



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKOTURİZM REHBERLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İŞVEREN MARKA ALGISI, ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMIŞLIK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: SEYAHAT ACENTESİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**EXAMINING THE RELATIONS OF EMPLOYER BRAND PERCEPTION,
ORGANIZATIONAL SUPPORT AND WORK ENGAGEMENT: AN
APPLICATION ON TRAVEL AGENT EMPLOYEES**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sezai SARIİBRAHİMOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ PAŞA MUSTAFA ÖZYURT**

GİRESUN-2022

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 27/07/2022 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekoturizm Rehberliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sezai SARIİBRAHİMOĞLU'nun "İşveren Marka Algısı, Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi: Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" başlıklı tezini incelemiş olup aday 08/08/2022 tarihinde, saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Cavit YAVUZ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Paşa Mustafa ÖZYURT	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Bayram KANCA	

ONAY

...../...../2022

Prof. Dr. Güven ÖZDEM

Enstitü Müdürü V.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşveren Marka Algısı, Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi: Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/08/2022

(imza)

Sezai SARIİBRAHİMOĞLU

ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana destek olan ve bu tez araştırmasında bilgi ve tecrübesiyle bana danışmanlık yapan sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Paşa Mustafa ÖZYURT'a, içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca derslerini aldığım ve akademik bilgilerinden yararlandığım diğer hocalarıma da şükranlarımı sunuyorum.

Bana her konuda destek olan aileme ve arkadaşlarıma sevgi ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Bu araştırma kapsamında işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri, işveren marka algısı ve örgütsel destek algısı üzerinden incelenmiştir. İşe adanmışlık, özellikle emek yoğun sektörlerde işletmelerin başarısı için oldukça önemlidir. Nicel araştırma yöntemlerine dayalı olarak yürütülen bu çalışma kapsamında araştırma verileri anket tekniği ile elde edilmiştir. Bu kapsamda A grubu seyahat acentesi çalışanlarından Eylül 2021- Şubat 2022 tarihleri arasında 332 geçerli anket toplanmıştır.

Araştırma bulguları, işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin örgütsel destek algısı ve işveren marka algısından yüksek düzeyde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bununla beraber işveren marka algısı ve örgütsel destek algısının alt boyutlarının işe adanmışlığın alt boyutları ile ilişki düzeyinde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, işveren marka algısının gelişim değeri ve uygulama değeri boyutlarının işe adanmışlık düzeyi üzerinde en fazla etkiye sahip alt boyutlar olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber sosyal değer boyutunun ise işe adanmışlığın alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin ise, işe adanmışlığın dinçlik ve adanma boyutları üzerindeki etkilerinin anlamlı, yoğunlaşma boyutu üzerinde ise etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel desteğin işveren marka algısının alt boyutları üzerindeki etkilerinin ise tüm boyutlar için yüksek düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre işgörenlerin iş performanslarını da etkileyen işe adanmışlık seviyelerini artırmak için örgütsel desteğin ve olumlu bir işveren marka algısı yaratmanın önemli olduğu ifade edilebilir. Bununla beraber, işveren markasının uygulama ve gelişim değeri boyutlarının işe adanmışlık üzerinde yüksek düzeyde etkili olması nedeniyle, yöneticilerin işgörenlerin işe adanmışlıklarını artırmaya yönelik yapacağı uygulamalarda bu bulguyu dikkate almaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Marka Algısı, Örgütsel Destek Algısı, İşe Adanmışlık, Hizmet Sektörü, Seyahat Acentesi,

ABSTRACT

In this study, the work engagement level of employees were examined through employer brand image and perceived organizational support. Work engagement is crucial to the success of businesses, especially in labor-intensive industries. In the study, which was carried out based on quantitative research methods, research data were obtained by questionnaire technique. In this context, a total of 332 valid questionnaire were collected from travel agency employees between September 2021 and February 2022.

The research findings reveal that the level of work engagement of the employees is highly affected by the perception of organizational support and employer brand perception. However, it has been determined that there are differences in the level of relationship between the sub-dimensions of employer brand perception and organizational support perception with the sub-dimensions of work engagement. Accordingly, it has been determined that the development value and application value dimensions of employer brand perception are the sub-dimensions that have the most impact on the level of work engagement. However, it was concluded that the social value dimension did not have any effect on the sub-dimensions of work engagement. It was determined that the effects of perceived organizational support on the vigor and dedication dimensions of work engagement were significant, while the effect on the absorption dimension was statistically insignificant. The effects of organizational support on the sub-dimensions of employer brand perception were found to be highly significant for all dimensions.

According to the findings, it can be stated that organizational support and creating a positive employer brand perception are important in order to increase the level of work dedication, which also affects the job performance of the employees. However, since the application and development value dimensions of the employer brand have a high impact on job engagement, it can be suggested that managers should consider this finding in their practices to increase employee engagement.

Keywords: Employer Brand Perception, Perceived Organizational Support, Work Engagement, Service Industry, Travel Agency,

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKA ALGISI

1.1. Marka Kavramı.....	4
1.2. İşveren Markası Kavramı	7
1.2.1. İşletmeler Açısından İşveren Markasının Sağladığı Avantajlar.....	10
1.3. İşveren Markası Modelleri	14
1.3.1. Ambler ve Barrow'un İşveren Markası Modeli	14
1.3.2. Berthon, Ewing ve Hah'ın İşveren Markası Modeli	16
1.3.3. Kuchеров ve Zavyalova'nın İşveren Markası Modeli	17
1.4. İşveren Marka Algısı İle İlgili Yapılan Çalışma Bulguları	18

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	23
2.2. Algılanan Örgütsel Destek Modelleri	27
2.2.1. Thomas ve Ganster'in Algılanan Örgütsel Destek Modeli	27
2.2.2. Yoon ve Lim'in Algılanan Örgütsel Destek Modeli	29
2.2.3. Eisenberger ve Rhoades'in Algılanan Örgütsel Destek Modeli	30
2.2.4. Kramier ve Wayne'nin Algılanan Örgütsel Destek Modeli.....	35
2.3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının İlişkili Olduğu Kuramlar	37
2.3.1. Sosyal Değişim Kuramı	37
2.3.2. Karşılıklı İlişki Kuramı	38
2.3.3. Erg Kuramı.....	39
2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	41
2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Ardılları	43
2.4.1. Örgütsel Bağlılık	43
2.4.2. İş Performansı	45
2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	46

2.4.4. Örgütte Kalma Niyeti, İşe Katılım ve İşe Bağlılık.....	47
2.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	49
2.5. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

3.1. İşe Adanmışlık Kavramı.....	54
3.2. İşe Adanmışlık Modelleri	57
3.2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli.....	57
3.2.2. Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Adanmışlık Modeli	58
3.2.3. Maslach ve Arkadaşlarının İşe Adanmışlık Modeli.....	61
3.2.4. Macey ve Scheneider'in İşe Adanmışlık Modeli	63
3.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....	65
3.3.1. Kişisel Faktörler	66
3.3.1.1. İyimserlik	67
3.3.1.2. Öz Yeterlilik.....	68
3.3.1.3. Dayanıklılık.....	69
3.3.1.4. Öz Saygı	70
3.3.1.5. Demografik Özellikler	71
3.3.2. Örgütsel Faktörler	72
3.3.2.1. Özerklik.....	73
3.3.2.2. Geri Bildirim	73
3.3.2.3. Sosyal Destek	74
3.3.2.4. Yönetici Desteği.....	75
3.4. İşe Adanmışlığın Önemi ve Sonuçları	75
3.5. İşe Adanmışlık ile İlgili Yapılan Çalışma Bulguları	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKA ALGISI, ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	84
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	85
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	85
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	88
4.4.1. Evren ve Örneklem	89
4.4.2. Veri Toplama Araçları	90
4.5. Verilerin Analizi	92
4.5.1. Verilerin Çözümlemesi	92

4.5.2. Pilot Uygulama.....	92
4.5.3. Analiz Öncesi Verilerin Kontrolü	93
4.5.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	93
4.5.5. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler	94
4.5.6. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	96
4.5.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	100
4.5.7.1. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	102
4.5.7.2. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	106
4.5.7.3. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	108
4.5.8. Değişkenler Arası İlişkiler	110
4.5.9. Hipotez Testleri	113
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA	125
EK-1 ANKET FORMU	155
EK-2 ETİK KURUL İZNİ	158

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Evren ve Örneklem Büyüklüğü.....	89
Tablo 2. Pilot Çalışma Sonucu Ölçeklere Ait Elde Edilen Değerler.....	92
Tablo 3. Ölçeklere Ait Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri.....	94
Tablo 4. Katılımcıların Kişisel Özellikleri	95
Tablo 5. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	97
Tablo 6. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	99
Tablo 7. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
Tablo 8. Alanyazında Kabul Edilen Uyum İyiliği Göstergeleri.....	102
Tablo 9. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri.....	104
Tablo 10. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Elde Edilen Yapı Geçerliliği Göstergeleri	105
Tablo 11. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri.....	107
Tablo 12. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Elde Edilen Yapı Geçerliliği Göstergeleri	108
Tablo 13. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri.....	109
Tablo 14. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Elde Edilen Yapı Geçerliliği Göstergeleri	110
Tablo 15. İşveren Marka Algısı-İşe Adanmışlık İlişkisine Ait Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	111
Tablo 16. Örgütsel Destek Algısı-İşveren Marka Algısı İlişkisine Ait Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	111
Tablo 17. Örgütsel Destek Algısı-İşe Adanmışlık İlişkisine Ait Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	112
Tablo 18. Yol Analizi Sonucu Elde Edilen Model Ait Uyum İyiliği Değerleri.....	113
Tablo 19. Hipotez Sonuçlarının Gösterimi.....	114

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	86
Şekil 2. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Görseli.....	103
Şekil 3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Görseli	107
Şekil 4. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Görseli	109
Şekil 5. İşveren Marka Algısının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisinin Gösterimi	111
Şekil 6. Örgütsel Destek Algısının İşveren Marka Algısı Üzerine Etkisi.....	112
Şekil 7. Örgütsel Destek Algısının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi	113
Şekil 8. Araştırma Modelinde Elde Edilen Anlamlı İlişkilerin Gösterimi.....	117

GİRİŞ

18. yüzyıl sonlarına doğru İngiltere’de Sanayi Devrimi’nin ortaya çıkmasıyla birlikte küçük atölyeler yerini buhar gücüyle çalışan büyük fabrikalara bırakmaya başlamıştır (Şahin, 2019, s. 2). Bunun sonucunda ise birkaç çalışanı olan işletmelerin yerine yüzlerce işgöreni olan daha büyük yapılar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Sanayi Devriminin getirdiği toplumsal, ticari ve kültürel değişiklikler neticesinde tren ve gemi gibi toplu ulaşım araçları aracılığıyla daha güvenli, hızlı ve konforlu seyahatin önü açılmıştır (Solmaz, 2019, s. 877). Bu sayede İngiltere’de Thomas Cook tarafından kitlesel ve ülkeler arası seyahatler başlatılmış, turizmin ve seyahat acenteciliğinin yeni bir endüstri olarak doğmasına olanak sağlamıştır (Güleryüz, 2020, ss. 1434-1436).

Çok sayıda işgörenin çalıştığı büyük işletmelerin yaygınlaşmasına bağlı olarak özellikle turizm ve seyahat işletmelerini de içeren emek yoğun sektörlerde işgören yönetimi önemli bir konu haline almıştır. Bu bakımdan işletme yönetimi akademik alanda ilgi görmekte ve başta insan kaynakları, pazarlama ve iktisadi vb. olmak üzere çeşitli yönlerden incelenmektedir (Quintana, Park ve Cabrera, 2015). Bu araştırma çeşitliliği günümüzde de işletmelerin verimliliklerini artırabilmek için işveren ve işgören beklentileri bakımından devam etmektedir (Chen vd., 2017; Demir, 2011). İşletmeler en iyi işgücünü en düşük maliyetle bünyesine katmak, mevcut çalışanlarını elde tutmak ve bu sayede rakiplerine karşı avantajlı bir konuma geçme amacındadır (Bal, 2012, s. 51). İşgörenler ise küreselleşen günümüz iş ve sosyal hayatında yaşam koşullarını daha iyi noktaya çıkarmak, özel hayatına daha fazla zaman ayırmak ve temel haklarının yanında birtakım başka yan haklar elde etmek istemektedirler.

Bu araştırma kapsamında özellikle turizm işletmelerine ve yöneticilere yol göstermesi açısından bu çalışma kapsamında işveren marka algısı, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Alanyazın incelendiğinde bu üç kavramı birlikte inceleyen oldukça az sayıda çalışma (Verčič, 2021) olduğu görülmektedir. Bu yönüyle, emek yoğun sektörlerde işletmelerin hedeflerine

ulaşmalarında belirleyici olan çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin, örgütsel destek algısı ve işveren marka algısı ile ilişkisinin incelenmesinin önemli olduğu belirtilebilir.

Çalışma kapsamında birinci bölümde potansiyel iřęrenleri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanları işletmede tutmak için temel unsurlardan olan işveren marka algısına yer verilecektir. Bu bölümde işveren markasının işletmeler açısından avantajları, işveren markası modelleri ve boyutları ve bu konu ile ilgili yapılmış diğer çalışma bulgularından bahsedilecektir. İşveren markası, işletmelere en iyi adayları kendine çekmesini ve mevcut çalışanların örgütsel bağlılıklarını, performans ve işe adanmışlıklarını artırmak gibi önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu açıdan işveren markası “alışmak için mükemmeli yer” şeklinde tanımlanmaktadır (Ewing vd., 2002, s. 12). Buna göre işveren markası, iřęörenlerin iş başvuru süreçlerine etki etmekte ve mevcut çalışanların da performanslarını, adanmışlıklarını ve bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu sayede işletmeler, rakiplerine karşı avantajlı duruma geçmektedir. Bunun yanı sıra bu durum, iřęc devir hızını düşürerek, işe alım süreçlerinde meydana gelen maddi ve manevi kayıpların da azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

İkinci bölümde ise işletmelerin, iřęrenlere maddi ve manevi yönden ortaya koyduğu destek ve bu desteğin karşı tarafta bıraktığı algı olan örgütsel destek algısı kavramı üzerinde durulacaktır. Bu bölümde algılanan örgütsel destek modelleri ve boyutları, bu kavramın ilişkili olduğu başlıca kuramlar, örgütsel destek algısının işveren ve iřęren açısından ortaya çıkardığı sonuçlar ve son olarak bu alanda yapılan çalışma bulgularına yer verilecektir. Örgütsel destek, mevcut iřęörenlerin işletmede kalma niyeti, bağlılık ve performanslarına etki eden önemli bir unsur olarak belirtilmektedir. Buna göre algılanan örgütsel destek işletmenin çalışanlara kendilerini değerli hissettirmesi, maddi refah ve manevi huzur sağlaması ve çalışanların da işletmenin bu çabasını fark edip buna karşılık vermesi olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). İřęrenin ihtiyaç duyduğu her an işletmesi tarafından destekleneceğini bilmesi, kendisini işine adanmasına, kaygı duymadan çalışmasına ve bu sayede yüksek bir bağlılık ve performans göstermesine etki etmektedir. Değer gören ve bu değeri yüksek derecede hisseden bir çalışanın işletmesine karşı sorumluluk duygusunun artması beklenmektedir. Bunun neticesinde örgütsel destek algısının, iřęrenin işini daha iyi benimsemesine, iş

arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumlu hisler göstermesine ve sonuç olarak işletmede bir güven ortamının oluşmasına olanak sağlayacağı belirtilmektedir (Eisenberger, Shanock ve Wen, 2020).

Üçüncü bölümde algılanan örgütsel desteğin ve işveren marka algısının işgörenler üzerinde bıraktığı etkiye bağlı olarak meydana gelen işe adanmışlık kavramı incelenecektir. Bu kapsamda işe adanmışlık modelleri ve boyutları, işe adanmışlığı etkileyen faktörler, işe adanmışlığın önemi ve sonuçlarıyla birlikte konu ile ilgili yapılmış olan çalışma bulgularından bahsedilecektir. İşe adanmışlık kavramı, son zamanlarda farklı değişkenlerle ilişkisi incelenen oldukça önemli bir araştırma konusu olarak iş dünyasında ve akademik alanda yer edinmiştir. İşletmeler açısından son derece önem arz eden bir diğer kavram olan işe adanmışlık, “enerjik olma, adanma ve benimsemeden oluşan pozitif ve duygusal motivasyonla iş yapma hali” şeklinde ifade edilmektedir (Bakker vd., 2008, s. 187). Bu kapsamda işveren marka algısı ve örgütsel destek algısının işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin incelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Dördüncü bölümde ise işveren marka algısı, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi seyahat acentesi çalışanlarından toplanan veriler üzerinden analiz edilecektir. Bu bölümde, araştırma hipotezleri test edilerek bulgular ortaya konacaktır. Bununla birlikte araştırma modeli test edilerek işveren marka algısı, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren yapısal bir model elde edilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın son kısmında ise sonuç ve öneriler yer almaktadır. Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular ilgili teoriler kapsamında değerlendirilecek ve benzer çalışma sonuçları ile kıyaslanacaktır. Ayrıca, bu bölümde elde edilen bulgulardan yola çıkarak yöneticilere uygulama önerileri, araştırmacılara ise bu konuyla ilgili çalışma önerileri getirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKA ALGISI

1.1. Marka Kavramı

Marka kavramı, yerel ve küresel ticaret hacminin gelişmesi sonucu artan rekabet koşullarında, işletme ve firmaların birbirlerinden ayırt edilmelerini sağlayan bir kavram olarak belirtilmektedir (Şahin, 2007, s. 8). Bu bağlamda işletmeler, kendilerine bir marka imajı oluşturmakta ve böylece hem tüketici hem de çalışanlar nezdinde ayırt edici özellikler geliştirmektedir. Nitekim geliştirilen marka imajı, mevcut ve potansiyel işgörenler ve tüketiciler için ayırt edici özellikleri ifade etmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 76). Buna göre marka kavramı, pazarlama alanında somut malların farklılığının belirtilmesi amacıyla kullanılmış fakat zaman içerisinde insan, mekân ve işletmelerin de birbirleriyle olan farklılıklarını ifade eden bir anlam kazanmıştır (Akgün ve Akgün, 2014, s. 2; Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502). Bu kapsamda marka teriminin en temel ve en belirgin özelliğinin, benzer yapı ve özellikteki işletme ve ürünlerin birbirlerinden ayırt edilmesini sağlayan farklılıklarını ifade ettiği belirtilmektedir (Aaker ve Keller, 1990, s. 27). Bu sayede firmaların, iç ve dış müşterilerine karşı olumlu bir izlenim yaratıp marka imajına pozitif katkı sağlayarak işletme saygınlığını artırmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 76).

Marka kavramı, araştırmacılar ve kurumlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Srinivasan (2007) markayı; “bir düşünce ve bir duygudur” şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre düşünce ve duyguları çağrıştırmayan her marka sadece bir etiket veya isimdir. Marka adları, imlekleri ve sembolleri marka kimliğini tanımlamaya yardım eden etkenlerdir. Güçlü markalar göz önüne alındığında hepsinin kendine özgü bir duyguyu ve düşünceyi çağrıştırdığı ifade edilmektedir. Bu duygu ve düşünce ne kadar yoğun ve diğerlerinden farklı olursa o markanın o kadar güçlü olduğu belirtilmektedir (Srinivasan, 2007, s. 36). Amerikan Pazarlama Derneği’ne (American Marketing Association) göre ise marka; “bir satıcı ya da satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini saptamak, tanımlamak ve bunları rakiplerinden ayırt etmek için tasarlanmış bir isim,

terim, işaret, sembol veya tüm bunların bir kombinasyonudur” şeklinde ifade edilmektedir (Akgün ve Akgün, 2014, s. 3; Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502). Türk Dil Kurumu Sözlüğü (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021) ise bu kavramı “bir ticari malı veya herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” şeklinde tanımlamış ve İtalyanca kökenli bir kelime olarak belirtmiştir. Ayrıca batı kökenli marka kelimesinden önce uzun yıllar boyunca ticaret ve günlük yaşamda Arapça kökenli “alâmetifarika” kelimesi aynı anlama gelecek şekilde bu kelimenin yerine kullanılmıştır (TDK, 2021). Benzer bir şekilde markalaşma ve patent alanında yetkili bir organ olan Türk Patent ve Marka Kurumu da marka kavramını “Bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dâhil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işarettir” şeklinde ifade etmektedir (Türkpatent, 2021).

Etimolojik olarak incelendiğinde ise marka kavramının İngilizce karşılığı olarak belirtilen “brand” sözcüğünün “eski İskandinav markalayıcısı (old Norse brandr)” teriminden türediği ve yanmak, sıcak olmak anlamına geldiği ifade edilmektedir. Bu durumun ortaya çıkışı, insanların kendi sürülerini diğer sürülerden ayırt etmek için ısıtılmış bir demirle hayvanlarını dağlayarak damgalaması süreciyle ilişkilendirilmektedir (Khan ve Mufti, 2007, s. 75; Rajaram ve Shelly, 2012, s.100). Buna benzer şekilde milattan önce 2700’lü yıllarda Antik Mısır halkları hayvanlarının çalınması tehlikesine karşı onları tanıyabilmek ve hırsızlığı ispat edebilmek için hayvanlarını dağlayarak damgalama yöntemini kullanmışlardır. Bunun yanı sıra yine Antik Mısırlıların tuğla yapımında kendi ürünlerinin farklılığını ve kalitesini ortaya koyabilmek için ürünlerinde kendilerine has bazı sembolleri kullandıkları ifade edilmektedir (Khan ve Mufti, 2007, s. 76; Moore ve Reid, 2008, s. 10).

