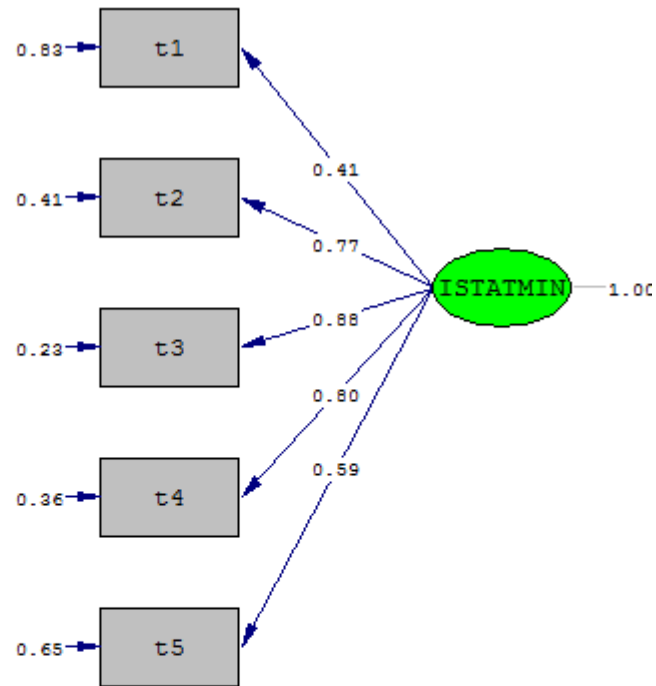
ÖRGÜT İÇİ GÜVEN ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Bir Ölçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım işyerinde yönetime büyük güven duyuyorum.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticilerime güvenebilirim.	1	2	3	4	5
3.	Genel olarak çalıştığım yerdeki insanları bu sözü biridir.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticimin örgüt içinde büyük kredisi vardır.	1	2	3	4	5

Ek-3. Geçerlik ve Güvenirlilik



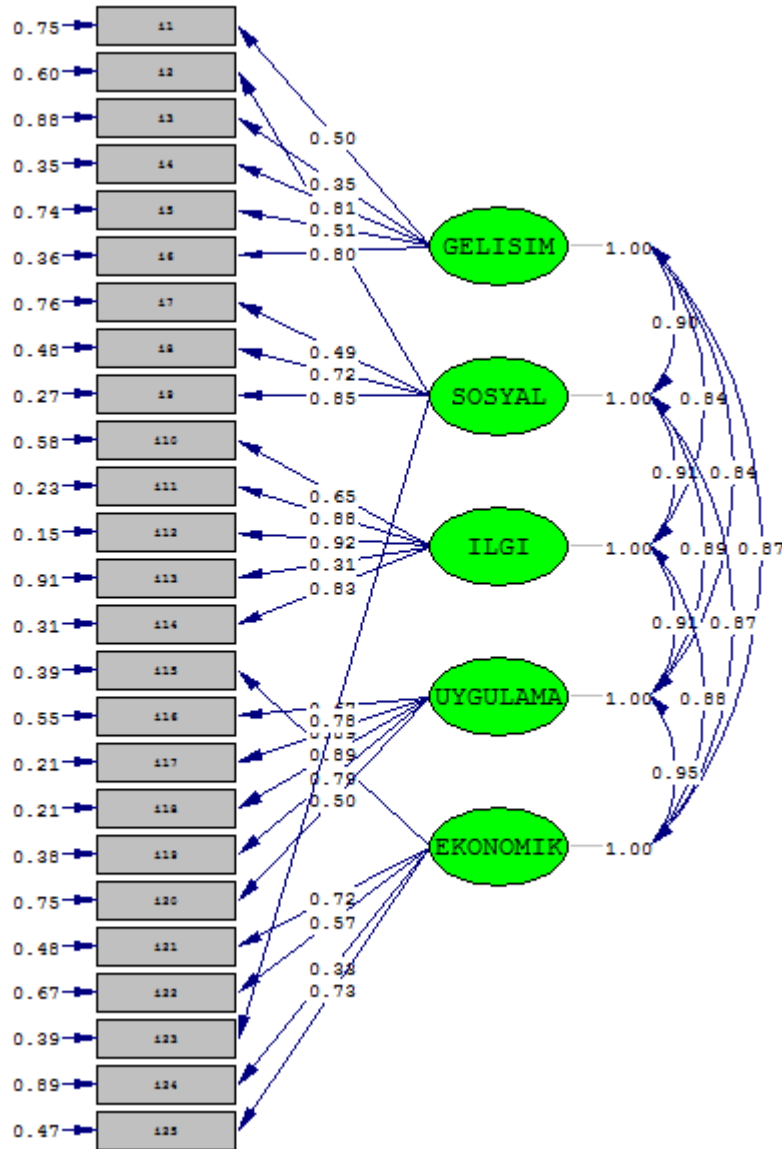
Chi-Square=4.34, df=1, P-value=0.03727, RMSEA=0.090