Tarihsel olarak marka kavramının gelişimine dair yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı araştırmacılar (Ağaoğlu, 2013; Briciu ve Briciu, 2016; Rajaram & Shelly, 2012; Starcevic, 2016) marka ve markalaşmanın kökenini Taş Çağı’na kadar götürmekte ve avcılıkta kullanılan aletler üzerinde yer alan işaret ve sembolleri

markalaşmanın ilk ortaya çıkışı olarak belirtmektedir (Starcevic, 2016, s. 181). Ayrıca Yunan ve Roma gibi Antik Akdeniz Medeniyetlerinde ilk örneklerine rastlanan kil çömlekler üzerinde yer alan çömlekçi işaretleri de marka olgusunun ne kadar eskiye dayandığını gösteren bir başka husustur (Briciu ve Briciu, 2016, s. 138). Bu kapsamda Antik Roma’da çömlekçilerin kendi sembollerini çanaklarında kullanmalarını belli kurallara bağlayan ticari kanunların geliştirildiği fakat o dönemde dahi kalitesiz ve sahte ürünlere tanınmış çömlekçilerin sembollerinin basılmasına engel olunamadığı ifade edilmektedir (Rajaram ve Shelly, 2012, s. 102). Benzer şekilde milattan sonra 1266 yılında II. Henry tarafından İngiliz fırıncıların kendi sembollerini ürettikleri ekmeklerin üzerine basmalarını zorunlu kılan bir yasanın varlığından bahsedilmektedir (Ağaoğlu, 2013, s. 38). 17. ve 18. Yüzyıla gelindiğinde ise Fransa ve Belçika’da kraliyet himayesinde üretim yapan fabrikalar ürettikleri porselen, mobilya ve halı gibi ürünlerin kalite ve orijinini göstermek için yaygın bir şekilde marka etiketi kullanmıştır. Nitekim marka kullanımının ve markalaşmanın tam anlamıyla 19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyıl itibarıyla ivme ve önem kazandığı belirtilmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte üretim ve ulaşım imkânlarının gelişmesiyle birlikte ürünlerin batı pazarlarına ulaştırılması ve satışının yapılmasının kolaylaştığı, buna bağlı olarak da günümüzde kullanılan pek çok küresel markanın ilk örneklerinin ortaya çıktığı belirtilmektedir (Khan ve Mufti, 2007, s. 77-78; Ötken ve Okan, 2015, s. 12; Zeytin, 2014, s. 69-70). Marka kavramı günümüzde ise özellikle tüketicileri birbirinden ayıran bir statü sembolü anlamında da kullanılmakta ve bu nedenle sınıfsal bir gösterge olarak da ele alınmaktadır (Khan ve Mufti, 2007, s. 75-76).

Khan ve Mufti (2007) 19. yy. itibarıyla ambalajlı ürünlerin üretimi ve tüketiciye sunulmasıyla birlikte marka ve markalaşma kavramının pazarlama açısından önem kazandığını belirtmektedir. Sanayileşme ile birlikte yerel olarak üretilen birçok ticari mal, merkezi fabrikalarda seri olarak üretilmeye başlanmıştır. Bu fabrikalar, seri üretim bantlarından çıkardıkları ürünleri daha geniş pazarlara ulaştırmak ve yerel üreticilerle rekabet etmek durumundaydılar. Fakat benzer ürünleri üreten yerel üreticilerle rekabet etmenin sanıldığı kadar kolay olmadığı belirtilmektedir. (Gökçek, 2011, s. 10). Bu sebeple 1900’lü yıllarda James Walter Thompson’ın, yerel olmayan ürünlerin de güvenilir ve kaliteli olduğunu anlatmak amacıyla kendi marka tanıtımını yaptığı ev ilanlarını

yayınlayarak günümüzde markalaşma olarak bildiğimiz kavramın ticari temellerini attığı ifade edilmektedir (Asal, 2020, s. 5).

Yukarıda da ifade edildiği üzere insanlık tarihi kadar eskiye dayanan marka ve markalaşma kavramı zaman içerisinde birtakım değişikliklere uğrasa da özünde hep aynı temel ilkeyi korumuş ve rakiplerine göre işletmeyi veya ürünü ayırt edici bir unsur olarak ele alınmıştır. Sanayileşmenin ve ticaret hacminin dünya genelinde yaygınlaşması ile birlikte marka olgusu pazarlama ve insan kaynakları içerisinde tanımlanmakta ve araştırmalar bu ana başlık altında toplanmaktadır.

1.2. İşveren Markası Kavramı

Son yüzyılda satış ve pazarlama faaliyetlerinin küresel bir boyut kazanması ticari, hukuki ve akademik alanlarda pek çok çalışma ve düzenlemeyi de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda pek çok kavram zamanla birden fazla alt boyut kazanmıştır. Bu açıdan yukarıda tarihsel gelişimine yer verilen marka kavramı da farklı boyutlarla ele alınmaya başlanmıştır. Bunların başında da iç müşteriye dikkate alan işveren markası gelmektedir. Marka kavramını tarih öncesi çağlara kadar götürmek mümkünken, işveren markası kavramının geçmişinin ise geçtiğimiz yüzyılın son on yılına kadar götürülebileceği belirtilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Buradaki temel etken ise sanayileşme, teknolojik gelişmeler, küresel ticaret ve çalışma koşullarının genişleyerek kapsamlı alt başlıklara bölünmüş olması ve pazarlama disiplininin gelişme göstermesi olarak belirtilebilir.

Gelişen ve değişen küresel ticari atmosferde, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle beraber rekabet çok daha zor bir hale gelmiş ve üretim, yönetim, pazarlama gibi alanlarda büyük bir benzerlik ortaya çıkmıştır. Bu benzerliği ortadan kaldıracak unsurun ise işveren markası olduğu belirtilmektedir (Baş, 2011, s. 18). İşveren markası kavramının ortaya çıkışından itibaren hem akademi hem de iş çevrelerinde çok önemli bir unsur haline gelerek, insan kaynakları ve pazarlama bölümlerini birbirine yaklaştırdığı ve ortak çalışma alanlarının oluşmasını sağladığı ifade edilmektedir (Cable ve Turban, 2001, s. 121; Köse ve Çakır, 2018, s. 167; Moroko ve Uncles, 2008, s. 164).

Günümüzde ürünlerin markalaşmasının tek başına yetersiz kaldığı ve işletmelerin de kendilerine ait bir marka değeri olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte işletmelerin bu markalaşma sürecinde daha fazla iç ve dış iletişime ihtiyaç duyduğu, bu noktada da insan kaynakları politikalarının ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları birimlerinin mevcut işleyişlerine, işveren markası yönetimini de ekleyerek faaliyetlerini genişlettikleri belirtilmektedir. Bu sayede işletmeler, kendilerini markalaştırarak potansiyel çalışanları işletmeye çekmekte, mevcut işgörenleri ise marka sadakati oluşturarak kurumda tutmakta ve bağlı müşteriler haline getirerek insan kaynakları, pazarlama ve işveren markası unsurlarını bir arada kullanmaktadır (Güler, 2019, s. 47; Öksüz, 2012, s. 14-15; Yurdakul, 2003, s. 205).

Doğru ve Çakır (2015) insan kaynaklarının, bir bakıma iletişim ve pazarlama faaliyetinde bulunarak işletmenin kendine ait bir kimlik oluşturmasını sağladığını ifade etmektedirler. Bu kimlik oluşturma sürecinde oluşan kavramı ise işveren markası olarak belirtmektedirler (Doğru ve Çakır, 2015, s. 674). Bu nedenle işveren markası küresel ticarete işletmeler tarafından önemle takip edilen bir unsur haline gelmiştir. Bu unsurun hayata geçirilmesini sağlayacak temel etkenin ise insan kaynakları politikaları ve pazarlama faaliyetleri olduğu belirtilmektedir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 87).

İşe alma ve pazarlama faaliyetlerinin birtakım benzerlikler barındırarak, işe alım sürecini etkilediği ve bunun sonucunda da işveren marka algısının önem kazandığı ifade edilmektedir (Ötken ve Okan, 2015, s. 47-48). Buna göre işe alım faaliyetlerine pazarlama açısından bakıldığında insan kaynakları süreçleriyle bazı ortak yönler olduğu belirtilmektedir. Bunlar; çevresel etkenler, değişen piyasa koşulları, belirli bir kitleyi çekme çabası ve bunun sağlanması için mal ve hizmetin geliştirilerek farklılığının ortaya koyulması olarak ifade edilmektedir (Hatch, 2011, s. 19). İşe alım süreçlerinde pazarlama ve insan kaynakları faaliyetlerine en önemli katkıyı, potansiyel işgörenlere yönelik “çalışmak için muhteşem bir yer” imajı oluşturan işveren markasının sağladığı ifade edilmektedir. Bu katkı, ihtiyaç duyulan personel için ilan açıldığında, işveren markasının sahip olduğu çekicilik sayesinde çok sayıda talep olması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Davies, 2008, s. 667).

Berthon, Ewing ve Hah’a göre (2005) bir örgütün öncelikli müşterilerinin kendi çalışanları olması gerektiği görüşü, iç pazarlama kavramını ortaya çıkarmış ve buna bağlı olarak iç reklam ve iç marka kavramları gelişmiştir. Bununla birlikte, iç pazarlamanın en önemli unsurlarının başında da işveren markasının ve işveren çekiciliğinin geldiği belirtilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 151). Edwards (2009) işveren çekiciliğini genel olarak “potansiyel bir işgörenin belirli bir kuruluş için çalışması neticesinde elde edeceği olası faydalardır” şeklinde tanımlamaktadır. Bu ise üstün bilgi ve becerileri olan çalışanları çekmenin en önemli etkeni ve bu nedenle rekabette işletmeye avantaj sağlayan en önemli unsurlar arasında belirtmektedir. Buna göre işveren markası, pazarlama ilkelerinin insan kaynakları faaliyetlerine mevcut ve potansiyel işgörenler açısından uygulanması olarak da ifade edilmektedir (Edwards, 2009, s. 6).

İşveren markası kavramıyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında bu terimin ilk defa Barrow ve Ambler (1996) tarafından “istihdam sağlanan ve işveren firmayla özdeşleşen işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketidir” şeklinde tanımlandığı anlaşılmaktadır. Pazarlama alanındaki çalışmalarıyla tanınan Lloyd’a (2002) göre ise işveren markası; “işyerinin çalışmak için arzulanan bir yer olduğunu mevcut ve potansiyel işgörelere ifade etmek için işletmenin ortaya koyduğu çabaların toplamıdır” şeklinde belirtilmektedir. Benzer şekilde Ewing vd. (2002) ise “çalışmak için mükemmel yer” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur. Ayrıca bir işletmenin görünen yüzü ve imajını oluşturun en temel ve kıymetli varlıklarının başında marka gelmektedir. Bu açıdan işveren markası; insan kaynakları birimlerinin marka ve markalaşma unsurlarını iç pazarlama yoluyla kendi çalışanlarına uygulaması olarak da ifade edilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 501). Bu bakımdan işveren markası, sadece o işletmenin müşterilerinin değil aynı zamanda çalışanlarının bağlılığını ve sadakatini de artıran bir unsur olarak ifade edilmektedir (Sağır, 2016, s. 417).

Bir başka tanıma göre işveren markası; işletmeyi rakiplerinden ayıran ve cezbedici yönlerini ortaya koyan tüm algılar bütünü ve markalaşma süreci olarak belirtilmektedir (Köse ve Çakır, 2018, s. 167). Nitekim istihdam markası veya diğer bir ifadeyle işveren markası; işletmelerin istihdam teklifinde bulunurken çalışanlarına sağladığı prim, özel sigorta, hediye çeki, tatil gibi pek çok yan hakkı öne çıkarma ve çalışma ortamının diğer

işletmelerden farklı ve pozitif yönlerini ortaya koyma süreci olarak da ifade edilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502).

Vaijayanthi, Shreenivasan ve Roy (2011) işveren markasını “istihdam teklifi” veya “iş teklifi” olarak da ifade etmektedir. Bu teklifler ücret ve yan haklar, çalışma ortamı, şirket marka gücü, iş-yaşam dengesi ve şirket kültürü ve ortamından oluşmaktadır. Bu bağlamda işveren markası iki düzeyde tanımlanmaktadır. Birinci düzey, kurum tarafından tasarlanan ve sağlanan fiili iş teklifidir ve “işveren marka kimliği” olarak ifade edilmektedir. Buna göre şirket içi işveren marka imajı, bu teklifin mevcut işgörenlerde bıraktığı algıyı belirtmektedir. “Dış işveren marka imajı” olarak da ifade edilen ikinci düzey ise potansiyel işgörenlerin algıladığı imajı ifade etmektedir (Vaijayanthi, Shreenivasan ve Roy, 2011, s. 969).

1.2.1. İşletmeler Açısından İşveren Markasının Sağladığı Avantajlar

Özgen ve Akbayır (2011) işveren markasının bir işletmede kurumsal yapının oluşturulabilmesi için gerekli olan en önemli unsurların başında geldiği ifade etmektedir. Buna göre işveren markası söz konusu olduğunda en önemli faktörlerin başında mevcut ve potansiyel çalışanlar gelmektedir. Dolayısıyla işveren markası, mevcut çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını yükselten, potansiyel nitelikli çalışanları ise işletmeye çeken, işgören kalitesini ve çeşitliliğini artıran, işletme imajına ve marka kimliğine olumlu katkı sağlayan bir kavram olarak belirtilmektedir. Bu faktörlerin de mevcut işletmeyi rakiplerine karşı bir adım öne çıkaracağı ifade edilmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 76). İşveren markası, bir işletmenin kendine has özelliklerini ön plana çıkarma yoluyla işgören çekiciliği bakımından rakiplerine karşı bir avantaj sağlaması olarak belirtilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502).

Barrow ve Mosley (2005) güçlü bir işveren markasının, ortalama bir işe bağlılık ve işe adanmışlığın sunduğundan daha fazla avantaj sağladığını belirtmektedir. Buna göre, işveren markasının işletmeye daha düşük personel maliyeti sunduğu ve bunun yanı sıra müşteri memnuniyetinin artmasını da olumlu etkilediği belirtilmektedir. Buna bağlı olarak daha iyi finansal sonuçların elde edileceği ifade edilmektedir. Bu avantajların sektör ve kuruluş ayırmaksızın genel iş avantajları olarak ortaya çıktığı ve bunların dışında

işletmeye pek çok dönemsel ve döngüsel avantaj sunduğu belirtilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 69-70).

Bu avantajların dışında Barrow ve Mosley (2005) işveren markasının işletmeye sağladığı avantajları işlevsel ve duygusal avantajlar olarak iki boyutta incelemektedir.

İşlevsel Avantajlar: Marka; yalın bir açıdan bakılacak olursa bir kimlik ve vaatlerin yerine getirilmesi durumudur. Aynı zamanda bir şeyin nereye ait olduğunu ve marka adına vaat edilenin yerine getirileceğinin garantisini sunar. Buna göre işveren markası bir dizi işlevsel fayda üzerine inşa edilmiştir ve bunlar;

- Yerine getirilen hizmetler için deme,
- Güvenli bir çalışma atmosferi,
- Rol ve sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli ekipmanın temini şeklinde ifade edilmektedir.

Bu kapsamda işveren marka anlayışıyla geleneksel marka anlayışı arasındaki farklar ortaya koyulmaktadır. Geleneksel marka anlayışında i pazarlamaya ve i müşteri kavramına rastlanmazken, işveren marka anlayışında i pazarlama ön planda ve mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik bakış açısının hâkim konumda olduğu ifade edilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 58).

Duygusal Avantajlar: Markaların sundukları işlevsel avantajlarla somut bir algı oluşturdukları belirtilirken, duygusal avantaj boyutu ile daha karmaşık ve çözümü zor bir durumu ortaya koydukları ifade edilmektedir. Tüketicinin zihninde, ürünün işlevsel faydalarını konumlandırmasını sağlayan ve çekici bir bağ kuran tüm avantajların bu kategoriye girdiği belirtilmektedir. Duygusal faydaların ücret, teşvik veya baskıdan daha fazla motivasyon sağladığı ifade edilmektedir. Bireylerin işverenlerine olan duygusal bağlılıklarının, gerçekleştirdikleri görevlerden elde ettikleri memnuniyet de dâhil olmak üzere, toplam iş deneyiminden elde ettikleri motivasyondan daha fazlasını sunduğu belirtilmektedir. Bu duygusal bakış açısının, çoğu zaman diğer tüm motivasyon ve örgütsel bağlılık unsurlarından daha fazla etkili olabildiği ifade edilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 58-59).

Bununla birlikte Mosley (2014) işveren markasının faydalarını maliyet ve performans avantajları olarak iki kategoride de incelemektedir.

Maliyet Avantajları: Doğru ve potansiyel adayları hedefleme, yaratıcı harcamaları rasyonalize etme, marka bilinirliği ve eşitliği oluşturma, çekiciliği artırma, nitelikli bireyleri daha ucuza işe alma, istenmeyen yıpranma ve yeniden işe alım maliyetini düşürme olarak sıralanmaktadır (Mosley, 2014, s. 12-15).

Performans Avantajları: Daha yüksek performans gösterebilecek bireyleri işe alma, mevcut işgörenlerden daha çok verim alma, iletişim ve değişim yönetimi etkinliğinin artırılması, marka etkileşimi bağlılığı oluşturma ve işgörenlerin işe adanmışlıklarını artırma olarak ifade edilmektedir (Mosley, 2014, s. 15-18).

İşveren markasını önemli kılan diğer hususları ise işe alım, işe yerleştirme, çalışan iletişimi, paylaşılan ortak hizmetler, ödüller, çalışan bağlılığı anketleri, performans yönetimi ve çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim faaliyetleri şeklinde sıralamak mümkündür. Güçlü bir işveren markasının, insanlara cazip gelmesinin yanı sıra insanları elde tutma ve onların katılımını sağlayarak işe adanmışlıklarını artırdığı da ifade edilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 163-164). Ibrahim, Hashim ve Rahman (2018) ise potansiyel işgörenlerin dışında mevcut çalışanları da etkileme kabiliyetine sahip olmasının bir iş yerinin gelişimi için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu gelişim, çalışanların kariyer planlamaları için onlara motivasyon ve imkan sağlamaktadır. İşverenler işe alım sürecinde nitelikli personeli düşük maliyetle elde etmek ve bu süreci mümkün olduğunca az harcama yaparak başarıya ulaştırmak istemektedir. Ancak çoğu zaman potansiyel çalışanların ihtiyaçları ve endişeleri hakkında herhangi bir fikir ve anlayışa sahip olunmadığı ifade edilmektedir. İşveren markası ise işgörenlerle bağlantı kurmayı kolaylaştıran ve çabalarının sonucunda mevcut işlerinin “hayallerindeki iş” olup olmadığını anlamalarını sağlayacak bir unsur olarak ifade edilmektedir (Ibrahim, Hashim ve Rahman, 2018, s. 1039-1040).

Buna göre işverenlerin, işletme politikaları ve ödül sistemleriyle ilgili herhangi bir tutarsızlığı tespit etmek için temel değerlerini gözden geçirmeleri ve zaruri değişiklikleri yapmaları gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca işe alım süreçlerinin işveren markasıyla tutarlılık içinde yapılması gerektiği de ifade edilmektedir (Neill, 2016, s. 3). Bu kapsamda Maurya ve Agarwal (2018) yetenek yönetimi uygulamalarının da algılanan işveren markasına etkilerinin önem taşıdığını belirtmektedir. Buna göre bir yetenek yönetiminin

aynı zamanda kurum vizyonunu da sergilediği ifade edilmektedir. İşgörenlerin daha yetenekli olmasının, diğer işletmelerden daha iyi bir performans gösterileceği anlamına geldiği vurgulanmaktadır. Bu açıdan, işveren markasına sahip işletmelerin her zaman yetkin, yetenekli ve işe bağlı kişileri çekerek bu çalışanları işe aldığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra işveren markasının, işletmelerde adil bir ücret politikası ve ödüllendirme sisteminin kurulmasına da etki ettiği belirtilmektedir. İşveren markasının aynı zamanda iş-yaşam dengesini yöneterek, bir çalışanın yaptığı iş neticesinde kişisel veya aile hayatı üzerinde olumsuz etki edebilecek iş faktörlerini kontrol ettiği ifade edilmektedir (Maurya ve Agarwal, 2018, s. 316-317).

Srinivasan (2007) ise işveren markasının, hem mevcut çalışan hem de potansiyel çalışanlara hitap ederek daha kapsayıcı bir marka anlayışını ortaya koyduğunu belirterek bunun önemini aşağıdaki gibi dört başlıkta ifade etmektedir.

- İşe alım süreci daha kolaydır,
- Personel devir hızı daha düşüktür,
- Örgütsel bağlılık daha yüksektir,
- Çalışanların maaş tutarına olan duyarlılıkları daha azdır.

İşveren markası, çalışan ve istihdam sağlayan işletme arasında duygusal bir ilişkidir. Öyle ki bu ilişkinin çekirdekten yayılarak tüm paydaşlara, topluma ve sonuç olarak tüm potansiyel işgören ve müşterilere kadar ulaştığı ifade edilmektedir (Srinivasan, 2007, s. 36-37).

Nitekim işveren markasının, işletmelerin potansiyel olarak çalışan edinme maliyetini düşürebileceği, çalışan ilişkilerini geliştirebileceği, çalışanların işe adanmışlığının artırabileceği ve hatta daha zayıf işveren markalarına sahip firmalarla karşılaştırıldığında personel için daha düşük maaşlar sunabileceği öne sürülmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 153). Potansiyel ve mevcut çalışanlara verilen önemin, algılanan işveren markasının güçlü ve sağlam olmasına etki ettiği ifade edilmektedir. Bunun sonucunda da her bir çalışanın işletmesine önem verdiği ve birer “marka elçisi” olarak davrandıkları belirtilmektedir (Tsang, Lee ve Li, 2011, s. 485).

İşveren markası, işgücü piyasasında yer alan potansiyel işgörenler için işletmenin “çalışmak için harika bir yer” olduğu imajı inşa etmeyi amaçlamaktadır (Ewing vd., 2002,

s. 12). İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin, büyümelerinin ve güçlenmelerinin en temel unsurunun sahip olduğu insan kaynağı olduğu ifade edilmektedir. Bu bakımdan işveren markası, hem nitelikli çalışanların istihdam edilmesinde hem de bağlılık ve aidiyet sürecinin gelişmesinde etkili olmaktadır (Sağır, 2016, s. 417).

Gultekin, (2011) Linkedin üzerine yapmış olduğu araştırmada güçlü bir işveren markasının, personel işe alım maliyetlerini yarıya, yıpranma payını ise 4/1 oranında düşürdüğünü ortaya koymuştur. Benzer şekilde Mosley (2014) işveren marka yönetiminin doğru yetenekleri hedef almasının, pazarlama çabalarına odaklanarak zaman ve maliyetten tasarruf edilmesini sağlayacağını belirtmektedir. Bu bakımdan, işveren markasına daha istikrarlı bir yaklaşımın, yaratıcı gelişim ve tasarım için yapılan harcamaları da azaltacağı öngörülmektedir. Saygın bir işveren markası geliştirmenin, yetenekli çalışanlara daha kolay ulaşılmasına ve bu işgörenlerin daha düşük maliyetlerle işe alınmasına imkân sağlayacağı ifade edilmektedir. Güçlü işveren markasına sahip işletmeler pazar ortalamasına göre daha iyi bir performans ortaya koymaktadır. İşveren markasının, doğru kişilerin işe alınmasını ve işe adanmışlık düzeylerini artırmasının yanı sıra, işgörenlerin daha yüksek performans ve işe bağlılık göstermelerini teşvik eden bir kurum kültürü oluşturduğu da ifade edilmektedir (Mosley, 2014, s. 20-21).

1.3. İşveren Markası Modelleri

İşveren markasının işletmeler açısından öneminin anlaşılması, bu kavrama yönelik akademik ilginin de zamanla artmasını sağlamıştır. Bu bakımdan, işveren markası kavramı ve alt boyutlarının daha iyi anlaşılabilmesi için alanyazında çeşitli modellerin yer aldığı görülmektedir. Aşağıda, en çok bilinen ve kabul gören işveren markası modelleri açıklanmaktadır.

1.3.1. Ambler ve Barrow'un İşveren Markası Modeli

İşveren markası kavramını alanyazına kazandıran Ambler ve Barrow (1996) en nitelikli bireylerle birlikte en iyi işletmelere sahip olunması durumunda, iletişim yeteneği gelişmiş kalifiye çalışanların işe alınacağını, bu sayede yeniden en iyi işletmelere sahip

olunacağını ve bu döngünün sonsuza kadar muhafaza edileceğini belirtmektedir. Ambler ve Barrow (1996) işveren markasının işlevsel, ekonomik ve psikolojik olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedir.

İşlevsel Fayda Boyutu: Ambler ve Barrow (1996) kendi çalışmalarında işlevsel fayda boyutunu bir örnekle şu şekilde ifade etmektedir: “Bir küreğin işlevsel faydası, küreğin kalitesi değil, küreğin bizim için ne yapacağıdır. Bu örnekte küreğin işlevsel faydası, daha iyi kazmamıza yardımcı olmasıdır.” (Ambler ve Barrow, 1996, s. 187). Albayrak ve arkadaşları (2019) işlevsel fayda boyutuyla ilgili olarak, iş için gerekli donanımın sağlanması, ergonomik, güvenli ve konforlu bir çalışma ortamının sunulması, işgörenlerin kişisel, maddi ve manevi yönden ihtiyaçlarının yerine getirilmesi tanımını yapmaktadır. Tüm bunların yanında teknoloji çağında olmamız da göz önüne alındığında, yeni ortaya çıkan ve çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştıracak ürünlerin temininin de işlevsel fayda boyutları arasında sayılabileceği ifade edilmektedir (Albayrak vd., 2019, s. 283).

Ekonomik Fayda Boyutu: Ambler ve Barrow’un (1996) modelinde yer alan ekonomik fayda boyutu “sadece ürünün fiyatını değil, aynı zamanda ne kadar iyi bir anlaşma ortaya koyduğu ile de ilgilidir”. Buna göre bu boyut işveren markasının temel unsurlarından bir tanesi olarak ifade edilebilir. Maaş, yan haklar (yemek, özel sigorta vb.), tüm kapsamlarıyla çalışma alanı (iş arkadaşları, tutum, davranış, mesai saatleri vb.) gibi unsurlar bu boyutun alt öğeleri arasında sayılmaktadır. Çalışanların maddi ve manevi olarak tatmin olmalarının, maaşlarıyla ilgili bir kıyaslamaya girmelerini engelleyip, daha az yakınmaya ve bu sayede işe daha çok odaklanmalarına imkân sağlayacağı belirtilmektedir. Piyasa koşulları göz önüne alındığında işgörenlerin temel motivasyon kaynağının maaş ve elde ettikleri gelir olduğu ifade edilebilir. Bu da işveren markasının çekiciliğini ve ana unsurunu oluşturur. Bununla beraber kariyer imkânı, şirket içi rotasyonlar aracılığıyla farklı birim ve pozisyonlarda bulunabilme, kişisel gelişim ve yeni bilgiler öğrenebilme gibi birçok etken de bu boyutun diğer temel öğeleri arasında sayılmaktadır (Albayrak vd., 2019, s. 283; Gözen, 2016, s. 72).

Psikolojik Fayda Boyutu: Ambler ve Barrow’a (1996) göre bu boyut “sadece bir imaj ve görüntüden ibaret olmayıp aynı zamanda refah ve mutluluğumuzu ne kadar

artırdığı ile ilgilidir. Elmas bir yüzük, hem alıcı hem de satıcının duyguları için ekonomik, imaj ya da işlevsel faydalarla ölçülebilecek olandan daha fazlasını yapabilir” (Ambler ve Barrow, 1996, s. 187). Albayrak ve arkadaşlarına (2019) göre burada ifade edilmek istenen bir nevi psikolojik hazzın yaşanması durumudur. Bu açıdan bakıldığında kurumsal aidiyet, kültür ve sosyal çevre gibi unsurları içselleştirmek ve tüm bunların bir parçası olmanın verdiği hazzı ve hissiyatı yaşamının getirdiği psikolojik bir faydadan söz edilmektedir. Bu ise işe adanmışlığı ve örgütsel bağlılığı artıran önemli bir unsurdur (Albayrak vd., 2019, s. 283).

1.3.2. Berthon, Ewing ve Hah’ın İşveren Markası Modeli

Berthon, Ewing ve Hah, işveren markasının ilgi boyutu, sosyal boyut, ekonomik boyut, gelişim boyutu ve uygulama boyutu olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005).

İlgi Boyutu: Bu boyut mevcut ve potansiyel işgörenlerin, işletmeye karşı duydukları ilginin derecesini ölçen bir unsur ifade etmektedir. Bu ilgi ölçülürken belirli öğelerin esas alındığı belirtilmektedir. Bunlar; heyecan verici bir çalışma ortamı, yeni çalışma uygulamalarının temini, çalışanın yaratıcılığını kullanabilmesi ve inisiyatif alabilmesi gibi unsurlar olarak ifade edilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 159).

Sosyal Boyut: “Sosyal değer” olarak ifade edilen bu unsur ise mevcut ve potansiyel işgörenlerin, işletmenin mutlu, eğlenceli, keyif veren, anlayış ve dayanışmanın olduğu bir çalışma ortamı sunup sunmadığını ifade etmektedir. Bunların var olup olmadığının yanı sıra çalışanlar tarafından hangi ölçüde algılandığının değerlendirildiği bir boyut olduğu belirtilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 159).

Ekonomik Boyut: “Ekonomik değer” ise piyasa koşulları dikkate alındığında ortalamanın üzerinde bir maaş ve prim imkânı olan, iş güvencesi, terfi, yemek, özel sigorta, sosyal imkânlar gibi yan haklar sunan işletmelere karşı duyulan çekiciliği ifade etmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 159,162).

Gelişim Boyutu: “Gelişim değeri” bireylerin içinde bulundukları işletmede kendilerini ne ölçüde geliştirebileceklerini ve işletmenin buna ne ölçüde imkân sağladığını ifade eder. İşgörenlerin içinde bulundukları kurumda kendini gerçekleştirme, tanınma, öz

saygı ve kendine güven elde edip edemeyeceklerine ve tüm bunların kariyerlerine ne ölçüde fayda sağlayacağına baktıkları ifade edilmektedir. Buna göre işgörenler mevcut konumlarının ve işletmelerinin ileride oluşabilecek potansiyel pozisyonlar için bir sıçrama tahtası etkisi yaratıp yaratamayacaklarına odaklanırlar. Tüm bu unsurların da gelişim boyutunu oluşturduğu ifade edilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 162).

Uygulama Boyutu: “Uygulama değeri” çalışanların okulda, sosyal yaşamlarında ve diğer kurumlarda edindikleri bilgi, beceri ve tecrübelerini müşteri odaklı ve insani bir ortamda uygulama ve başkalarına öğretme imkânı bulup bulamayacaklarına karşı ortaya koydukları ilgiyi ifade eder (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 162). Berthon ve arkadaşları (2005) ortaya konan bu beş boyutun Ambler ve Barrow (1996) tarafından geliştirilen üç boyutun bir uzantısı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca ilgi boyutu ve sosyal boyutun Ambler ve Barrow’un psikolojik boyut olarak ifade ettikleri unsura karşılık geldiğini, gelişim ve uygulama boyutlarının ise işlevsel fayda boyutunun geliştirilmiş hali olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte her iki çalışmada da ekonomik boyutun aynı başlık altında incelendiği anlaşılmaktadır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 162).

1.3.3. Kuchеров ve Zavyalova’nın İşveren Markası Modeli

Kuchеров ve Zavyalova (2012) işveren markasını psikolojik, ekonomik, işlevsel ve örgütsel olmak üzere dört kategoride sınıflandırmaktadır. Buna göre araştırmacılar, Ambler ve Barrow’un üç boyutuna ilave olarak örgütsel boyut ya da örgütsel nitelikler boyutunu ilave etmişlerdir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012).

Ekonomik Boyut: Bu boyut; maaş, prim, bonus ve ödüller, çalışma koşullarına bağlı olarak mesai ve yan ödemeler, iş güvencesi ve iş istikrarı gibi maddi unsurları ifade etmektedir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 88).

Psikolojik Boyut: Psikolojik boyut ise işgörenler tarafından kabul gören ve bir parçası olunmak istenen kurum kültürünün varlığını, iş arkadaşları ve amirlerle olan seviyeli ve saygın çalışma ortamını, gerçek anlamda karşılıklı anlayış ve güvene dayalı ekip varlığını ve bunların bir bütün olarak ortaya koyulmasını ifade etmektedir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 89).

İşlevsel Boyut: İşlevsel boyut; işin içeriğini, eğitim ve gelişim olanaklarının varlığını, terfi ve kariyer imkânlarının tüm çalışanlara eşit ve liyakate bağlı olarak sunulup sunulmadığını ifade etmektedir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 89).

Örgütsel Boyut: Kuchеров ve Zavyalova (2012) geliştirdikleri modelde, Ambler ve Barrow'un (1996) modelindeki üç boyuta ilave olarak bu boyutu ortaya koyduklarını belirtmişlerdir. Buna göre bu boyut; işletmenin bulunduğu pazarda liderlik edip etmediğini, öncü firmalardan olup olmadığını, uluslararası bir niteliğinin, köklü bir geçmişinin veya güçlü rekabet imkânlarının varlığının olup olmadığının belirlenmesi amacıyla geliştirilen boyutu ifade etmektedir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 89).

1.4. İşveren Marka Algısı İle İlgili Yapılan Çalışma Bulguları

Coaley (2021) Las Vegas'ta faaliyet gösteren Fortune 500 listesindeki dört otel işletmesinin Glassdoor ve Indeed web sayfalarında yayınlanmış 1063 çalışan yorumlarını incelemiştir. Buna göre çalışanların işyeri çevresi ve işveren markası faydalarını çevrimiçi değerlendirmelerde nasıl algıladıklarını incelemek amacıyla bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre işveren markasının işgören istihdamına hem olumlu hem de olumsuz katkısı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre algılanan işveren markasının işlevsel, ekonomik ve psikolojik olmak üzere üç boyutu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, işveren markasının maddi ödüllерinin yanı sıra işyerinde kişiler arası ilişkiler gibi soyut değerlerin de istihdamı önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca psikolojik faydaların algılanan işveren marka algısına, ekonomik ve işlevsel faydalardan daha fazla etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gupta, Bhasin ve Mushtaq (2021) Hindistan'da faaliyet gösteren bankalarda çalışan 426 işgören üzerinde işveren marka deneyiminin kurumsal vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmada işe adanmışlığın, işveren marka deneyimi ile kurumsal vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünün belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre işveren marka deneyiminin, kurumsal vatandaşlık davranışlarıyla pozitif şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. İşveren marka deneyimi ile kurumsal vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, işe adanmışlığın öngörülen aracılık rolünün de destekleyici olduğu tespit edilmiştir.

Demir ve Bayraktar (2020) İstanbul ilinde 150 dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanı üzerinde çalışanların işe adanmışlık algılarının işveren markası ve yetenek yönetimi ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Buna göre işveren markası ve yetenek yönetiminin, işe adanmışlık üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra işveren markası ve yetenek yönetiminin, işe adanmışlığın alt boyutlarından fiziksel adanmışlık ve duygusal adanmışlık ile anlamlı bir ilişki içermediği tespit edilmiştir. İşveren marka algısının işgörenlerin işe adanmışlığına etkisinin çok az, yetenek yönetiminin çalışanların işe adanmışlığına etkisinin ise orta seviyede olduğu ifade edilmiştir.

Gürlek ve arkadaşları (2020) Ankara ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin 540 çalışanı üzerinde işveren markasının duygusal emek ve işe adanma ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmaya göre işveren markasının duygusal emeğin yüzeysel davranışını anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Derin ve doğal davranış unsurlarını ise pozitif ve anlamlı yönde etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca işveren markasının işe adanmayı direkt ve olumlu bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Nitekim mevcut işgörenlerin işletmeyi çalışılabilecek bir yer olarak algılaması halinde işlerine daha fazla adanacaklarının tespit edildiği ifade edilmiştir.

Ognjanović (2020) Sırbistan'da faaliyet gösteren 34 konaklama işletmesinde yürüttüğü çalışmada otellerde, işveren markasının hangi boyutlarının geliştirildiği, işveren markasının geliştirilmesinin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğunu ve farklı kategorilerdeki oteller arasında ortalama işgücü performans düzeyinde herhangi bir farklılık olup olmadığını incelemiştir. Araştırma bulgularına göre işveren markasının işgücü performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve farklı kategorilerdeki oteller arasında ortalama işgücü performansı düzeyinde de anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işveren markası ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının en yüksek değere sahipken, eğitim ve gelişim boyutlarının en düşük ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir. İşveren markası boyutları ile işgücü performansı arasında orta düzeyli anlamlı bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Orhan (2020) İstanbul ilinde lojistik ve tedarik zinciri alanında faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 275 işgören üzerinde işveren marka algısını incelemiştir.

Araştırmaya göre işveren markası algısı, pozitif psikolojik sermaye ve çalışmaya tutkunluk faktörlerinin kendi aralarında anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işveren marka algısının çalışmaya tutkunluğu etkilediği, işverene marka algısının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün olduğunu tespit edilmiştir.

Albayrak ve arkadaşlarının (2019) hizmet sektöründe çalışan 210 kişi ile yaptıkları araştırma bulgularına göre işveren marka faaliyetlerine yönelik olumlu değerlendirmelerin işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre hizmet sektöründe işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca işveren markası ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Bostancıoğlu (2019) İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, işgörenlerin demografik özelliklerin işveren markası algılarına ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini ve işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre işgörenlerin işletme tercihlerini etkileyen faktörlerden yaş, kıdem ve turizm eğitimi alma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletme tercihlerine etki eden unsurların, örgütsel bağlılıklarıyla arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca işletmenin ortaya koyduğu uygulama değerinin, işgörenin firmaya olan duygusal bağlılığını etkileyen unsurların başında geldiği tespit edilmiştir.

Davras (2019) Antalya ilindeki zincir bir konaklama işletmesinin 517 çalışanı üzerinde işgörenlerin işveren marka unsurlarını belirleyerek, bu unsurların marka bağlılığı, işgören memnuniyeti ve örgütsel kariyer planlamasına olan etkilerinin incelenmesi amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre işveren markasının algılanan kaliteye, marka bilinirliği ve marka imajı unsurlarının örgütsel kariyer planlamasına; algılanan kalite ve marka imajının ise marka bağlılığına ve çalışan memnuniyetine etki ettiği tespit edilmiştir.

Timur (2019) işveren marka algısı, işgören bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul ilinde farklı büyüklükteki 300 özel hizmet sektör

işgöreni üzerinde yapılan araştırmada işveren marka algısının, çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gökdağlı, Okumuş ve Çömlekçi (2018) İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir otel işletmesinin 130 işgöreni üzerinde işveren markasının örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemek üzere yürüttüğü araştırma bulgularında işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Lin, Chiang ve Wu (2018) Tayvan'da turizm işletmeciliği alanında eğitim gören 442 lisans son sınıf öğrencileri üzerinde işveren marka algısının, müşteri odaklılığını, birey-örgüt uyumunu ve iş seçimi niyetini etkileyip etkilemediğini incelemek için bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre işveren markasının birey-örgüt uyumunu artırdığı ve işveren markasının iş seçimi niyetini daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra işveren markasının, adayların iş seçim tercihinde doğrudan etkili olduğu da bulgulanmıştır. Ayrıca işveren markası ile adayların müşteri odaklılığı arasındaki ilişkinin birey-örgüt uyumu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir ve başvuranların işe uygun olmasının iş seçim niyetini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Buna göre, otellerin kurum kültürlerine uygun, mükemmel çalışanları işe alma olasılığını artırmak için işveren markasını geliştirmesi ve müşteri odaklı bakış açısına sahip adayların başvurularını çekmesi gerektiği belirtilmiştir.

Mohamad, vd. (2018) Malezya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı lüks otellerdeki mevcut çalışanların algılarına göre işveren markasını kavramak ve işveren markasını kurgulamak amacıyla 436 işgören üzerinde bir inceleme yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre işveren marka algısının örgütsel, bireysel ve büyüme olmak üzere üç boyutu tespit edilmiştir. Bu boyutların her birinin, çalışanların cezbedilmesine ve elde tutulmasına yön veren unsurları içerdiği tespit edilmiştir.

Nayır ve Fındıklı (2018) İstanbul'da hizmet sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren 304 işgörenin işveren markası uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemişlerdir. Buna göre işveren marka faaliyetlerine yönelik olumlu değerlendirmelerin işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği, devam bağlılığına ise anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgularına

ulaşılmıştır. Ayrıca işveren markası faaliyetlerine yönelik algı ile örgütsel bağlılığın anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Gözen (2016) Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesinde eğitim gören 246 öğrencinin işveren marka algısı üzerinde bir araştırma yürütmüştür. Elde edilen bulgulara göre Turizm İşletmeciliği Bölümünde okuyan 1. sınıf öğrencileri açısından işveren markası unsurları arasında itibar unsurunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Buna göre itibar unsuruna yönelik önermelere daha fazla önem atfedildiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ekonomik ve gelişim faktörlerinin de önemli görüldüğü belirlenmiştir. Cinsiyetler açısından bakıldığında ise kadınların gelişim alt faktörüne erkeklere göre daha fazla önem verdiği bulgulanmıştır. Buna göre bu bireyler açısından ilk sırada itibar faktörü, akabinde ekonomik faktör ve sonrasında ise gelişim ve sosyal faktörün önem taşıdığı tespit edilmiştir.

Narcıkara ve arkadaşları (2016) özel bir bankanın pazarlama bölümüne iş başvurusunda bulunan 500 adayın tercihlerinde etkili olan işveren marka çekiciliği unsurlarını tespit etmek ve tercihlerinde tecrübe ve eğitimlerinin etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Bulgulara göre bireylerin bankayla ilgili işveren markası algılarında deneyim seviyelerinden daha çok eğitim düzeylerindeki farklılıkların etkili olduğu belirlenmiştir. Eğitim seviyesi ile ilgili yapılan analizlerde eğitim seviyesi ile gelişim değerleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş, sosyal ve ekonomik değerler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ön lisans ve lisans mezunu bireylerin, yüksek lisans mezunlarına göre gelişim değerlerine verdikleri önemin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yüksek lisans mezunu bireylerin sosyal ve ekonomik değerlere, gelişim değerlerine göre daha çok önem verdikleri tespit edilirken, lisans ve ön lisans mezunlarının sosyal, ekonomik ve gelişim değerlerine verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

İşveren marka algısı ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, işletmelerin sahip olduğu işveren markasının işgörenlerin; bağlılık, aidiyet, adanmışlık, tatmin ve performans düzeylerini etkilediği anlaşılmaktadır. Bu yönüyle özellikle emek yoğun özellikteki işletmelerde, işletme hedeflerine ulaşabilmek için olumlu bir işveren marka algısı yaratmanın önemli olduğu belirtilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek kavramı, işletmelerde insan kaynakları alanının önem kazanmasına bağlı olarak 1980’li yıllarda ortaya çıkan bir kavramdır (Alici, 2020, s. 5). Algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili ilk tanımlama Eisenberger vd., (1986) tarafından “çalışanın ortaya koyduğu özveri, katkı ve çabaya karşılık işletmenin verdiği değer” şeklinde yapılmıştır. Eisenberger ve çalışma arkadaşlarına (1986) göre örgütsel destek algısı, işletmenin çalışanlara kendilerini değerli hissettirmesi, maddi refah ve manevi huzur sağlaması ve çalışanların da işletmenin bu çabasını fark edip buna karşılık vermesi sürecini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Bu tanımlamanın Gouldner’in (1960) “karşılıklılık teorisi” (Baş, 2020, s. 7), Blau’nun (1964) “sosyal değişim teorisi” ve Levinson’un (1965) “kişiselleştirme teorisi” temel alınarak yapıldığı ifade edilmektedir (Fındıklı, 2014, s. 139).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel destek kavramıyla ilgili birbirine benzer birçok tanımlamanın yapıldığı anlaşılmaktadır. Yoshimura (2013, s.10) örgütsel desteği “işgörenin parçası olduğu işletme tarafından ne kadar desteklendiğini bilmesi, kendisine verilen değeri hissetmesi ve bu düşünceye sahip olması” şeklinde açıklamaktadır. Bunun yanı sıra Armeli, Rhoades ve Eisenberger (2001) ise algılanan örgütsel desteği “işgörenlerin, örgüte yaptıkları katkılara karşı örgütün mutluluk ve refahlarına ne ölçüde değer verildiğine dair taşıdıkları inanç” olarak belirtmişlerdir (Armeli, Rhoades ve Eisenberger, 2001, s. 825). Hellman, Fuqua ve Worley (2006) ise algılanan örgütsel desteği bir çalışanın sahip olduğu genel inancın tek boyutlu bir ölçüsü olarak ifade etmektedirler. Bundan kasıt ise çalışanların işletmeye olan bağlılığına, devam eden aidiyet ve üyeliğine, görevlerini yerine getirirken ortaya koydukları performans ve motivasyona karşılık olarak işletme tarafından değerli görülmesi, refahına katkıda bulunulması ve tüm bunların işgörende pozitif bir imaj ve algı bırakmasıdır (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006, s. 631). Buna benzer şekilde Natunann ve arkadaşları (1995) “potansiyel ve mevcut

Çalışanların, işletme tarafından ne kadar değer gördüklerinin algılanma derecesidir” şeklinde bir tanımlamada bulunmuşlardır (Natunann, Bies ve Martin, 1995, s. 89). Neves ve Eisenberger ise (2014) rgtsel destek kavramının “işletmenin, iřęrenin kuruma yapmış olduğu katkıyı ne ölçüde nemsemiği ve bunun iřęren nezdinde nasıl algılandığı ile ilgili olduğunu” belirtmektedir (Neves ve Eisenberger, 2014, s. 189).