Ek-3. (devam) Geçerlik ve Güvenirlik

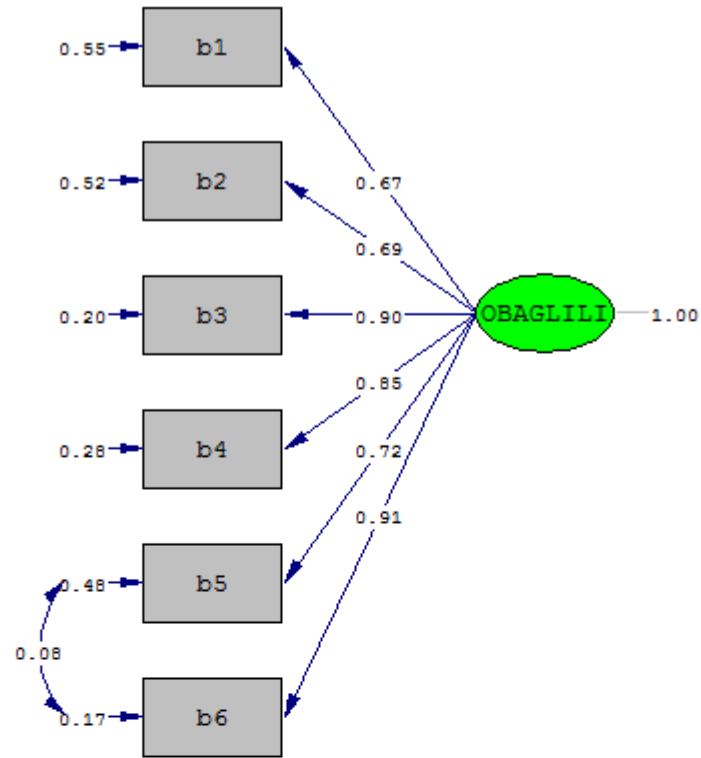


Chi-Square=24.19, df=5, P-value=0.00020, RMSEA=0.096

Ek-3. (devam) Geçerlik ve Güvenirlilik

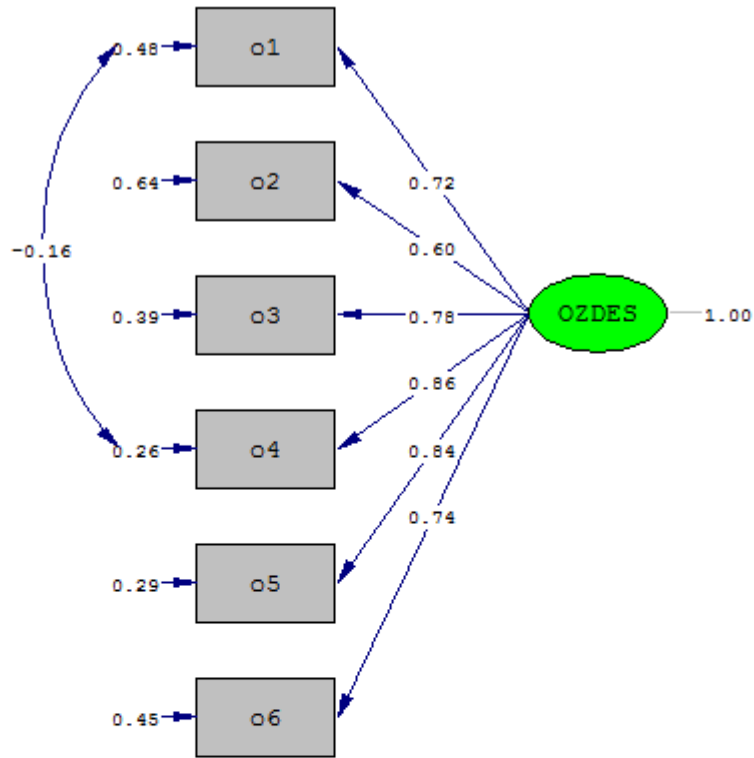


Ek-3. (devam) Geçerlik ve Güvenirlilik



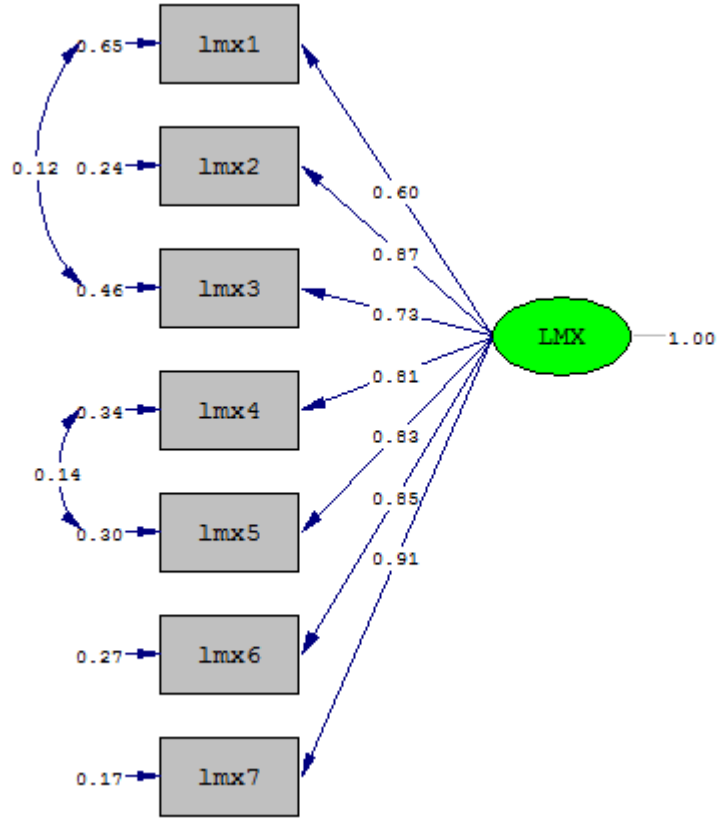
Chi-Square=38.02, df=8, P-value=0.00001, RMSEA=0.095

Ek-3. (devam) Geçerlik ve Güvenirlilik



Chi-Square=25.91, df=8, P-value=0.00109, RMSEA=0.073

Ek-3. (devam) Geçerlik ve Güvenirlik



Chi-Square=54.06, df=12, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Dilek TUFAN
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 1980/Kastamonu
 Medeni hali : Bekar
 Telefon : -
 e-mail : dilek.tufann@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	2010
Lisans	Gazi Üniversitesi	2006

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2017-Devam Ediyor	Kastamonu Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2014-2017	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2011-2014	Kastamonu Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Kayak, İzcilik, Masa Tenisi



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