Meyer ve arkadaşlarının (1990) yaptıkları farklı bir tanımlamaya göre ise algılanan örgütsel destek, işletmenin çalışanlarına karşı takındığı olumlu ve olumsuz davranışlar karşısında, iřęörenlerin işletmeye gösterdiği olumlu ve olumsuz tutum, davranış ve geri bildirimi ifade etmektedir. Eisenberger ve arkadaşları (2002) ise algılanan örgütsel desteği “iřęörenlerin, işletmeleri tarafından kendilerine değer atfedildiği, düşüncelerinin dikkate alındığı ve kendi faydalarına olan etkenlerin işletme nezdinde kayda değer olduğuna dair sahip oldukları inanç ve algılarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. zdevecioğlu’na (2003) göre farklı bir açıdan bakıldığında ise örgütsel destek güven duygusu ile ilişkilendirilmekte ve “rgt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir.” şeklinde ifade edilmektedir. Allen ve arkadaşlarının (2008, s. 556) ifadesine göre ise örgütsel destek algısı genel olarak çalışanların işletmeleri tarafından ne kadar değer gördüğünü, katkılarına ve ortaya koyduğu tüm çabaya ne ölçüde önem verildiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel destek kavramı işletme açısından incelendiğinde ise yönetimin en uygun ve iyi hizmeti sunabilmesi için gerekli olan a) eğitim, b) hizmet kalitesi, c) hizmet sisteminin organize edilmesi ve d) birtakım örgütsel prosedürlerin yerine getirilmesi olmak üzere dört unsurdan oluşan işletmenin performansına etki eden önemli bir kavram olarak ifade edilmektedir (Dienhart, 1992, s. 338; Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 171).

Terzi ve elik (2016) rgtsel desteği iřęrenin ortaya koyduğu tüm çaba, özveri ve performans gibi çıktılara karşılık olarak kendisine verilen değerin yanında mutluluk ve refahına pozitif katkı sağlayacak etkenlerin ortaya konmasını kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle iřęrenin problemlerine karşı ortaya koyulan çözümler, çalışma koşulları ve yan haklarında yapılan iyileştirmeler neticesinde ortaya çıkan destek şeklinde tanımlanmaktadır (Terzi ve elik, 2016, s. 88). Baş’a (2020) göre işveren ve iřęren arasındaki ilişki, işverenin gerçekte ortaya koyduğu destekten ziyade iřęrenin algıladığı

örgütsel destek neticesinde sunduğu katkı, performans, motivasyon ve çabaların tümünü içermektedir. Bu kapsamda çalışanın ortaya koyduğu katkı, aynı zamanda onun işe bağlılığını da ifade etmektedir (Baş, 2020, s. 8).

Örgütsel destek, çalışanların ortaya koyduğu özverinin işletme tarafından takdir edilmesi olarak da ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Eder ve Eisenberger'e (2008) göre işletmelerin işgörenlere karşı pozitif veya negatif tutumları işgörenlerin de işletmeye yönelik tutumunu etkilemektedir. Olumsuz bir durum karşısında iş arkadaşlarının işe karşı meydana koyduğu bir geri çekilme veya iş yavaşlatma durumunda diğer çalışanların da verimliliklerinin düşebileceği ve geri çekilme davranışı gösterebileceği ifade edilmektedir. Bu olumsuz durumların önüne geçebilmek için işverenlerin mümkün olduğunca örgütsel destek algısını ve gerçek destek seviyesini de artırmaları önerilmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008, s. 55-56).

Baş'a (2020) göre işgören kendisinin mutluluk, refah, çıkar ve menfaatlerinin önemsendiğini ve kendisine değer verildiğini hissetmesi durumunda algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğundan söz etmek mümkündür. Bu algı neticesinde, çalışanın da karşılıklılık esasına binaen kendisini bir zorunluluk içerisinde hissederek performans ve motivasyonunu artırma gayreti içerisinde olacağı belirtilmektedir. Nitekim işgörenin, işletmesinden gelen bu destek algısına karşılık olarak kendisini duygusal olarak borçlu hissedeceği ve bunu performansına olumlu yönde yansıtarak karşılık verme yoluna gideceği ifade edilmektedir (Baş, 2020, s. 7).

Tekeler'e (2019) göre günümüzde işletmeler, çalışanlardan yüksek derecede verim olarak üretim ve hizmet kalitesini en üst seviyeye çıkarmayı ve böylece maksimum kar elde etmeyi hedeflemektedir. Çırpan (1999) ise bunları uygulamaya koyarken de işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve buna bağlı olarak mevcut personel kaynağını en doğru ve verimli şekilde yönetmenin temel amaç ve hedef olduğunu vurgulamıştır. İşletmenin vizyon ve misyonu ile işgörenlerin kişisel amaç ve kariyer hedefi gibi beklentilerinin uyum içerisinde birbirini tamamlaması ve böylece örgüte fayda sağlaması gerektiği önemli bir gösterge olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde örgütsel bağlılıktan ve örgütsel destek algısından söz edilmektedir (Çırpan, 1999, s. 63).

Gülaydın ve Aytaş (2020) işletmelerin örgütsel destek için işgörenlerin finansal ihtiyaçlarının temin edilmesinin yanı sıra işgörenlerin manevi ve duygusal ihtiyaçlarına yönelik de birtakım uygulamalar geliştirmek durumunda olduklarını vurgulamaktadır. Bunun sağlanması durumunda işgörenlerin, işletmenin faydasını daha fazla gözetip, hedeflerin tutturulması, takım çalışması, performans ve motivasyonun artırılması noktasında daha fazla çaba ortaya koyma eğiliminde olabilecekleri ifade edilmektedir (Gülaydın ve Aytaş, 2020, s. 3435). Bununla birlikte iş güvenliğinin güvence altına alınması, işin içeriği ve işgörenin niteliklerinin örtüşmesi, gerekli çalışma ortamının ve ihtiyaç duyulan tüm materyalin çalışana eksiksiz olarak sunulması ve işgörenin taleplerinin dikkate alınması, bu boyutu tanımlayıcı etkenler olarak sıralanmaktadır (Baş, 2020, s. 12; Köse ve Gönüllüoğlu, 2010, s. 92).

Alanyazında örgütsel destek kavramının genel olarak “algılanan” ifadesiyle birlikte kullanıldığı anlaşılmaktadır. Alici’ye (2020) göre bunun sebebi, işletmenin çalışanlarına fiili olarak verdiği desteğin, işgörenlerin tarafından nasıl algılandığının önemli bir husus olması olarak belirtilmektedir (Alici, 2020, s. 5). Polatçı’ya (2015) göre buradaki temel nokta ise aynı koşullar, pozisyon veya maddi olanaklar açısından eş düzeyde olan çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin farklı olmasıdır. Her bir işgörenin olayları öznel yargılarıyla değerlendirmesinin bu farklılığın ortaya çıkmasına sebep olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin farklı algı düzeyine sahip olmaları tutum, davranış, motivasyon ve performanslarında da farklılığı beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda algı terimi de bu farklılığı vurgulamak için kullanılmaktadır (Polatçı, 2015: 26). Özdevecioğlu (2003) ise algının kişinin yetiştiği çevre, aldığı eğitim, sahip olduğu refah kısacası sosyo-kültürel ve ekonomik etkenlere bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Ortaya çıkabilecek algı farklılıklarını yönetebilmek için ise işletmelerin işgöreni takdir ve takip etmesinin ve buna bağlı olarak geri bildirimde bulunmasının oldukça önemli ve gerekli olduğu belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 118).

Algı terimi, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak” şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2021). Bu terimin İngilizce karşılığı olan “perceive” kelimesi Cambridge Sözlük tarafından “Bir şey ile ilgili olarak bir fikir edinmek ya da bir şey hakkında bir inanca sahip olmak” şeklinde tanımlanmaktadır

(Cambridge, 2021). Algı, insanlara duyu organları tarafından iletilen tüm uyarıcıların kişilerde bıraktığı izlenimlerdir. Buna bağlı olarak algı, insanların içerisinde bulundukları ortamı anlamak, anlamlandırmak ve kavrayabilmek için duyusal imgeleri bilişsel bir süreç ve süzgeçten geçirmeleri olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 166).

Bunun yanı sıra Bakan ve Kefe (2012) algılamayı ise iletim, mesaj, uyarıcı vb. süreçlerin neticesinde insanın elde ettiği bilgiyi idrak etme evresi olarak belirtmektedir. Bu idrak ve analizler sosyo-kültürel özellikler, inanç ve eğitim gibi birden çok unsurdan etkilenererek kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Bakan ve Kefe, 2012, s. 21). Nitekim Boyacı'ya (2017) göre algılama, bir vaka, cisim ve olgu gibi somut ya da soyut nesnelerin zihnimize uyandırdığı nihai imgeleri kapsamaktadır. Tutum ve davranışlar, etrafımızda şekillenen olaylar neticesinde oluşmakta ve bu durumun duygularla algılandığı ifade edilmektedir. Bu algılama sürecinin de bireyden bireye değişiklik gösterdiği ortaya koyulmaktadır. Bu farklılığın temel etkenlerini de kültür, çevre, eğitim, inanç, ailevi ve sosyo-kültürel çevre gibi pek çok unsur oluşturmaktadır. Aynı olay karşısında insanlar farklı tepkiler ortaya koyabilmekte bu da algılamadaki farklılığı ifade etmektedir (Boyacı, 2017, s. 2). Bununla birlikte algılama bir işlemsel analiz süreci olmakla birlikte, tüm duyularımızın beynimize ve diğer tüm alıcılara gönderdiği mesajların anlamlandırılarak yorumlanması, analiz edilmesi ve imgelenmesidir (Baş, 2020, s. 6).

2.2. Algılanan Örgütsel Destek Modelleri

Örgütsel destek kavramı Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından alanyazına kazandırılırken, bu kavramı açıklamak için zamanla birçok model geliştirilmiştir. Bu bağlamda örgütsel destek kavramıyla ilgili alanyazında en fazla kabul gören ve kullanılan modeller aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Thomas ve Ganster'in Algılanan Örgütsel Destek Modeli

Thomas ve Ganster (1995) iş-aile çatışmasında ailevi sorumlulukları destekleyen örgütsel politika ve uygulamaların, psikolojik, fiziksel ve davranışsal yansımalarını inceledikleri çalışmaları neticesinde algılanan örgütsel desteğin iki boyutlu yapısını ortaya koymuşlardır. Her iki boyut da işletmenin, işgörenin ailevi sorumluluklarına karşı

gösterdiği tutum ve davranışı ifade etmektedir. Bu boyutlar a) ailevi sorumluluklara karşı örgütsel destek politika ve uygulamaları ve b) ailevi sorumluluklara karşı yönetici desteği olarak belirtilmiştir.

Thomas ve Ganster'a (1995) göre özellikle esnek planlama ve destekleyici yöneticiler olmak üzere destekleyici uygulama ve politikaların, çalışanların iş ve ailevi konularda kontrolün sağlanmasına yönelik algıları üzerinde doğrudan olumlu etkilerinin olduğu ifade edilmektedir.

Aile-Destekleyici Örgütsel Uygulamalar Boyutu: Bu boyut, çalışanların iş ve özel hayat dengesine yönelik işletmenin uyguladığı politikaları içermektedir. Thomas ve Ganster (1995) bu uygulama ve politikaların fiziksel ve zihinsel sağlık bakım faydalarını, çeşitli sigorta paketlerini ya da çalışan destek paketleri gibi geleneksel kurumsal faydaları içermediğini belirtmektedirler. Baş'a (2020) göre ailevi sorumlulukları destekleyici politikalardan kasıt çocuk ve yaşlı bakımını kolaylaştıracak bakım evlerine erişimin sağlanması, esnek çalışma süresi, evden çalışma veya çalışma saatlerinin bireyin ihtiyaçlarına göre organize edilmesi ve iş paylaşımı gibi hususlardır. Bunun yanı sıra bilgi ve referans hizmetleri, ebeveynlik eğitimleri ve aile izinleri gibi iş ve özel hayat dengesinin korunmasına yönelik düzenlemelerin hayata geçirilmesi de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Thomas ve Ganster, 1995, s. 7).

Aile-Destekleyici Yönetici Boyutu: Bu boyut işgörenlerin iş ve özel yaşam dengesine yönelik yöneticilerin ortaya koyduğu yaklaşımı ifade etmektedir (Baş, 2020, s. 12). Bu bağlamda, yöneticilerin astlarına karşı birer yaşam koçu gibi yaklaşması ve gerektiğinde işle veya ailevi konularda destek olacak bir tutum göstermesini içermektedir.

Thomas ve Ganster (1995) amirlerin, gerektiğinde astlarının çalışma saatlerini özel işlerini halledebilecekleri bir takvime göre organize etmelerinin önemli olduğu da belirtilmektedir. İşgörenlerin kısa telefon görüşmelerine anlayış gösterilmesi ve çok zorunlu durumlarda çalışanın çocuğunu işyerine getirmesinin anlayışla karşılanması gibi yöneticinin kişisel desteğini ifade etmektedir. Ayrıca yöneticilerin, işgörenin gelecek planlamalarına katkı sağlayıp gerekli eğitim ve planlamalar konusunda yol gösterici olması gerektiği de bu boyutu meydana getiren özellikler arasında sayılmaktadır (Thomas ve Ganster, 1995, s. 7).

2.2.2. Yoon ve Lim'in Algılanan Örgütsel Destek Modeli

Yoon ve Lim (1999) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteği çalışma arkadaşlarının desteği ve yönetici desteği olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir (Yoon ve Lim, 1999, s. 931).

Çalışma Arkadaşlarının Desteği: Yoon ve Lim'e göre (1999) iş arkadaşı desteği benzer pozisyonlardaki veya kademelerdeki eş çalışanların desteğini ifade etmektedir. İşgören kendisiyle bire bir aynı işi yapmasa da aynı pozisyonda bulunduğu diğer çalışanlarla bir görevdaşlık duygusu içerisinde bulunarak birbirlerine destek olurlar. Bu destek çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte bu sinerjinin temel nedeni olarak işletmeden yeteri kadar destek alamamaları gösterilmektedir (Alici, 2020, s.40).

Giray ve Şahin (2012) çalışma arkadaşlarının kendi aralarında destek oluşturmalarının, genelde stresli ve işyerinden kaynaklı gerilimin yüksek olduğu işletmelerde gözlemlendiği belirtmektedir. Bu durumun iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi etkenlerle alakalı olduğu ifade edilmektedir (Giray ve Şahin, 2012, s. 2). Çalışma arkadaşlarından alınan destek, ayrıca işgörenlerin refah ve mutluluğuna yönelik gösterilen ortak pozitif yaklaşımı da içeren bir boyut olarak da ifade edilmektedir (Baş, 2020, s. 12; Ötken, 2015, s. 113;).

Yönetici Desteği Boyutu: Yönetici desteği boyutu, çalışanın amirinden aldığı desteği ifade etmektedir (Yoon ve Lim, 1999, s. 925). Bu kapsamda Göktepe (2017) yönetici desteğini, işgörenlerin işletmeden kendi gereksinimlerinin karşılanması ve ihtiyaçlarının temin ve tespiti için birincil muhatap olarak gördükleri bir üst yöneticilerinden başlamak üzere tüm yönetim kademesinden gördükleri destek şeklinde yorumlamaktadır. Buna göre işletmenin plan, program, hedefler gibi ortaya koyulan vizyonunun görünen yüzü olmaları sebebiyle çalışanların, üstlerinden gelen desteği işletmeden gelen en önemli destek olarak algılamaktadır. Bu noktada yöneticilerin, pozisyon itibarıyla gücü elinde tutmaları, zam, terfi, izin vb. konularda ilk muhatap olmaları nedeniyle diğer destek türlerinden bir adım öne çıktığı vurgulanmaktadır (Göktepe, 2017, s. 32).

Alici'ye göre (2020) işgörenin amiriyle arasında bir bağ oluşabilmektedir. İşgörenlerin yöneticileriyle uyum içerisinde ve karşılıklı güvene dayalı olarak ortaya

koydukları bu bağ, işin yapılması açısından son derece önemli bir unsur olarak görülmektedir. Buradaki temel husus karşılıklı anlayış ve güven ortamının olması olarak gösterilmektedir. Bu güven ve sonucunda oluşan iletişim performansa olumlu yansımaktadır. Bu bakımdan, yöneticilerden gelen destek ve olumlu geri dönüş, işgörenlerin destek algısına olumlu etki etmektedir (Alici, 2020, s. 14-15).

2.2.3. Eisenberger ve Rhoades'in Algılanan Örgütsel Destek Modeli

Eisenberger ve Rhoades (2002) örgütsel destek algısının adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve uygun iş koşulları olmak üzere üç temel boyuttan meydana geldiğini belirtmektedir. Modelde ayrıca bu üç ana boyuta destekleyici unsur olarak işgören kişiliği ve demografik özellikler de yer almaktadır. Örgütsel desteğin işgörenler açısından faydası iş tatmini ve moral ve motivasyonun artması olarak belirtilmektedir. Ayrıca işletmeler açısından ise örgütsel bağlılık, performansta artış ve daha az geri çekilme davranışlarının görülmesi olarak ifade edilmiştir. Tüm bu süreç ve karşılıklı kazanımların varsayımsal unsurlardan meydana geldiği belirtilmiştir. Bu unsurlar; çalışanların örgütün eylemlerinin isteğe bağlı olduğuna inanması, örgüte yardım etme zorunluluğu hissi, sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması ve performans ve ödül beklentileri olarak ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

Örgütsel Adalet Boyutu: Çolak ve Erdost (2004) adalet terimi ile ilgili felsefi tartışmaların geçmişini yüz yıllar öncesine kadar götürmek mümkün olmasının yanı sıra, bu kavramın akademik alanyazına girmesinin ise 1960'lı yıllara kadar uzandığını belirtmektedirler. Bununla birlikte "Örgütsel Adalet" kavramının ise ilk defa Greenberg tarafından 1987 ve 1990 yıllarında yapılan çalışmalarla alanyazına kazandırıldığı belirtilmektedir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52). Greenberg'e (1990) göre pek çok tutum ve davranış örgütsel adalet algısı ile açıklanabilmektedir. İşletme gibi örgütsel birlikteliğin olduğu sosyal alanlarda adalet kavramı önem arz etmekte ve bu adalet çaba gösterildiğinde yerine getirilebilmektedir. İşgörenlerin ortaya koydukları iş ve çaba karşılığında diğer iş arkadaşları ile kıyaslandığında tarafsız ve adil bir yaklaşım görmek istedikleri vurgulanmaktadır. Bu adalet algısının ne şekilde karşılık bulacağı ve işe nasıl yansıtacağı ile ilgili tespit yöntemleri örgütsel adalet algısını ifade etmektedir (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet algısının önemine vurgu yapan araştırmacılar, işgörenlerin kendilerine adil bir tutum gösterildiğine inanmaları neticesinde yöneticilerine, işlerine ve kurumlarına olan pozitif yaklaşımlarının maksimum seviyede olacağını ifade etmektedirler (Moorman, 1991, s. 845).

Krishnan ve Mary (2012) örgütsel adaleti, işgörenlerin eşit işe karşı eşit ücret alması, prim, bonus gibi motive artırıcı yan hakların adil bir şekilde pay edilmesi ve bu durumun şeffaf bir yöntemle çalışanlara açıklanması olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda iletişim kanallarının açık olması ve işgörenlerin kendilerini korkmadan ve çekinmeden özgür bir şekilde ifade edebilmeleri hususlarını içeren bir kavram olarak belirtilmektedir (Baş, 2020, s. 19; Krishnan ve Mary, 2012, s. 3;). Örgütün, işgörenlerine karşı adil bir tutum göstermesinin, kurumun tamamında ve çalışanlar arasında pozitif bir ortam oluşmasına ve kurumsal adalet algısının yerleşmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Köse, 2015, s. 51).

Masterson ve arkadaşlarına göre (2000) örgütsel adalet, işgörenlerin kurumları tarafından kendilerine karşı ortaya konan tüm tutum ve davranışlara karşılık olarak müteakabiliyet esasınca gösterdikleri olumlu veya olumsuz tutumları kapsamaktadır. Bu bakımdan işletmenin çalışanlara önem atfetmesi ve değerli hissettirmesi sonucunda, işgörenlerin de kendilerini örgüte daha çok adadıkları ve şirket politikalarının hayata geçebilmesi için tüm gayret ve çabalarını ortaya koydukları ifade edilmektedir. Bu çabanın sonucunda ulaşılan hedeflere bağlı olarak işgörenlerin performansları ölçüsünde prim, gelir, terfi ve kariyer gibi olgular üzerinden adil bir dağıtım beklentisi içerisinde olacakları belirtilmektedir. Bu aşamada adalet algısının devreye girdiği ve işgörenin şirkete karşı olan bakış açısını etkilediği ifade edilmektedir (Kaya, 2012, s. 13; Masterson vd., 2000, s. 740).

Örgütsel adalet kavramının alanyazında pek çok açıdan ele alındığı, bununla beraber genellikle dağıtıcı adalet, usul adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut üzerinden incelendiği anlaşılmaktadır.

Dağıtıcı Adalet: Mevcut kaynakların tahsis edilmesini ifade eden (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52) bu adalet algısı kısaca sonuçların tarafsızlığını ortaya koymaktadır. Buna göre işgörenler ortaya koydukları iş neticesinde bir beklentiye girerler ve bunun

karşılığını maaş, kıdem vb. olarak görmek isterler. Bu sürecin değerlendirilmesi aşamasında da dağıtım adaleti algısının meydana çıktığı ifade edilmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s. 325). İşletmede dağıtımsal adalet olgusunun var olup olmadığı, işgörenlerin bu karşılığı adil olarak alıp almadıklarına bakılarak anlaşılabilmektedir (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000, s. 294). Nihayetinde dağıtımsal adalet işletmenin sunduğu finansal ödül, katkı ya da maddi tüm kaynakların çalışanlara tahsis edilmesinde oluşan adalet algısını ifade etmektedir (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005, s. 261).

Usul Adaleti: İşlemsel ya da prosedür adaleti olarak da alanyazında yer alan usul adaleti, dağıtımdaki yöntem ve usullerin adaletli olup olmadığını ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52). İşletmede karar alma aşamasındaki işgörenlerin söz haklarının olup olmadığı, işletmenin kullandığı değerlendirme yöntemlerinin ve tüm aşamaların adaletli ve uluslararası normlara uyup uymadığı ve etik değerler içerip içermediği ile ilgili yapısal süreçler bütünü olarak belirtilmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s. 325). Usul adaleti özetle işletmede yer alan tüm süreç ve yöntemlerin hakkaniyetli ve nesnel olup olmadığını ortaya koyan boyutu ifade etmektedir (Karavardar, 2015, s. 141).

Etkileşimsel Adalet: Bu boyut, bütün bu süreçlerin sonunda çalışanların yöneticilerinden aldığı geri dönüşü açıklayan (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52) ve işgörenlerin birbirleriyle olan etkileşim, iletişim, tutum ve davranışlarını ortaya koyan unsuru belirtmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Aynı zamanda bu adalet boyutunun çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin niteliğini de belirlediği vurgulanmaktadır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s. 326).

Yönetici Desteği Boyutu: Yönetici desteği, işgörenlerin, üstleri tarafından kendilerine sunulan katkı, teşvik ve desteğin ne derecede algılandığını belirten örgütsel destek boyutunu ifade etmektedir (Babin ve Boles, 1996, s. 60). Yönetici desteği, çalışanların bağlılığını ve örgütsel destek algılarını en çok etkileyen unsurlardan biri olarak belirtilmektedir. Çalışanların düşünce ve fikirlerine önem atfedilmesi halinde, örgütsel destek algılarının olumlu yönde etkilendiği ve böylece işletme hedeflerinin yerine getirilmesi için daha çok performans ve çaba ortaya koyduğu vurgulanmaktadır (Doğru, 2016, s. 27; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700).

Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre işgörenler kurumsal olarak aldıkları desteğin yanı sıra, kurumlardan bağımsız olarak üstlerinin kendilerine ne derece değer verip katkı sunduğuna ve maddi ve manevi olarak ne düzeyde umursandıklarına dair de bir algıya sahiptirler. Nitekim çalışanların kurumdaki birincil muhatapları yöneticileridir. Bu nedenle, performanslarının değerlendirilmesi, bir üst yönetime kendileri ile ilgili olumlu görüş bildirilmesi ve terfi ve zam gibi konularda yönlendirici makam olmaları sebebiyle astlar için yönetici desteği oldukça önemlidir. Yöneticilerin işleri gereği sahip olduğu bu sorumlulukları, çalışanlar tarafından pozitif ya da negatif bir değerlendirmeye tabi tutulur. Nihayetinde işgörenler, amirlerinin yaklaşımlarının kurumsal bir nedene sahip olduğunu bilirler ve sonuç itibarıyla bu durumu örgütsel destek algısı içerisinde değerlendirirler. Amirlerinin katkı, destek ve yönlendirmesini görmeyen çalışanların performanslarının düşeceği ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de giderek azalmaya başlayacağı ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700). Bu durumun da işletmeyi ilgilendiren pek çok sorunu beraberinde getireceği vurgulanmaktadır (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016, s. 977).

Örgütsel Ödüller ve Uygun İş Koşulları Boyutu: Rhoades ve Eisenberger, (2002) algılanan örgütsel desteği oluşturan bir diğer boyutun ise işletmenin çalışanlara sunduğu çalışma koşulları, insan kaynakları politikaları ve prim, bonus ve yan haklar gibi pozitif faydaları içeren örgütsel ödüller ve iş koşulları olduğunu belirtmektedirler. Örgütlerde adil prim sisteminin olması, ödül ve bonus dağıtımının hakkaniyetli yapılması, eşit işe eşit ücret, tatmin edici düzeyde maaş ve zam verilmesi, terfi imkânı, çeşitli eğitim olanakları gibi hususların olması durumunda işgörenlerin örgütsel destek algılarının yüksek olduğu ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700). Bununla birlikte işgörenlerin düşünce ve önerilerinin dikkate alınması, çalışma alanlarının rahatlık ve güvenlik açısından uygun seviyede olması ve insan kaynakları politikalarının çalışanlara değer vermesi gibi hususların da örgütsel destek algısını olumlu etkilediği belirtilmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2004, s. 212;).

Özek (2016) ise buradaki ana unsurun sunulan ödül, bonus, yan haklar vb uygulamaların var olup olmamasının değil, bunların hakkaniyetli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığının önemli olduğunu ifade etmektedir (Özek, 2016, s. 23). Bu kapsamda

çalışanın ortaya koyduğu tüm katma değere işletme tarafından gösterilen takdir ve teşekkürün algılanan örgütsel desteği etkilediği belirtilmektedir (Baş, 2020, s. 12; Ötken, 2015, s. 113).

İşgörenlerin Kişilik ve Demografik Özellikleri Boyutu: Rhoades ve Eisenberger'e göre (2002) işgörenlerin demografik açıdan sahip oldukları özellikler, örgütsel destek algılarını etkileyen bir diğer unsur oluşturmaktadır. Buna göre işgörenin aldığı eğitim, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleği ve tecrübesi gibi faktörler temel belirleyici olabilmektedir. Farklı işgörenler, aynı durum karşısında sahip oldukları demografik özellikler bakımından örgütsel destek algısını farklı şekilde değerlendirebilmektedir. Örneğin, işletmede memnuniyet düzeyi düşük bir işgörenin örgütsel destek algısının düşük olması beklenirken, bu işgören uzun yıllardır bu işletmede görev alıyorsa tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701). Bunun yanı sıra Hellman ve arkadaşları (2006) yeni mezun veya tecrübeli bir çalışanın ya da hastalık gibi çeşitli sebeplerle işten uzak kalan bir işgörenin benzer durumlar karşısında destek algılarının farklı olabileceğini belirtmektedirler (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006, s. 638-639). Cinsiyet açısından ise, bir kurumda cinsiyet eşitsizliği varsa ve bu durum negatif bir ayrımcılık olarak ortaya çıkıyorsa, kadın çalışanların destek algılarının daha düşük olacağı ifade edilmektedir (Allen ve Amason, 1999, s. 956). Eğitim seviyesi yüksek olan bir işgörenin destek algısı düşük çıkarken, aynı işletmede çalışan daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanın destek algısı ise yüksek çıkabilmektedir. Bunun temel sebebi ise eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların beklentilerinin daha yüksek olması ile açıklanmaktadır (Selçuk, 2003, s. 8-10).

Rhoades ve Eisenberger (2002) demografik özelliklerin yanı sıra işgörenlerin kişilik özelliklerinin de örgütsel destek algısına etki ettiğini vurgulamaktadırlar. Kişilik faktörü; işletmenin işgörelere karşı gösterdiği tutum ve davranışların, çalışan tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi sürecine etki etmektedir. Çalışanların kendi aralarında ya da amirleriyle olan etkileşimleri de bu hususu etkileyebilmektedir. Bu etkileşimin olumsuz bir zeminde gerçekleşmesi halinde örgütsel bağlılığın düşük olabileceği ve algılanan örgütsel desteğin de olumsuz olarak etkilenebileceği belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701). İşgörenin azimli, sorumlu,

motive, içe dönük veya sosyal kişilik özelliğine sahip olmasının, ya da bunların tam tersi olarak otokontrolü düşük, azim ve hırsı olmayan, plan ve programsız bir kişilik yapısında olmasının destek algısının hangi yönde olacağına etki eden kişilik faktörleri arasında sayılabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 708).

2.2.4. Kramier ve Wayne'nin Algılanan Örgütsel Destek Modeli

Kraimer ve Wayne (2004) tarafından geliştirilen modelde örgütsel destek üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar uyum sağlama desteği, kariyer desteği ve finansal destek algısıdır (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 217-218).

Uyum Sağlama Destek Boyutu: Çalışanın yaptığı işe uyum sağlayabilmesi için işletmenin bu sürece yönelik olarak ortaya koyduğu tüm plan, program ve uygulamaları ifade etmektedir (Kestek, Çolakoğlu ve Atay, 2016, s. 56). Yapısal destek algısı olarak da ifade edilen bu boyut, işgörenin işletmeye girişinden itibaren işin kendisi, işletme, aile ve özel yaşamıyla olan tüm adaptasyona yönelik politikaları içeren bir uygulamalar bütünü olarak belirtilmektedir (Baş, 2020, s. 13; Kestek, Çolakoğlu ve Atay, 2016, s. 56).

Kraimer ve Wayne'e (2004) göre bu boyut, özellikle farklı bir işletmede ya da başka bir ülke de çalışmak için geçiş yapan işgörenin karşılaşacağı kültür değişikliği ya da kültür şoku sebebiyle ihtiyaç duyabileceği desteğin sunulmasını içermektedir. Bu uyum sürecinde ihtiyaç duyulabilecek dil eğitimi, kültürlerarası farkındalık eğitimi ve taşınma yardımı gibi yabancı çalışanlar için gerekli olabilecek destekler de yer almaktadır (Kaya, 2012, s. 3; Kraimer ve Wayne, 2004, s. 217). Nihayetinde çalışan kendi ihtiyaçlarına bir karşılık bularak, yeni işletmesinde ya da bulunduğu yeni ülkede kariyerini geliştirebileceği algısına sahip olacaktır. Bu durum sonucunda da örgüte olan güven ve bağlılığının artacağı ifade edilmektedir. Böylece, moral ve motivasyon olarak da işgörenin çalışmasına olumlu yönde katkı sağlanmaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 218; Sturges, Guest ve Mac Davey, 2000, s. 363).

Kariyer Desteği Boyutu: Kraimer ve Wayne, (2004) çalışanlar için en önemli aşamalardan birinin kariyer planlaması olduğunu belirtmektedir. Birçok çalışanın kendi kariyerini bireysel olarak planlamaya çalıştığı ve profesyonel bir destek almadan yapılan bu planlamaların bazı durumlarda pek de iyi sonuçlar vermediği ifade edilmektedir. Bu

nedenle kişinin beklediği kariyer ile işletmenin sunduğu kariyer imkânlarının aynı paralelde olmasının ve işletmenin her bir çalışan için yol gösterici olmasının oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Bu durumun işgörenin destek algısını artırdığı ve işletme için kendisinin önemli olduğu duygusunu kuvvetlendirdiği belirtilmektedir (Kaya, 2012, s. 4; Kestek, Çolakoğlu ve Atay, 2016, s. 56;).

İşletme, işgörenin ihtiyaç duyduğu kariyer gelişimine katkı sunarken bunu bir mentor desteğiyle de ortaya koyabilir. Buna ilave olarak işgörenlerin kariyer planlamasına yönelik eğitimlerin, uzun dönem kariyer planlamalarının ve çeşitli kurs ve organizasyonlara katılım imkânı verilmesinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca bütün bu sürecin, çalışan ve şirketin beklenti ve planlarıyla örtüşüyor olmasının da önem arz ettiği ve bu durumun işgörenin uyum sürecine oldukça katkı verici olduğu ifade edilmektedir (Baş, 2020, s. 13; Kraimer ve Wayne, 2004, s. 218).

Bu kapsamda işgörenin eğitimine, kişisel gelişimine ve sosyal ihtiyaçlarına yönelik destekte bulunulması, çalışanın ortaya koyduğu çaba, performans ve katkıya karşılık olarak kendisine değer gösterilmesi ve önem verilmesi gibi hususlar da bu unsur içerisinde yer almaktadır (Baş, 2020, s. 12; Köse ve Gönüllüoğlu, 2010, s. 92;).

Finansal Destek Boyutu: Kraimer ve Wayne'a göre (2004) işgörenler en fazla finansal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların pek çoğunun maddi kaygılar taşıdığının yadsınamaz bir gerçek olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple çalışanlara, yaptıkları işin karşılığı olan bu finansal destek ve ödüllendirme son derece önemli bir unsuru oluşturmaktadır (Kestek, Çolakoğlu ve Atay, 2016, s. 56).

Bu ödüllendirmenin gerek çalışırken, gerek işten ayrıldıktan sonrasını kapsayacak şekilde planlanması gerektiği ifade edilmektedir. Maaş, prim ve bonus gibi performansa yönelik ödüllendirmelerin yanı sıra işten ayrılma gibi durumlarda tazminatı da içeren bir paket şeklinde sunulması, örgütsel destek algısının artırılması için önerilmektedir (Kaya, 2012, s. 4). Yukarıda da ifade edildiği üzere işletmenin çalışanlarına sağladığı finansal imkânları ifade eden bu boyutta işgörenin ortaya koyduğu katkının ödüllendirilmesinin esas olduğu belirtilmektedir (Baş, 2020, s. 3). Bu maddi desteğin ikramiye, geçim ödemeleri ve boş zamanın değerlendirilmesine maddi ve manevi katkı sunulması şeklinde ortaya koyulabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca işgörenin geçiş yaptığı ülke ya da şirkette

daha önceki yaşam standartlarını aratmayacak düzeyde olanaklar bulması ve mevcut işletmede maddi bir kayıp yaşadığını düşünmemesi gerektiğinin de önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 218).

2.3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının İlişkili Olduğu Kuramlar

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelleri ile ilgili olarak birçok teori sıralansa da temel olarak dört kuramdan bahsedilmektedir. Bunlar sosyal değişim kuramı, karşılıklı ilişki kuramı, erg kuramı ve lider-üye etkileşimi kuramı olarak ifade edilmektedir. Bu kuramlar ve örgütsel destek algısıyla ilişkileri aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Sosyal Değişim Kuramı

Algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların kuramsal temelini “sosyal değişim teorisinin” oluşturduğu belirtilmektedir (Moideenkutty vd., 2001). Teori, işgören ve kurum arasındaki iletişim ve ilişkinin, bir değişim ve karşılıklı beklenti içerdiğini farzetmektedir (Turunç, 2010, s. 252). Bu teoriye göre işgörenler, kendilerine sunulan koşullara bağlı olarak elde edecekleri fayda neticesinde yöneticilerine ve işletmelerine karşılık verme ihtiyacı hissederler. Bu karşılıklı değiş-tokuş hali bu kuramın özünü oluşturmaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008, s. 57).

Algılanan örgütsel destek çalışmalarının da temelini oluşturan bu teori, Blau (1964) tarafından alanyazına kazandırılmıştır. Buna göre sosyal değişim ilişkileri karşılıklı desteğin değişimine göre oluşmaktadır (Blau, 1964, s. 4). Bu kuram aynı zamanda “sosyal değiş-tokuş teorisi” olarak da ifade edilmektedir. Bu teoriye göre çalışana, işletme tarafından verilen değer ve bu değer işgören tarafından algılanış derecesi temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Diğer önemli unsur ise işletmenin gösterdiği değer karşılığında çalışanın kuruma olan bağlılığı, performansı vb. faktörlerin de örgüt tarafından algılanış şeklidir. Bu iki unsurun oluşması ve ölçülmesi bu kuramın özünü yansıtmaktadır. Buna göre sosyal değişim teorisi, kurum ve çalışan arasındaki beklentilerin önemine vurgu yapmaktadır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017, s. 221-222).

Zagenczyk’e (2006) göre işgören, gösterdiği performans ve çaba ölçüsünde yöneticisinden ve kurumundan maddi ve manevi birtakım ödüller alır ve karşılıklı gelişen

bu kaynak değişimi durumu sosyal değişim ilişkisini oluşturur. Bu durumun temel basamağın ise örgütün çalışana elverişli çalışma ortamı sunmasıyla başlamaktadır. Bu başlangıç ise işğörenlerin ve örgütün işin başlangıcı itibariyle kabul ettikleri karşılıklı bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu ortamın temin edilmesiyle birlikte sosyal değişim ilişkisi başlamaktadır (Kalağan, 2009, s. 10; Zagenczyk, 2006, s. 11).

Bu kapsamda sosyal değişim kuramının ifade ettiği karşılıklı değiş-tokuşun beklentiler etrafında gerçekleşmesi neticesinde işveren ve çalışan arasında pozitif bir yaklaşım meydana gelmektedir. Bu yönüyle algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, sosyal değişim kuramının belirli koşullarının sağlanması durumunda bir kazan-kazan anlayışını da beraberinde getirmektedir.

2.3.2. Karşılıklı İlişki Kuramı

Algılanan örgütsel destek teorisinin temelini oluşturan diğer bir kuramın Gouldner (1960) tarafından geliştirilen Karşılıklı İlişki Kuramı oluşurmaktadır. Bu kuramda da sosyal değişim teorisinde olduğu gibi işletmenin sunduğu pozitif bir yaklaşım ya da fayda karşısında, işğörenlerin karşılık olarak ortaya koydukları olumlu tutum ve davranışlara vurgu yapılmaktadır. Buna göre karşılıklı ilişki teorisi, işğörenlerin gördükleri bir fayda ve yardıma karşılık olarak olumlu bir girişimde bulunmaları ve bir zarar verme davranışı göstermemeleri durumunu belirtmektedir (Gouldner, 1960, s. 171). Gouldner (1960) bu teorideki kıstasların evrensel bir durum olduğunu ve birkaç istisna dışında bu görüşün çoğu kesim tarafından kabul gördüğünü ifade etmiştir. Yine de bu evrenselliğin insanların sahip olduğu demografik ve kişilik özellikleri nedeniyle karşılıklılık normunun sonuçlarına gösterilen değere göre farklılaşabileceğini belirtmiştir. Bir kişiye yapılan yardımın ölçütünün, yardımın zamanlamasına göre de farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir. Buna göre bireyin ihtiyaç duyduğu yardımın ve desteğin işin en başında mı yoksa zaten belli bir aşamaya gelip sonlanmak üzereyken mi geldiği en temel ölçütlerden biri olarak görölmektedir. Yardım eden kişinin sahip olduğu yetkinlik ve içtenlik durumu da bu süreci etkileyebilmektedir. Önemli olan diğer faktörler ise örgütün yardım konusundaki istekliliği, yardım konusunun zorluk seviyesi ve kurum tarafından yardım

beklentisinin yerine getirilebilme yetkinliği olarak sayılabilmektedir (Gouldner, 1960, s. 173; Köse, 2015, s. 56).

Gouldner (1960) ayrıca karşılıklılık normunun birbiriyle ilişkili iki ana talepten meydana geldiğini belirtmektedir. Bunlar a) insanlar kendilerine yardım eden diğer insanlara yardım etmeliler ve b) insanlar kendilerine yardım eden diğer insanlara zarar vermemelidirler. Bu kapsamıyla karşılıklılık normu, tüm değer sistemlerinde bulunan bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu durumun evrensel ahlaki ilkelerde ortak olarak bulunan temel bileşenden biri olarak görülebileceği de ifade edilmektedir (Gouldner, 1960, s. 171).

Rhoades ve Eisenberger (2002) karşılıklılık normu yalın haliyle işgören ve işveren arasındaki ilişkinin değerlendirildiği bir teori olarak ifade etmektedirler. Nitekim bu norm, evrenselliğine rağmen yukarıda da değinildiği üzere bazı faktörlerden etkilenebilmektedir. Örgütün sunduğu yardımın çeşitli etkenler sebebiyle ne kadar değerli ya da değersiz olduğu bireyler tarafından farklı sevilere algılanabilmektedir. Yardıma duyulan ihtiyacın seviyesi bu değerı yukarıya veya aşağıda taşıyan bir husus olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu norma göre, işgörenlerin örgütsel hedeflere erişilebilmesi adına kendi görev alanlarının dışına çıkarak daha çok çaba ve emek sarf etme eğiliminde olacakları ve bağlılıklarının artarak aidiyetlerinin sağlamlaşacağı belirtilmektedir. Bunun ön koşulu olarak ise işgörenlerin örgütsel destek algısına sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

Özet olarak, çalışan ve işletmenin karşılıklılık normu kapsamında birbirine karşı gösterdikleri özveri, anlayış ve destek neticesinde örgütsel destek algısı da olumlu olarak etkilenmekte ve oluşan bu sinerji işletmenin tamamına yansıyabilmektedir.

2.3.3. Erg Kuramı

Erg kuramı, Alderfer (1969) tarafından, Maslow'un (1943) geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak oluşturulmuştur. Maslow çalışmasını iş hayatına indirgememiş ve genel bir çerçevede ele almışken, Erg Teorisi işgören ve iş çevresi dikkate alınarak, ihtiyaçlar hiyerarşisi basitleştirilerek ve üç ana başlık altında toplanarak geliştirilmiştir. Bu üç faktör var olma (existence), ilişki (relatedness) ve büyüme (growth) terimlerinden

oluşmaktadır. Ortaya koyulan üç ana faktörün İngilizce baş harfleri ise bu kuramı isimlendirmektedir. Bu kurama göre öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilmeli, akabinde de daha üst seviyedeki gereksinimler karşılanmalıdır. Buradaki temel husus alt düzey gereksinimlerin öncelikli olduğudur. Nitekim ekonomik yönden ihtiyaçları giderilmemiş bir işgörenin kurumla aidiyet ve ilişki kurması veya gelişim göstermeye yönelik adımlar atması gibi durumların bireyin öncelikleri arasında yer almayacağı belirtilmektedir. Nihayetinde ekonomik yönden beklentileri karşılanmamış bir işgörenin bu kavramları öncelik haline getirmesinin pek olası bir durum olmayacağı ifade edilmektedir (Daft, 2000, s. 526).

Koçel (2011) işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanması için işletmelerin çaba göstermesi ve kişilerarası iletişim ve etkileşimin kurum tarafından organize edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra Lui'ye göre (2004) işgörenler, kurumun sunduğu desteğinin yanında üst yöneticilerinin de kendileriyle kurdukları ilişkiyi dikkate alarak tutum ve davranış sergilemektedir. Buna göre yönetici ve amirlerle kurulan düzenli ve nitelikli bir ilişki sonucunda, işgörenin kendisine daha çok önem verildiğini hissedeceği ve buna mukabil olarak da örgüte daha çok katkı sağlamaya çalışacağı belirtilmektedir (Lui, 2004, s. 23). Bu kapsamda işgörenin, ihtiyaçlarının belirli bir sıraya göre giderilmesini bekleyeceği ve pramidin altından başlayarak kademe kademe üst ihtiyaçlara doğru evrilerek bu beklentinin devam edeceği vurgulanmaktadır (Koçel, 2011, s. 628). Bu beklenti ve ihtiyaçlar Daft (2000) tarafından üç aşamada ele alınmaktadır.

- *Var Olma İhtiyacı*: Fiziksel refah ve iyi olma halini ifade etmektedir. İnsanın yaşamını idame ettirebilmesi için gereksinim duyduğu yemek, barınma ve güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlarını içermektedir (Daft, 2000, s. 526).
- *İlişkisel İhtiyaç*: Diğer insanlarla ilişki kurarak memnun olma halini tanımlar. Öyle ki insanlar iş ya da özel hayatları olsun çevresindekilerle sosyal bir ilişki kurmak ve bunu sürdürmek isterler. Bu durum, duygu, düşünce ve sosyal paylaşım ihtiyacı şeklinde ifade edilmektedir (Daft, 2000, s. 526).
- *Büyüme İhtiyacı*: Bireyin potansiyel gelişimine odaklanan ve kişisel gelişim ve artan yeterlilik arzusunu ifade eden ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2000, s. 526).

Eren'e (2013) göre bununla beraber bu teoride yer alan iki önemli unsur daha vardır. Bunlar; hayal kırıklığı ve geri çekilme faktörleridir. İşgörenin bir üst basamakta yer alan ihtiyacı giderilmezse, bir alttaki ihtiyacının karşılanması durumunda bile bundan tatmin olmayacağı ve hayal kırıklığına uğrayabileceği ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak işgörenin geri çekilme davranışı göstereceği, performansında ciddi oranda bir düşüş olabileceği ve bu durumun bunun gibi bir dizi olumsuzlukla kendisini göstereceği ifade edilmektedir (Eren, 2013, s. 543).

İşgörenlerin temel ihtiyaç ve beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması durumunda işletmeye duyacakları bağlılığın artacağı, işten ayrılma niyetlerinin azalacağı öngörülmektedir. Bu kapsamda beklentileri karşılanmış olan işgörenlerin de örgütsel destek algılarının yüksek olacağı ve işletmeye olumlu katkı sunacağı belirtilmektedir.

2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Graen ve çalışma arkadaşları (1973) örgütlerde liderlik alanında yaptıkları çalışmalarda yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım “dikey bağlantı kuramı” (Vertical Dyad Linkage Model/VDL) olarak adlandırılmaktadır (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973; Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Bu çalışmadan kısa bir süre sonra ise bu çalışma “lider-üye etkileşimi kuramı” (Leader-Member Exchange Theory (LMX) olarak yeniden isimlendirilerek alanyazına kazandırılmıştır (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982). Buna göre rol ve sosyal değişim teorilerini temel alarak klasik liderlik teorilerinden farklı ve yeni bir çalışma ortaya konmuştur. Yöneticiler ve astlar arasında var olan iletişim ve etkileşimi liderlik açısından ele alarak, bunun sonuçları üzerine incelemelerde bulunan bu kuram lider-üye etkileşimini dikey ve ikili bir yaklaşımla açıklamaktadır. Bu kuramın genel olarak örgütsel liderlik kavramını araştırmaya çalıştığı ifade edilmektedir. Buna göre “lider-üye etkileşimi” kuramının, tek ve etkili liderlik tarzının ölçülmesini belirleyen ve “liderlik 17 tarzı” olarak da ifade edilen klasik liderlik anlayışının dışında yeni bir kuram olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Burns & Otte, 1999, s. 225; Dienesch ve Liden, 1986, s. 618; Gerstner ve Day, 1997, s. 827;).

Yöneticilerle işgörenler arasında birbirinden farklı ve bağımsız ilişkiler oluşabileceği varsayımı üzerinden hareket eden bu kurama göre yöneticilerin, kıt

kaynaklar, sınırlı güç ve kısıtlı zaman sebebiyle bazı işgörenlerle yakın, samimi ve iyi ilişkiler kurabileceği, diğer bazı çalışanlarla ise aynı yakınlık ve iyi ilişkileri kuramayabileceği ifade edilmektedir (Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994, s. 697). Buna göre yöneticinin kimi işgörenle kuracağı etkileşimin daha otoriter ve daha soğuk olabileceği belirtilmektedir (Çekmecelioglu, 2014, s. 35).

Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşimi kuramını dört aşamada ele almaktadır.

- Farklılaştırılmış ikililerin keşfine odaklanmış olan iş sosyalleşmesi ve dikey ikili bağlantı evresi (iç-grup/dış-grup),
- Lider-üye etkileşiminin niteliğine ve sonuçlarına odaklanan evre,
- İkili ortaklık inşasına kuralcı yaklaşım evresi,
- Sistem-düzey perspektifi olarak lider-üye etkileşimi evresi (ikilinin ötesine geçerek grup ve bağlantı düzeyine erişmek) (Gerstner & Day, 1997, s. 827-828).

Gerstner ve Day (1997) birinci aşamada, yöneticilerin her bir astı ile farklı etkileşim ve iletişim kurduğunu ifade etmektedir. Bu durum ise “grup içi” (ingroup) ve “grup dışı” (out-group) olacak şekilde sınıflandırılmaktadır. Yöneticinin iyi ilişkilere sahip olduğu astlar grup içi, daha yüzeysel ve otoriter bir ilişki kurduğu astlar ise grup dışı olarak görülmektedir. İkinci aşama, lider-üye etkileşiminin kalitesi ve ortaya çıkan sonuçlar bağlamında değerlendirilmiştir. Üçüncü aşama, yüksek seviyeli lider-üye etkileşiminin incelenmesi ve dikey ilişki geliştirmeye yönelik tavsiyeler içeren bir yaklaşımı ifade ederken, dördüncü aşama ise lider-üye etkileşiminin çözümlenmesi, dikey ilişkiden grup ve ağ seviyelerine doğru hareket ederek sistem düzeyinde çözümlemeci bir perspektif ortaya koymaktadır. Son aşamada daha önce elde edilen verilerin ikili ilişkiler açısından nasıl değerlendirilebileceği belirtilmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 226). Buradaki son iki aşamanın yeni ve diğer aşamalara göre daha teorik bir seviyede olduğu vurgulanmıştır. Gerstner ve Day (1997) asıl önemli olan ve lider-üye yaklaşımı ile ilgili verilerin ortaya koyulduğu aşamanın ikinci evre olduğu belirtmektedir. Grup içi astlar ve yönetici arasında gelişen etkileşim, iletişim, sadakat ve karşılıklı bilgi alış verışı daha yüksek seviyede olup olumlu süreç ve ödüllendirmelerden bu klasmanda yer alan astlar faydalanmaktadır. Grup dışı astlar ve yönetici arasında ise daha az iletişim ve etkileşim,

daha az sadakate dayalı bir ilişki, sağlam olmayan bir güven ve kısıtlı ödüllendirme söz konusu olmaktadır. Lider-üye etkileşimine göre yönetici ve astlar arasında oluşan olumlu iletişim ve etkileşimin, diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha kaliteli ve pozitif sonuçlar ortaya çıkaracağı vurgulanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997, s. 828; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, s. 194-195).

Buna göre liderlerin her bir astıyla olumlu ilişki kurmaya çalışmasının ve astlarla arasındaki ilişkiyi belli bir evrede tutarak adalet duygusunu teşvik etmesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Böylece işgörenlerin grup içi astlar haline gelerek sadık, işletmeye bağlı ve örgütsel destek algıları yüksek birer çalışan olmalarına imkân sağlanacağı belirtilmektedir.

2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Ardılları

Örgütsel destek algısı çalışanlarda ve örgüt düzeyinde bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, örgütün düzenlemeleri doğrultusunda hem olumlu hem de olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Örgütsel destek algısına bağlı olarak ortaya çıkan etmenler aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Eisenberger ve arkadaşlarına (1986) göre bağlılık, toplumsal bir norm olup, topluluk anlayışının var olduğu her alanda gelişen ve toplumsal içgüdünün temel bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin sahip oldukları mesleğe, işe veya iş çevresine gösterdikleri sadakat olarak ifade edilebilecek bu kavram, sadık olma halini belirtmektedir (Çöl, 2004, s. 5). Bağlılık olgusu, bireyin bir kişiyle, bir ekip, kurum veya grupla olan etkileşiminde manen ve fikirsel olarak bağ kurabilmesini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin yaptıkları işi içselleştirerek, işletmenin hedef, amaç ve gayeleri lehine çaba sarf ederek kuruma sahip çıkma ve aynı zamanda işletmeye karşı sadık olma halini ifade etmektedir (Güney, 2015, s. 279). Başka bir tanıma göre ise; çalışanın şirketine olan içten bağlılığını, işletmesine karşı olan sadık tutumunu ve görev yaptığı işletmenin başarılı olabilmesi için ortaya koyduğu emeği belirtmektedir (Yalçın

ve İplik, 2005, s. 397). Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, kurumun ortaya koyduğu misyon ve vizyon çerçevesinde, bunları içselleştirmek ve kendi hedef ve amacı gibi görmek, bunlara ulaşabilmek için işletmenin gayesi doğrultusunda çalışmak ve psikolojik olarak bağlı olmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlılığı ortaya koyarken, işgörenin kendisini örgütün güçlü bir ferdi olarak görmesi ve bunu içselleştirmesi en önemli hususlardan biri olarak vurgulanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 113). Keza işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artış göstermesi durumunda, bu işgörenlerin işletmede kalma süresinin artacağı, işletmeden ayrılma arzusunun azalacağı ve işgören devir hızının düşeceği öngörülmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 175).

Armeli ve arkadaşlarına göre (2001) örgütsel destek algısına katkı sağlayan önemli husus örgütün temin ettiği uygun iş koşullarıdır. Kurumsal ödüller, adalet ve amirlerin desteği algılanan örgütsel destek düzeyini etkileyen faktörler olmanın yanı sıra örgütsel bağlılığa da etki etmektedirler. İşgörenler çalışma koşullarının uygun, ergonomik ve iyi olmasını istemektedirler ve bunu örgütsel bağlılık unsuru olarak görmektedirler. Buna bağlı olarak örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılığa etki eden hayati bir unsur olarak görülmektedir (Armeli, Rhoades ve Eisenberger, 2001, s. 833).

Bu bağlamda Öztürk (2013) bir işletmede çalışan bağlılığı düşük ise işgören devir hızının artacağı ve bu durumun uzun vadede büyük bir maddi zarara sebep olacağını belirtmektedir. Bu kapsamda, bu durumun örgütsel bağlılığı yüksek olan diğer işgörene de olumsuz olarak yansıtacağı, ek iş yükü getireceği ve sunulan hizmetin niteliğinin azalıp, motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliği gibi sorunlara neden olacağı öngörülmektedir (Öztürk, 2013, s. 108).

Örgütsel bağlılık kavramı, bu alandaki temel çalışmaları ve yaklaşımı ortaya koyan Allen ve Meyer (1996) tarafından üç alt boyutuyla ele alınmıştır. Bunlar a) duygusal (affective), b) normatif (normative) ve c) devam (continuance) bağlılığı olarak belirtilmektedir. Duygusal, normatif ve devam bağlılığının birbirlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir akım faktörler vardır. Duygusal bağlılık bir isteği, normatif bağlılık bir sorumluluğu, devam bağlılığı ise bir ihtiyacı ifade etmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, kişinin örgüte karşı oluşturduğu psikolojik bir durum şeklinde ifade edilmektedir (Güney, 2015, s. 279; Öztürk, 2013, s. 26; Yozgat ve Şişman, 2007, s. 747;).

Güçlü'ye (2006) göre günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında ortaya çıkan teknolojik, sosyo-ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel gelişmelere bağlı olarak örgütlerin de amaç ve hedeflerinin bu durumdan etkilenmesi sebebiyle araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramını yeni ve bu gelişmeler özelinde farklı bir şekilde ele almak durumunda kalmışlardır. İkinci dünya savaşından sonraki yıllarda maddi açıdan ele alınan ve hissi bir yaklaşım içermeyen örgütsel bağlılık kavramı, daha sonra hissi yönü ile ele alınmış ve örgütü meydana getiren unsurların, örgüte duygusal olarak bağlanması şeklinde de tanımlanmıştır (Güçlü, 2006, s. 11-12).

2.4.2. İş Performansı

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteğin standart iş faaliyetlerinin hayata geçirilmesi aşamasında işgörenin performansını artırıcı bir unsur olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra mevcut rol ve görevlerin de ötesinde bir sorumluluk duygusu kazandırması ve çalışma azmine de olumlu yönde etki etmesi gerektiği belirtilmektedir. Bunların ekstra çalışma azmi ve diğer çalışanlara yardım etme gibi yeni rol ve faaliyetleri de beraberinde getireceği ortaya koyulmaktadır. Nitekim bu durumun işletmeyi risklerden koruyarak, çalışanların yapıcı öneri ve teklifler getirmesine, yararlı bilgi ve becerilerin çalışanlara ve tüm kuruma kazandırılmasına yarar sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu açıdan ekstra rol davranışları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar a) iş arkadaşlarına katkı ve b) örgüte katkı olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma sadece bu unsurları derecelendirmek için ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda iş arkadaşlarına yapılan yardım ve katkının sonuç itibarıyla işletmeye yapılmış olacağı belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

Erkoç'a (2015) göre bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, sürdürülebilir bir büyüme kaydetmesi, hedef ve amaçlarını yerine getirebilmesi için işgören performansının son derece önemli bir unsurdur. İşgören istek ve performansının üst düzeyde olması ve bunun süreklilik arz etmesi, işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı hale getiren ve bununla birlikte karlılığa da etki eden önemli bir faktör olarak belirtilmektedir (Erkoç, 2015, s. 14).

Bayyurt (2007) ise işletmelerin hedef, misyon ve vizyonlarının yerine getirilme derecesini, o işletmelerin bir bakıma performanslarının ölçüm ve değerlendirmesi olarak

ifade etmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için asgari yönetim kabiliyetine sahip olmaları, gelişim ve değişim gösterebilmeleri, bir başarı ortaya koymaları ve bu başarıyı sürekli hale getirmeleri elzem bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda birden çok boyuta sahip performans göstergesi kullanılmasının, işletmenin hedeflerine ne kadar yaklaşıldığının ve çalışanların bu hedef ve amaçlarla ne ölçüde bağ kurduğunun tespitinde önem arz edeceği belirtilmektedir (Bayyurt, 2007, s. 571). İşgörenler için performans ölçümü ise ortaya koyulan mal ve hizmetlerin üretiminde göstermiş oldukları tüm çaba, motivasyon, özveri ve maksimum iş seviyesi olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201).

2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti

Kim ve arkadaşları (2005) işten ayrılma niyetine sahip olan işgörenlerin, işletmeler için ciddi bir sorun olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte bu niyetin önceden bilinmesi, bu durumun yaratacağı olumsuz etkileri azaltmak için bir fırsat olarak görülmektedir. Buna göre işletmelerin, işgören devir hızını azaltabilmeleri için çalışanlarının iç motivasyon değerlerine karşı duyarlı olmaları gerektiği önerilmektedir. İşgücü arzının fazla olduğu dönemlerde işgören devri ve işten ayrılma niyeti işletmeler açısından sorun olarak görülmemekteydi. Fakat nitelikli işgücüne olan talebin artması, dolayısıyla yetersiz işgücü istihdamının kötü müşteri hizmetleri olarak işletmelerin karşısına çıkmasıyla birlikte bu durumun önemli hale geldiği ifade edilmektedir. İşgören devir hızının etkilerinin, yönetsel hazırlığın azalması ve satış kaybı ve şirket karının düşmesiyle daha hissedilir hale geleceği belirtilmektedir. Buna göre düşük örgütsel bağlılığın; yeni bir iş arama isteğini, işten ayrılma niyetini ve işgören devir hızını artıracakları ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 175-176).

İşten ayrılma niyeti, Rusbult ve arkadaşları (1988) tarafından; işgörenlerin bulundukları işletmede sahip oldukları görev, unvan ve yaptıkları işten memnun olmama durumu ve buna bağlı olarak ortaya koydukları yıkıcı eylemler olarak ifade edilmektedir (Rusbult vd., 1988, s. 602). Rhoades ve Eisenberger'a (2002) göre ise işten ayrılma niyeti

bu aşamaya gelmeden önce kendisini geri çekilme davranışıyla belli etmektedir. Bu husus, işgörenlerin işletmedeki efektif çalışmalarının azalması şeklinde başlangıç göstermektedir. Algılanan örgütsel destek seviyesinin ise geri çekilme ve işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Buna göre algılanan örgütsel destek seviyesinin yüksek olması durumunda işe devamlılık, örgütsel bağlılık, işe adanma gibi unsurların olumlu olacağı ve işten ayrılma niyetinin yok denecek seviyelere kadar gerileyeceği belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

İşten ayrılma niyeti, işgörenin işten çıkma sürecini planlaması olarak ifade edilmektedir. Bu durumun, çalışanın fiili olarak işten ayrılma düşüncesinden önce ortaya çıktığı ve kendi isteğiyle ayrılmanın öncüsü olduğu ifade edilmiştir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001, s. 238). Cropanzano ve arkadaşları (1997) bir işletmede çalışanların algılanan örgütsel destek seviyesinin düşük olmasını, çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak gerilimli olmasına ve sonucunda ise işgörenlerin bitkin, tükenmiş ve yorgun hissetmesine neden olduğunu belirtmektedir. İşgörenlerin örgütsel destek algılarının düşük olması, örgütlerinde adaletsiz bir yönetim olduğunu düşünmelerine ve ayrıca genel açıdan sağlıklarının da olumsuz olarak etkilemesine neden olabilmektedir. Aksi durumda ise, gerilim seviyeleri düşmekte, tükenmişlik ve yorgunluk hali azalmakta ve genel sağlık durumlarında olağan bozukluklar görülmemektedir. Buna mukabil olarak örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda, psikolojik bir sonuç olarak ortaya çıkan geri çekilme ve işten ayrılma niyetinin de azaldığı ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 1997, s. 175).

2.4.4. Örgütte Kalma Niyeti, İşe Katılım ve İşe Bağlılık

Rhoades ve Eisenberger (2002) işgörelere daha fazla ücret ve daha iyi bir pozisyon teklif edildiğinde veya özgürlükçü ve daha arkadaş canlısı bir çalışma ortamı sunulduğunda işgörenlerin işletmeden ayrılma eğiliminde olmadıklarını belirtmektedir. Buna göre örgütte kalma niyeti ile yüksek yaşam maliyeti içinde sıkışıp kalmanın sonucu olarak örgütsel devam bağımlılığı arasındaki farkın ayırt edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702). Nitekim örgütsel bağlılığı ve örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin yaptıkları işe dair yaklaşım ve hisleri de yüksek olmakta ve örgütte kalma niyetlerinin de aynı oranda yüksek olduğu

belirtilmektedir. Örgütsel destek algısının güçlü olmasının örgütsel bağlılığı, bunun ise işe bağlılığı ve örgütte kalma niyetini güçlendirdiği ifade edilmektedir (Steers, 1977, s. 50).

İşe katılım, işgörenin gerçekleştirdiği belirli bir işle özdeşleşmesi ve o işe ilgi duymasını ifade etmektedir (Cropanzano vd., 1997, s. 164). Diğer bir ifadeyle işe katılım, işgörenin yaptığı işin bilincinde olarak, işiyle meşgul olması ve işiyle ilgilenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Paullay, Alliger ve Stone-Romero, 1994, s. 224). Algılanan örgütsel desteğin artmasıyla işe katılım isteğinin de arttığı ifade edilmektedir (Eisenberger, Fasolo ve LaMastro, 1990, s.58; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702). Buna göre işe katılımın yüksek olmasının, örgütsel vatandaşlık kavramının da gelişmesine ve bu davranışa sahip işgörenlerin diğer çalışanlara oranla daha çok çaba ve performans göstermesine etki ettiği ifade edilmektedir (Diefendorff vd., 2002, s. 9496).

İşe bağlılık ise Witt (1991) tarafından işgörenin yaptığı işe yönelik meydana koyduğu tüm çaba, gayret ve fiziki ve duygusal olarak işini sahiplenmesi durumu olarak ifade edilmiştir (Witt, 1991, s. 1493). Buna göre yüksek örgütsel destek algısının işe bağlılığı artıracak ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak genel iş tatminine katkıda bulunacağı belirtilmektedir. Örgütsel destek algısı aynı zamanda performans ve ödül beklentilerini de etkileyebildiğinden dolayı, gerekli olduğunda örgüt tarafından kendisine yardım edileceğinin işgören tarafından bilinmesinin de işe bağlılığı meydana getireceği ifade edilmektedir. Bu kapsamda işe bağlılığın, özel bir durum olmaksızın genel bir duygusallığı ve bireyin olumlu ruh halini ifade eden pozitiflik kavramıyla karıştırılmaması gerektiği belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701).

Çırpan (1999) algılanan örgütsel desteğin, personelin örgüt kültür ve değerlerine önem verme derecesiyle ve kendi memnuniyet ve motivasyonunu artırıp artırmadığıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Buna göre işletmenin, işgörenleri motive edici ve onlara fayda sağlayacak etkinlikleri hayata geçirmesi ile çalışanların işe bağlılıkları arasında pozitif bir uyum olduğu belirtilmektedir. Çalışanların, ortaya koydukları çaba neticesinde memnuniyet duyma eğilimi gösterdikleri ve işletme tarafından yeteri kadar destek görmeleri durumunda da işletmeye olan bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir. Aynı şekilde işletme içerisindeki adil davranış ve yöneticilerin olumlu yaklaşımı algılanan örgütsel desteği ve hissi bağlılığı artırdığı ve olumlu bir şekilde etkilediği belirtilmektedir

(Çırpan, 1999, s. 63; Tekeler, 2019, s. 48). Bir işletmede çalışan işgörenler, işletmelerinin kendi katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve refahlarına ne kadar önem verildiği ile ilgili küresel bir inanç oluştururlar ve buna bağlı olarak örgütsel destek algısı devamsızlığın azaltılmasına etki eder. Algılanan örgütsel destek ve devamsızlık arasındaki ilişki zayıf değişim ideolojisine sahip çalışanlara göre güçlü değişim ideolojisine sahip çalışanlar açısından daha fazla olduğu da ortaya koyulmaktadır (Eisenberger vd., 1986, s. 500).

2.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Kaya (2013) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgüt için bir yarar sağlamakla birlikte bir emir komuta zinciri içerisinde olmayıp tamamen gönüllülük esasına bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. İşletme içerisinde çalışanların birbirine yardım etmesini, centilmenliği ve benzeri rolleri içeren davranışlar örgütsel vatandaşlığı ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı erdem, vicdan, özgecilik, nezaket ve sportmenlik tutumlarını da kapsamaktadır (Kaya, 2013, s. 265).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve bununla ilişkisi araştırılan ekstra-rol davranışlarının açıklanması amacıyla ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda ekstra-rol davranışları, amirler tarafından yerine getirilmesi beklenmeyen, yapılıp yapılmaması işin kendisini doğrudan etkilemeyen ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 711). Buna göre işletmede bir konu ile ilgili iş arkadaşlarına verilen bir destek, yapılan bir düzenleme, işletme kaynaklarını zarardan korumak, kollamak ve israf etmemek gibi hususlarda gönüllü davranışlar sergilemek ekstra rol davranışlarını ifade edilmektedir (Koç ve Taşçı, 2007, s. 374). Bununla birlikte işgörenlerin söz konusu ekstra rol davranışlarını yerine getirirken ortaya koydukları gönüllüğün işletmenin yapısını sosyal yönden güçlendirdiği de ifade edilmektedir (Buluç, 2008, s. 572).

2.5. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları

Aykaç (2021) mesleğe yönelik tutumun oluşmasında, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin rolünün incelenmesi amacıyla Antalya ili ve ilçelerinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki 445 mutfak çalışanı üzerinde bir araştırma yapmıştır.

Araştırma bulgularına göre mutfak çalışanlarının mesleğe yönelik tutumları ile örgütsel destek algısı ve lider-üye etkileşimi kalitesi arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel destek algısı ve lider-üye etkileşimi kalitesi arasında da orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Baş (2020) örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü incelemiştir. Bu amaçla Erzincan ilinde sağlık sektöründe yer alan kamu kuruluşlarındaki 427 işgören üzerinde yapılan araştırmaya göre algılanan örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz; işe adanmışlığın ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın kısmî aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gülaydın ve Aytaş (2020) Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 544 kişi üzerinde örgütsel destek algısının belirlenmesine yönelik bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre algılanan örgütsel destek ile samimi davranış ve derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, yüzeysel davranış ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dönmez (2019) algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisinde iş yeri yalnızlığının aracı rolünün incelenmesi amacıyla Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 406 otel çalışanı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya göre algılanan örgütsel desteğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık arasında ise negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisinde duygusal yalnızlığın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu fakat sosyal yalnızlığın aracılık rolünün bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cheng ve O-Yang (2018) Tayvan'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 355 işgören üzerinde iş becerikliliğinin iş tatmini ile ilişkisini ve bu ilişkide tükenmişliğinin aracılık etkisi ile algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre iş becerikliliğinin iş tatmini ile pozitif ilişkide olduğu ve iş tükenmişliğinin, iş becerikliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye olumsuz

aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel destek algısının, iş becerikliliği, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Işık ve Hajiyeva (2018) bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri işgörenleri üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre işgörenlerin yenilikçiliğe istekli oldukları veya olabilecekleri tespit edilmiştir. Bireysel yenilikçilik ile algılanan örgütsel destek arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İştin (2018) örgütsel destek algısının hizmet kalitesine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisini belirlemek amacıyla Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 447 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışmaya göre, algılanan örgütsel desteğin hizmet kalitesine etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel destek algısının ise personel güçlendirme algısı üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kerse ve Karabey (2017) tarafından örgütsel destek algısı, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin ele alındığı araştırmada Aksaray ilinde faaliyette gösteren 218 banka çalışanından veri toplanmıştır. Buna göre örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu, sinizmi ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracı rol üstlendiği bulgusu da elde edilmiştir.

Cheng, vd. (2016) Tayvan'da faaliyet gösteren A ve B sınıfı seyahat acentelerinde çalışan 355 tur lideri üzerinde iş becerikliliğinin ve tur rehberlerinin iş sonuçları arasındaki ilişkiyi ve bunların algılanan örgütsel desteğe olan etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteğin, iş becerikliliği ve iş sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Erkoç (2015) tarafından algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği ve bankacılık sektöründen İstanbul ilindeki 5 farklı kurumdan 180 çalışanın dâhil edildiği araştırmada, kişisel gelişime yönelik destek ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla beraber karşılıklılık teorisine dayalı destek ile görev performansı ve

bağlamsal performans arasında negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Öz yeterlilik değişkeninin algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında düzenleyici rolünün olmadığı da belirlenmiştir.

Tsai, vd. (2015) örgütsel desteğin, örgütsel iş çevresini ve atmosferini nasıl etkilediğini ve yaratıcılığa olan katkısını incelemek amacıyla Tayvan'da faaliyet gösteren konaklama, dinlence, rekreasyon ve bunlarla bağlantılı işletmelerde çalışan 320 turizm işgöreni üzerinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre örgütsel desteğin, bilginin paylaşımı açısından iş çevresiyle, motivasyonla, prosedür adaletiyle ve terfiye yönelik çalışma ortamıyla pozitif ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş ortamının, örgütsel destek ve çalışan yaratıcılığı arasında aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

Kaya (2012) otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel destek algıları, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla, Kundu bölgesindeki 6 farklı 5 yıldızlı otelde çalışan 211 işgören üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel destek ile kariyer tatmini arasında pozitif ve orta düzeyli bir korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel desteğin, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu ve örgütsel desteğin ve kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetinin bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Turunç ve Çelik (2010) tarafından savunma sanayi alanında faaliyet gösteren küçük firmalarda çalışan 172 işgören üzerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresinin, işle özdeşleşme ve iş performansına etkisi üzerine bir araştırma yürütülmüştür. Bulgulara göre çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve yaşadıkları stres, işe ve çalıştıkları kuruma yaklaşımlarını etkilemektedir. Buna göre örgütler, çalışanlardan yüksek performans göstermelerini beklerken, çalışanlar da işletmelerinden destek ve uygun çalışma koşullarının sağlanmasını beklemektedir. Bu bakımdan, algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) Kanada'da faaliyet gösteren turizm, sigortacılık, finans, sağlık vb. sektörlerde çalışan 660 işgören üzerinde örgütsel faktörler

ve kariyer faktörleri arasındaki ilişkiyi yaşça büyük çalışanların şirkette kalma niyetlerine göre incelemek amacıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma bulguları, algılanan örgütsel desteğin eğitim ve gelişim uygulamaları, hiyerarşi, işin kapsamı ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca kariyer tatmininin, algılanan örgütsel destek, iş kapsamı ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır. Bununla birlikte yaşlı çalışanları hedef alan ve onların ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmasının, ilgi çekici ve zorlu iş atamalarının yapılmasının, kariyer tatmini ve örgütsel destek algısı üzerinde etkisinin olduğu ve bu durumun yaşlı çalışanların elde tutulması için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çakar ve Yıldız (2009) banka ve sigortacılık alanında faaliyet gösteren 12 işletmede çalışan 356 işgören üzerinde adalet algısı, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bulgulara göre, algılanan örgütsel destek değişkeninin, dağıtım ve prosedür adalet algılarının iş tatmini boyutları ile ilişkisinde kısmi ve tam aracı değişken etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Prosedürel adalet açısından incelendiğinde örgütsel destek algısının; işin fonksiyonlarından tatmin ve amirlerden tatmin üzerinde kısmi aracı etkisi, ücret sisteminden tatmin üzerinde ise tam aracı değişken etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet açısından bakıldığında ise örgütsel destek algısının ödül sisteminden ve amirlerden tatmin üzerinde kısmi aracı değişken etkisi, işin özelliklerinden tatmin üzerinde de tam aracı değişken etkisi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel destek algısı ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, bu kavramın işe adanmışlık, iş tatmini, kariyer tatmini, tükenmişlik ve iş performansı gibi değişkenlerle anlamlı düzeyde ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan örgütsel destek algısının, işgörenlerden yüksek performans elde edebilmek, dolayısıyla işletmenin verimliliğini artırabilmek için yöneticilerin dikkate alması gereken önemli bir etken olduğu vurgulanabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

3.1. İşe Adanmışlık Kavramı

İşe adanmışlık kavramı çalışanların kendilerini zihinsel ve duygusal olarak işlerine adanmasını belirtmektedir. Bu bakımdan, çalışanların yaptığı işe karşı olumlu hisler beslemelerini ve işlerini özümseyip anlamlı bulmalarını ifade etmektedir. İşe adanmış çalışanların işlerine karşı istek, arzu ve tutku hissettikleri ve bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Attridge, 2009, s. 383; Truss vd., 2013, s. 18). Uluslararası alanyazında “Work Engagement” ya da “Job Engagement” olarak ifade edilen bu kavram Türkçe alanyazında ise “cezbolma”, “çalışmaya tutkunluk”, “işle bütünleşme”, “işe angaje olma”, “işe bağlanma” ve “işe gönülden adanma” gibi terimlerle ifade edilmektedir (Çakıl, 2011, s. 28; Özkalp ve Meydan, 2015; Turgut, 2011, s. 158;).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK, 2021) adanma kavramını “kutsal saydığı bir şey uğruna kendini feda etmek üzere söz vermek”, “bir şeyle yoğun olarak ilgilenmek”, “ayırarak, tahsis etmek” ya da “ithaf etmek” şeklinde ifade etmektedir. Yönetim bilimi açısından ifade ettiği anlam ise “bir şeyle yoğun olarak ilgilenmek” olarak tanımlanmaktadır (Akdağ, 2020, s. 29). Bununla birlikte işe adanma terimi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı açıdan incelenmektedir. Tutumsal bakımdan işgörenin günlük rutini içerisinde işindeki psikolojik olarak etkinliğini ve bunun hayatındaki meşguliyet derecesini ifade etmektedir. Davranışsal olarak ele alındığında ise işgörenin kişisel zamanından günlük çalışmasına ayırdığı süreyi tanımlamaktadır (Celep, 2014, s. 223-224).

Kahn (1990) işe adanmışlığı “örgütsel üyelerin kendilerini iş rollerine alıştırması” olarak kavramsallaştırmıştır. Bu bakımdan işe adanmışlık, işgörenlerin görev ve rollerine kendilerini tamamen vermeleri olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1990, s. 692). Buna göre işgörenler kendilerini rol performansları esnasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ortaya koyar ve ifade ederler (Kahn, 1990, s. 694). Bu açıdan rol ve benlik, bireyin hem kişisel enerjisini rol davranışlarına yönelttiği hem de kendini rolün içinde gösterdiği

dinamik bir durum olarak belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 700; May, Gilson ve Harter, 2004, s. 12). Bu bakımdan kişisel adanmışlık, bir işgörenin “tercih edilen benliğinin” iş ve diğer insanlarla olan bağlantılarını içselleştirmesi, kişisel varlığını (fiziksel, bilişsel ve duygusal) işine vermesi ve aktif ve etkin bir performans ortaya koymasısıdır (Kahn, 1990, s. 700). Ayrıca işe adanmışlık işle ilgili pozitif bir iyi oluş hali sürecini de kapsamaktadır (Bakker vd., 2008, s. 188).

İşe adanmış bir işgören için çalışmak bir yük ve sorun değil, zevk alınan ve eğlenilen bir durum olarak görülmektedir. Bu husus müşteri memnuniyeti, işe bağlılık, işgören performans ve işgören motivasyonu ile doğrudan bağlantılı bir durumu oluşturmaktadır (Salanova, Agut ve Peiró, 2005, s. 1219). Nitekim işe adanmışlığı yüksek olan işgörenler, yoğun çalışma enerjisine sahip oldukları için zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmazlar ve işlerine gömülerek büyük bir arzu ve istekle görevlerini yerine getirirler. Adanmışlık seviyeleri yüksek olan çalışanlar iş bitiminde kendilerini tükenmiş ve yorgun hissetmemekte, iş yoğunluğunu ise eğlenceli ve memnuniyet verici olarak ifade etmektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 76).

İşe adanmışlık, işgörenlerin işleriyle bütünleşmelerini belirtmektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002, s. 269). Nitekim işe bağlılığın iş yerindeki insan ruhunun gereksinimlerini gerçekleştirmeye hizmet ettiği belirtilmektedir (May, Gilson ve Harter, 2004, s. 12). Saks’a (2006) göre ise işe adanmışlık kişisel rol performansı ile bağlantılı olmak üzere davranışsal, bilişsel ve duygusal boyutlardan meydana gelen bir kavramı ifade etmektedir. Yine bu tanıma paralel bir şekilde başka bir tanım da işe adanmışlık bir işgörenin fiziksel, zihinsel ve duygusal bağlamda kendisini yaptığı işe adanması ve işiyle bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir (Thompson, Lemmon ve Walter, 2015, s. 185). Başka bir yönden ise yaptığı işle gurur duyma ve coşkulu olma hali olarak tanımlanan işe adanmışlık, bir amaca erişmek için sürekli olarak hareketlilik içeren, motivasyon ve performansın temininde süreklilik arz etmesi gereken bir kavram olarak ifade edilmektedir (Yavan, 2016, s. 279).

Bir başka yönden ise işe adanmışlık; işe bağlılığı, zindelik, adanmışlık ve özümsemeyle nitelendiren pozitif, tatmin edici ve işle ilgili bir zihin yapısı olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002, s. 74; Truss vd., 2013, s. 19). Burada zindelik çalışırken

yüksek seviyede enerji ve zihinsel dayanıklılığı ifade ederken, adanmışlık ise kişinin işine güçlü bir şekilde dâhil olması ve zor bir görevi deneyimlemesi olarak tanımlamaktadır. Özümseme ise kişinin işine tam olarak odaklanması ve mutlu bir şekilde dâhil olması olarak ifade edilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 210; Bakker ve Schaufeli, 2004, s. 295).

Wellins ve Concelman (2005) ise adanmışlığı; “bağlılık, sadakat, üretkenlik ve sahipliğin bir birleşimi” olarak belirtmektedirler. Bir başka tanımda ise işe adanmışlık; “yüksek seviyede iç motivasyonel durum” olarak ifade edilmiştir (Colbert vd., 2004, s. 603). Buna paralel şekilde yapılan bir başka tanımda ise işe adanmışlık “yüksek seviyede etkinlik, girişim ve sorumluluk” olarak belirtilmektedir (Dvir vd., 2002, s. 737).

İş kaynakları ve kişisel kaynaklar işe adanmışlığın temel belirleyicileri olarak belirtilmektedir. Bu kaynaklar yüksek iş talepleri söz konusu olduğunda önem kazanmaktadır. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yaratıcı, daha üretken ve gelişim ve ilerleme için de daha istekli oldukları belirtilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 209-210). İşe adanmışlığın temel koşullarından biri de işgörenin yaptığı işe son derece hâkim olması ve işini iyi bilmesi olarak ifade edilmektedir. Aynı şekilde kendisini de iyi derecede tanınması, güçlü ve zayıf yönlerini bilip buna göre kişisel eğitim ve gelişimine yönelik faaliyetlerde bulunmasının oldukça önem arz ettiği belirtilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 218).

Demerouti ve Bakker (2008) işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların genel olarak yüksek bir enerjiye sahip olduklarını ve işlerine karşı büyük bir heves ve istek duyduklarını belirtmektedirler. Buna bağlı olarak bu çalışanlar işleriyle uyum içerisinde olmakta ve bu sayede kendilerini önemli hissetmektedirler. Bunun yanında işe adanmış çalışanların zamanlarının çoğunu işlerine gömülmüş bir şekilde geçirdiği ve zamanın akıp gitmesini dahi fark etmeksizin işlerini tamamladıkları ifade edilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 210; May, Gilson ve Harter, 2004, s. 12;). Bu kapsamda, işe adanmışlığı destekleyici ve teşvik edici politikaların, işgörenlerin performans ve motivasyonlarının artmasına imkân sağladığı belirtilmektedir (İnce, 2016, s. 652).

3.2. İşe Adanmışlık Modelleri

Alanyazında işe adanmışlık kavramını açıklamak için geliştirilen birçok model yer almaktadır. Bunlar içerisinde en çok kullanılan modeller olan, işe adanmışlık kavramını alanyazına kazandıran Kahn'ın geliştirdiği model, bu alanda oldukça fazla çalışma yapan Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirdiği model, Maslach ve arkadaşlarının geliştirdiği model ve Macey ve Scheneider'in geliştirdiği model aşağıda açıklanmaktadır.

3.2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

Kahn'a (1990, s. 703) göre işe adanmışlık anlamlılık, uygunluk ve güven olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve bu üç boyut fiili sözleşmelerin altında yatan mantığı yansıtmaktadır.

Anlamlılık Boyutu: Anlamlılık işgörenin ortaya koyduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjisinin karşılığında maddi olarak beklentisini ifade eden bir hissiyat olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli, önemli ve yararlı hissetmeleri durumu da bu boyut içerisinde yer almaktadır. Ayrıca işgörenlerin ortaya koydukları katkı ve çabanın sonucunda takdir edilmeleri de anlamlılık boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Kahn, 1990, s. 703-704).

Güven Boyutu: Güven boyutu, işgörenin imajını, statüsünü veya kariyerini olumsuz etkileme korkusu olmadan kendisini gösterme duygusu olarak ifade edilmektedir. Buna göre çalışanların kişisel bağlılıkları nedeniyle herhangi bir acı ve olumsuz durumla karşılaşmadan kendilerini güvende hissetmeleri durumunu kapsamaktadır (Kahn, 1990, s. 708).

Uygunluk Boyutu: Uygunluk boyutu ise fiziksel, duygusal ya da psikolojik kaynaklarla etkileşim kurmayı sağlayan alt unsuru ifade etmektedir. İşgörenlerin parçası oldukları sosyal çevrenin dikkat dağıtıcı unsurlarını da dikkate alarak, kendilerini rol ve görevlerine ne kadar adanmaya hazır hissettiklerini ifade ve tespit eden boyut olarak belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 714).

3.2.2. Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Adanmışlık Modeli

Schaufeli ve arkadaşları (2002, s. 71) işe adanmışlığın; zindelik, kendini adama ve özümseme olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler.

Zindelik Boyutu: Zindelik, iş yaparken ortaya koyulan yüksek seviyedeki enerji ve zihinsel direnç hali olarak ifade edilmektedir. Zindelik aynı zamanda, işgörenin iş yaparken karşılaştığı problemler karşısında yılmadan ortaya koyduğu mücadele ve işini sonuçlandırma hassasiyeti ve çabası olarak da belirtilmektedir (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Başka bir bakımdan ise fiziksel bir enerjilik durumunu, duygusal yönden kuvvetli olmayı, gayret ve çaba sarf etme konusunda gönüllü bir tutum takınmayı ifade etmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 6).

Buna göre enerjisi yüksek olan ve zihinsel açıdan sağlam olan işgörenlerin, mevcut görev ve yetkilerinin dışında bir gayret ve azim göstermek suretiyle geri çekilme ve yılgınlık göstermeksizin yüksek bir motivasyon ortaya koydukları ifade edilmektedir (Turgut, 2011, s. 156). Bu bakımdan yüksek motivasyona sahip bir işgören, çalışırken enerjik ve kendisini dinç hisseden kişi şeklinde tanımlanmıştır. Bu işgörenlerin problem ve zorluklarla karşılaştığında vazgeçmeden işlerini layıkıyla yerine getirmeye çalıştıkları belirtilmektedir (Çalışkan, 2014, s. 370). Schaufeli ve arkadaşları zindelik boyutunu; çalışanın görevini yerine getirirken enerjik olması, sorun ve problemler karşısında sabretmesi etmesi, yeni rol ve görevlere istekli davranması ve işini aynı şevk ve kararlılıkla devam ettirmesi olarak ifade etmektedirler (Schaufeli vd., 2002, s. 74).

Shraga ve Shirom (2009) zindelik kavramını fiziksel açıdan enerjisi ve gücü, duygusal olarak sağlam bir ruh halini ve bilişsel olarak ise dinç ve canlı bir zihne sahip olma durumunu olarak adlandırmaktadırlar. Bu boyutların insanların sahip olduğu en temel enerji alanları olduğu dile getirilmektedir. Bu kapsamda zindelik boyutunun, işe adanmış bir çalışanı ön plana çıkaracağı gibi iş yerindeki diğer çalışanları da etkileyerek onların da enerjik ve dinç birer işgören haline gelmesine katkı sunacağı belirtilmektedir. Tüm bu enerjik, canlı ve güçlü hissetme halinin adanmışlığın zindelik boyutunu meydana getirdiği belirtilmektedir (Shraga ve Shirom, 2009, s. 272). Fiziksel enerji, işgörenin mevcut görevini yerine getirirken ne kadar canlı ve güçlü hissettiğini açıklamaktadır. Duygusal enerji, iş arkadaşları veya müşterilerle olan iletişimde ne kadar sağlıklı bir

durum ortaya koyduğunu, bilişsel enerji ise zihinsel olarak sahip olduğu idrak ve çevikliği ifade etmektedir. Buna göre bir işgörenin zindelik düzeyinin yüksek olması durumunda işe adanmışlığının da yüksek olacağı belirtilmektedir. Aynı zamanda bu yapıdaki işgörenlerin daha arzulu, fiziki ve ruhsal açıdan daha güçlü, daha yaratıcı ve motivasyonlarının da daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Little vd., 2011, s. 467).

Buna göre işgörenin sahip olduğu bu zindelik hali nedeniyle ortaya çıkabilecek problem ve sorunlara karşı yüksek düzeyde özveri göstereceği ve bu durumun çözümünde gönüllü olacağı belirtilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 6). Bu yapıdaki çalışanlar yaptığı işten zevk almasını bilen bireyler olarak ifade edilmektedir. Bunun aksine zindeliği düşük olan çalışanlar, yaptığı işten keyif almayan ve zorluklar karşısında mücadele azmi düşük olan kişiler olarak belirtilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2004, s. 295).

Özet olarak ifade etmek gerekirse zindelik, bireyin bütünsel olarak kendisini enerjik hissetmesi, işini yaparken bunu ortaya koyması, zihinsel açıdan dinamik ve çevik olması ve aynı zamanda sorunlar karşısında yılmaması ve mücadeleye devam etmesi hususlarını ifade etmektedir (Salanova, Agut ve Peiró, 2005, s. 1218).

Kendini Adama Boyutu: Adanmışlık boyutu sadece bilinç ve inanmışlık durumunu ifade etmeyip aynı zamanda duygusal bir yaklaşımı da ifade etmektedir. Bu duygusal yaklaşımın yanı sıra işgörenin, mevcut görevinin dışındaki rollere karşı ne kadar gönüllü ve istekli olduğuna dair ruhsal durumunu da ifade eden bir hususu belirtmektedir. Kendini adama aynı zamanda, yapılan işe ve rol görevine bir anlam yükleme ve coşkulu olma ve gurur duyma boyutlarını da kapsamaktadır. Bu tanımlamalara göre kendini adama terimi yerine “özveri” kelimesi de tercih edilebilmektedir. (Schaufeli vd., 2002, s. 74).

Kendini adama, işgörenin yaptığı işe karşı heyecan duyması, işini değerli görmesi, yaptığı işle gurur duyması ve bu işin kendisini ispatlayabileceği bir fırsat sunduğunu düşünmesi durumunu ifade etmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 6). Diğer bir deyişle çalışanın işini yaparken ortaya koyduğu arzu ve istekliliği, işine verdiği önemi ve kendini adama boyutunu ifade etmektedir (Rothmann, 2008, s. 12).

Kendini adamak ya da duygusal adanmışlık olarak da tanımlanabilecek olan bu boyut işgörenin enerjisini, canlılığını ve arzusunu yaptığı işe gönüllü bir şekilde yansıtması olarak ifade edilmektedir. Göreviyle içsel bir bağ kuran, duygusal açıdan işini

ve rolünü içselleştiren bir çalışanın işine adanmış bir işgören olduğu belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 694).

Adanmış işgörenlerin, işlerine karşı derin bir bağlılık ve coşku hissettikleri belirtilmektedir. Adanmış işgörenlerin ayrıca, işlerini ilgi çekici buldukları ve işlerini kendilerini kanıtlama derecesinde önemli olarak gördükleri ifade edilmektedir. Sonuç olarak bu işgörenlerin yaptığı işe kendilerini adadıkları ve işlerine karşı içten gelen bir bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Bu hususun ise çalışanın işini büyük bir arzu ile yerine getirmesini teşvik ettiği belirtilmektedir (Turgut, 2011, s. 156).

Özümseme Boyutu: Özümseme ya da yoğunlaşma olarak belirtilen bu boyut, çalışanın işine odaklanma ve gömülme derecesini ifade etmektedir. Buna göre “özümseme” halinden bahsedebilmek için bu durumun mutlu bir şekilde ve zorlama olmadan meydana gelmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İşini özümsemiş bir çalışanın, zamanın nasıl geçtiğini dahi anlamadan görevini yaptığı, zihinsel ve bedensel olarak bir bütünleşme yaşayarak içsel bir keyif duyma halini deneyimlediği ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002, s. 464). Ayrıca, işini özümsemiş bir çalışanın bütünüyle işine odaklanacağı ve derinlemesine bir ruh haliyle rol ve görevini yerine getireceği belirtilmektedir. Nihayetinde özümseme boyutundaki bir işgörenin zamanın nasıl geçtiğini anlamayacağı ve çalışmayı bırakmayı aklına getirmeyecek bir adanmışlık halinde işini tamamlaya çalışacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, bu özümseme halinin anlık bir durum olmadığı, iş yaşamının her evresini kapsayan uzun soluklu bir duygu durumu olduğu ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002, s. 75). Özümseme işgörenin işine odaklanması ve kendini tüm benliğiyle işine vermesi olarak da ifade edilmektedir. Özümseme duygu durumunu yaşayan çalışanların zaman kavramı ortadan kalkmakta, dikkat dağınıklığı olmadan ve işten kopmadan tam bir yoğunlaşma halinde çalışmaya devam edebildikleri belirtilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015).

Kanten’e göre (2016) özümseme boyutu işgörenin işine yoğunlaşması ve kendi isteğiyle işine daha fazla zaman ayırması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu boyutun, örgüt ve birey açısından olumlu yönleri olmasının yanı sıra, göz ardı edilemeyecek kadar olumsuz yönlerinin olduğu da belirtilmektedir. Tamamıyla işine yoğunlaşan işgörenlerin eğlenme ve dinlenme gibi aktivitelere zaman ayırmayarak vaktinin çoğunu işine

harcayacağı ve bu durumun belirli bir zaman sonrasında kişinin kendisini dış dünyadan soyutlamasına neden olacağı ifade edilmektedir. Sonuç olarak işgörenin, ruhsal ve fiziksel olarak tükenmişlik yaşamasına sebep olabileceği belirtilmektedir. Bu durumla karşılaşan bir işgörenin, iş arkadaşları veya sosyal çevresindeki insanlarla problemler yaşamaya başlayabileceği ve bu hususun da sosyal yaşamını olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Kanten, 2016, s. 110-111). Bunun yanı sıra pozitif açıdan bakıldığında, işe karşı özümsemenin artması durumunda işgören performansının da aynı oranda artacağı ifade edilmektedir. Bilişsel olarak özümseme düzeyi yüksek olan bir işgörenin, örgüte daha fazla katkı sağlayacağı ve rol ve sorumluluklarının gereğini fazlasıyla yerine getireceği belirtilmektedir (Denizli, 2018, s. 89).

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) ortaya koyduğu zindelik, kendini adama ve özümseme boyutlarının birbiriyle uyumlu bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Buna göre işgörenin yüksek düzeyde enerjiye sahip olması, dayanıklılığı, kişinin işine çaba harcama istekliliği, kolayca yorulmaması ve zorluklar karşısında sebat etmesi gibi hususlar (zindelik boyutu) beraberinde coşku ve önem duygularını, gurur ve ilhamı ve kişinin işine güçlü katılımını (adanmışlık) getirmektedir. Bu boyutların gerçekleşmesi de zamanın hızla geçmesini ve kendini işten ayıramaması ile karakterize edilen, kişinin işine tamamen daldığı bir durumu ifade etmektedir (özümseme) (Bakker ve Schaufeli, 2004, s. 295).

3.2.3. Maslach ve Arkadaşlarının İşe Adanmışlık Modeli

Maslach, “tükenmişlik” kavramı üzerine yaptığı çalışmalar neticesinde Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni (MBI) ortaya koymuş ve bu kavramın karşıtı olan “adanmışlık” kavramını da incelemiştir. Buna göre tükenmişliğin üç boyutu olan yıpranma (exhaustion), sinizm (cynicism) ve yetersizlik (inefficacy) unsurlarını belirlemiştir. Adanmışlık boyutlarını ise bunların zıddı olacak şekilde enerji (energy), yeterlilik (efficacy) ve bağlılık (involvement) olarak ifade etmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 416).

Enerji Boyutu: Adanmışlığı üst seviyede olan işgörenler aynı zamanda yüksek enerjiye sahip bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan enerji unsuru, işgörenlerin

negatif olaylar karşısında da yeteneklerini korumasını ve güçlü ve dayanıklı bir şekilde tüm enerjisini işini yerine getirmek için kullanması olarak ifade edilmektedir. (Akdağ, 2020, s. 38). Schaufeli tarafından zindelik boyutu olarak ifade edilen bu boyut, Maslach tarafından da benzer şekilde enerji boyutu olarak ifade edilmiş ve işgörenin sorunlar karşısında yılmaması, ekstra rol davranışı göstermesi, dinç ve enerjik olması olarak tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 417; Schaufeli vd., 2002, s. 74;).

Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar, krizler ve olumsuz durumlar karşısında enerji ve güçlerini kontrol altında tutarak, tüm bu süreci olumlu bir şekilde tamamlama istek ve arzusu olarak ifade edilen bu unsur, enerji boyutudur. İşe adanmışlık ve enerjiklik hali bir biriyle doğrudan teması olan iki kavramdır. Enerjisi yüksek olan işgörenlerin işe adanmışlıklarının da aynı oranda yüksek olduğu ifade edilmektedir (Atabay, 2019, s. 33; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 416; Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu, 2015, s. 263).

Maslach ve Leiter (1997) psikolojik olarak bıkkınlık ve yıpranma etkileri başladığında enerjikliğin yerini tükenmişliğe bırakacağını ifade etmektedirler (Maslach ve Leiter, 1997, s. 24). Tükenmişlik, kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının aşırı genişlemesi ve tükenmesi duygularını ifade etmektedir. İşgörenlerin, herhangi bir ikmal kaynağı olmaksızın tükenmiş ve yıpranmış hissetmelerini belirtmektedir. Buna göre, çalışanların görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları yeterli enerjiden yoksun olma durumunu ifade etmektedir. Bu bakımdan, tükenmişlik kavramının tükenmişlik/yıpranma boyutunun karşısı olarak işe adanmışlığın enerji boyutu ortaya koyulmuştur (Maslach ve Leiter, 2016, s. 351).

Yeterlilik Boyutu: Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliğin etkileri başladığında yeterlilik boyutunun yerini yetersizlik boyutuna bırakacağını ifade etmektedirler (Maslach ve Leiter, 1997, s. 24). Buna göre yetersizlik ya da mesleki yetersizliğin, işte yeterlilik ve üretkenlik duygularındaki azalmayı ifade ettiği belirtilmektedir. Mesleki yetersizlik, işgörenlerin işlerini iyi yapma yetenekleri konusunda giderek artan bir yetersizlik duygusu yaşamaları ve kendi telkinleri sonucunda başarısız olmaları durumunu ifade etmektedir. Yetersizlik bileşeninin, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil ettiği

belirtilmektedir. İşe adanmışlığın yeterlilik boyutu ise yetersizliğin tam tersi olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016, s. 352).

Etkili olma ya da yeterli olma olarak ifade edilen bu boyut işgörenin rol ve görevlerine karşı sahip olduğu yetkinliği ifade etmektedir. Bu husus yetkinlik neticesinde elde edilen başarı hissini de tanımlamaktadır (Atabay, 2019, s. 33).

Bu yetkinlik ve yeterlilik durumunun aynı zamanda işe adanmışlığı etkileyen bireysel faktörler arasında da yer aldığı ifade edilmektedir (Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu, 2015, s. 263).

Bağlılık Boyutu: Tükenmişliğin alt boyutlarından olan sinizmin kavramının karşıtı olarak ortaya koyulan bağlılık boyutu, işgörenin sahip olduğu bireysel özelliklerle örgütün bütünleşmesini ifade etmektedir (Akdağ, 2020, s. 38; Maslach ve Leiter, 1997, s. 24). Bu kapsamda sinizmin, genellikle idealizm kaybını içeren ve işe karşı olumsuz, düşmanca veya aşırı derecede bağımsız bir tepki anlamına geldiği belirtilmektedir. Genellikle aşırı duygusal tükenmişliğe tepki olarak geliştiği ve sinizmin, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil ettiği ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016, s. 351-352). Buna göre bütünleşme olarak da ifade edilen bu kavram, bireyin kendisini işletmesiyle özdeşleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Atabay, 2019, s. 33).

3.2.4. Macey ve Scheneider'in İşe Adanmışlık Modeli

Macey ve Schneider (2008) işe adanmışlığın; niteliksel, davranışsal ve durumsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s. 3).

Niteliksel Boyut: Niteliksel boyut, işgörenin hayata ve işe karşı takındığı olumlu bakış açısını ifade etmektedir. Buna göre bireyin sahip olması gereken belli başlı niteliksel öğeler olmalıdır. Bunlar; üretkenlik, kendine özgü olma, olumlu etki özelliğine sahiplik ve sorumluluk sahibi olmak şeklinde ifade edilmiştir (Macey ve Schneider, 2008, s. 6). Bununla birlikte iş ve özel yaşamında genel olarak pozitif bir bakış açısı ve olumlu görüşe sahip bireylerin, sorunlar ve krizler esnasında soğukkanlılıklarını muhafaza ettikleri ifade edilmektedir. Buna göre niteliksel boyut, bu ve benzeri durumlar karşısında hazırlıklı bir şekilde kendisini ortaya koyan, dürüst ve prensip sahibi işgörenleri belirten adanmışlık

unsurunu ifade etmektedir. Ayrıca bu nitelikleri kendinde barındıran çalışanların işe adanmışlıklarının da yüksek olacağı belirtilmektedir (Akdağ, 2020, s. 39).

Bu bağlamda, hayata ve işe yönelik pozitif bir bakış açısı ortaya koyan ve üretken ve idealist yapıdaki bireyleri ifade eden bu boyuta göre, bu nitelikteki kişilerin örgütün içinde bulunduğu durumu daha iyi bir noktaya taşımak için sorumluluk ve inisiyatif alma becerisine sahip işe adanmışlığı yüksek çalışanlar olduğu ifade edilmektedir (Atabay, 2019, s. 34).

Durumsal Boyut: Durumsal boyut, bireyin özümseme, yoğunlaşma ve enerjikliğe sahip olma halini ifade etmektedir. Durumsal adanmışlığa sahip işgörenlerin sahip olması gereken temel özellikler; etkileycilik, tatminkârlık, bağlılık ve güçlü bir yapıya sahip olmak olarak belirtilmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s. 6).

Bu boyut; enerjik olma, yaptığı işe karşı memnuniyet hissetme, ruhsal ve yapısal olarak güçlü bir özelliğe sahip olma ve işine tam bağlılık hissetme hali olarak tanımlanmaktadır. Durumsal adanmışlık boyutu çalışanın enerjisini, duygu dünyasını, işe karşı hissettiği bağlılık derecesini ve tatminkârlığı gibi unsurların tamamını içermektedir (Akdağ, 2020, s. 39). Bir diğer ifadeye göre ise çalışanın kendisine yaptığı yatırımını ve bunun yaptığı iş sonucunda ortaya çıkan sonuçlarını ifade etmektedir. Bu yönüyle durumsal unsurları içeren bir kavram olmanın yanı sıra bir “özellik” olarak da karşımıza çıktığı belirtilmektedir (Atabay, 2019, s. 34).

Davranışsal Boyut: Davranışsal boyut, işgörenin mevcut rol ve görevleri dışında ekstra rol davranışı edinmeyi arzulamasını, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini, üretken ve bireysel olarak girişimci bir yapıda olmasını ve uyumlu bir çalışanın sahip olması gereken adanmışlığı ifade etmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s. 6).

Bu boyut, işgörenlerin yaptıkları işe ve örgütlerine uyum sağlamaları ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri durumunu ifade etmektedir. Sorumluluktan kaçmayan, etkili bir şekilde işini yerine getiren, etkin ve sorumluluk sahibi çalışanları kapsayan davranışsal alt boyutun ifade edildiği unsurdur (Akdağ, 2020, s. 39; Atabay, 2019, s. 34;).

3.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşe adanmışlığı etkileyen faktörler çeşitli araştırmalarda farklı başlıklar altında toplanmıştır. Demerouti ve Bakker (2008) bu faktörlerin işe adanmışlıkla benzer ve yakın kavramlar olan örgütsel adanmışlık, mesleğe adanmışlık, çalışma arkadaşlarına adanmışlık vb. kavramları etkileyen faktörlerle aynı ya da etkileşim içerisinde olan terimlerden meydana geldiğini belirtmektedir. Buna göre bu faktörlerin iki ana başlık altında toplanması durumunda, kavramların daha kapsayıcı ve anlaşılır olacağı belirtilmektedir. Bu faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi, medeni durum gibi alt unsurları içeren “bireysel faktörler” ve adalet, iş tatmini, rol çatışması, güvenlik, özerklik, katılım, örgütsel destek, iş güvenliği, yapılan işin önemi, ücret, terfi gibi unsurlardan oluşan “örgütsel faktörler” olarak ifade edilmektedir (Akdağ, 2020, s. 35; Çakıl, 2011, s. 37-38; Demerouti ve Bakker, 2008, s. 218; Karagöz, 2007, s. 22; Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu, 2015, s. 263). Bu kapsamda, bireysel faktörler, işgörenlerin bizzat şahıslarını ilgilendiren konuları kapsarken, örgütsel etkenler ise işin içeriğiyle olan hususları ifade etmektedir (Asmadili, 2020, s. 32).

Bakker ve Demerouti (2007) “İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli” ya da “Görev Gerekleri Faktörleri” olarak adlandırdıkları kuramla işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin öncülü olarak ifade edilen çalışmalarını iki varsayımlı olarak ortaya koymaktadır (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 218). Bu iki varsayımın geliştirilmesi sonucunda işe adanmışlığın etkenleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki faktör olarak ifade edilmiştir (Demerouti ve Bakker, 2007, s. 312). Bu iki varsayım ise Bakker ve Demerouti (2008) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir.

- İş arkadaşlarının ve yöneticilerinin sosyal desteği, performansa yönelik geri bildirim, yetenek çeşitliliği, otonomi gibi örgütsel faktörler işe adanmışlığı artırarak daha yüksek bir performans ve motivasyon gösterilmesini sağlar.
- İşgörenlerin üzerindeki fiziksel ve zihinsel iş yükü arttığında, iş faktörleri daha belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır ve bu durum çalışanların motivasyonunu artırıcı bir potansiyel taşımaktadır. Nitekim öz yeterliği ve öz saygısı yüksek, iyimser bir bakış açısına sahip çalışanlar söz konusu iş

kaynaklarını mobilize etmede daha etkinlerdir ve bu kişilerin işe adanmışlığının daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 218).

İş kaynakları ve kişisel kaynaklar olarak sınıflandırılan bu iki etmenin işe adanmışlığa olumlu etki ettiği ifade edilmektedir. İş kaynakları ile işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönleri ifade edilirken, bu etkenlerin olumlu ve olumsuz yönlerinin işe adanmışlığı da aynı şekilde etkileyebileceği ortaya koyulmuştur. Öyle ki özerklik, bağlılık, yetkinlik ve beceri gelişimini desteklerken, sosyal destek ise özerkliği ve aidiyet hissini artırmaktadır. Bu kapsamda iş kaynaklarının dış kaynaklı bir motive unsuru olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Kaynakların genişliği ve iş ortamının çekiciliği gibi etkenler işgörenin yaptığı işe kendini daha çok vermesiyle sonuçlanacağı belirtilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s. 8).

3.3.1. Kişisel Faktörler

İşe adanmışlığa etki eden kişisel etkenler öz saygı, öz yeterlilik ve dayanıklılık olarak sıralanmakla birlikte, bunların aynı zamanda işgörenin kendi refah ve mutluluğu için de önemli olduğu ifade edilmektedir (Xanthopoulou vd., 2009, s. 236). Bireysel faktörler ayrıca işgörenlerin örgüt içerisinde etkili olmalarına ve kariyer başarıları sağlamalarına da yardım etmektedir (Kanten, 2012, s. 35).

Kişisel faktörler işgörenlerin çevrelerini kontrol etme ve etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta ve olumlu öz değerlendirmeleri de kapsamaktadır. Bu pozitif öz değerlendirmelerin motivasyon, hedef tespiti, performans, iş ve yaşam tatmini, kariyer arzusu gibi unsurları etkilediği belirtilmektedir. Bunun nedeni de bireyin öz saygı, öz yeterlilik ve dayanıklılık gibi kişisel faktörleri ne kadar yüksek olursa kendi kendine uyum sağlama sürecinin ve amaçlara ulaşmadaki uyumunun da o kadar hızlı ve yüksek olacağı ifade edilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 213-214).

Bu kapsamda işletmelerin, bireyin sahip olduğu öz-uyum unsurunu işe adanma sorumluluğuyla bir araya getirmeyi amaçladıkları ifade edilmektedir. Bunun temel nedeni ise işletmeyi işgörelere göre tasarlamının ve işletmenin çalışanlara uyumunu sağlamanın maliyetli olduğu, bunun yerine çalışanları değiştirmenin ve işletmeye uyumlarını

sağlamanın daha az maliyetli ve pratik olduğu ifade edilmektedir (Goldber ve Maslach, 1998, s. 69).

3.3.1.1. İyimserlik

İyimserlik, insanların hayatın yolunda gideceğine ve yaşamlarında iyi şeyler olacağına dair besledikleri inancı ifade etmektedir. Bu açıdan iyimserliğin, bireylerin kendileri ve çalışma durumları konusunda güvende hissetmelerine yardımcı olduğu, kaygıyı azalttığı ve enerjilerini açığa çıkararak işe adanmışlık düzeylerini etkilediği ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 71).

Kanten (2012) iyimserliğin, öz saygı ve öz yeterlilik gibi işgörenlerin iş ve özel hayatlarındaki tüm davranışlarına etki eden bireysel faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerde olumlu sonuçlar elde edilebilmesi ve bu davranış kalıbının oluşturulabilmesi için iyimserlik düzeyi yüksek işgörenlerin istihdam edilmesinin önem arz ettiği belirtilmektedir. Bu işgörenlerin üst seviyede bir motivasyon taşımalarının ve hayata dair pozitif bir yaklaşım sergilemelerinin, yaptıkları işe tutkulu ve özverili şekilde yaklaşmalarına katkı sağladığı belirtilmektedir. Buna göre iyimser işgörenlerin, karamsar çalışanlarla kıyaslandıklarında işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Kanten, 2012, s. 39).

Bu kapsamda iyimser yöneticilerin, astlarının işletmeye ve işe olan bağlılıklarını artırmada, motive ve teşvik etmede karamsar yöneticilere göre daha etkili oldukları ve bu yönetici ve çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin de daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2016, s. 164). Buna göre iyimserlik, başarılı olma hissine dayanan olumlu bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bu durum; “faaliyet” (hedefe yönelik enerji) ve “yol” (hedeflere ulaşmayı planlama) olarak belirtilen iki unsurdan meydana gelmektedir. Bu iki bileşenden biri olmadığında iyimserliğin ortadan kalkacağı ve işgörenin motivasyonunun düşeceği ifade edilmektedir. Bu açıdan iyimserlik işe adanmışlığın bir gerekliliği olarak ortaya koyulmaktadır. İyimserliğin, bireyin hedeflerine ulaşmadaki faaliyet azmi ve kararlılığı sayesinde dinçlik ve kendini adama boyutlarına bağlanabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte iyimser bir çalışanın, iş hedeflerine ulaşmada daha fazla enerji ve bilişsel kaynak aktararak

yüksek düzeyde işe adanmışlık faaliyeti göstereceği ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 47).

3.3.1.2. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik “bireyin belirli bir görevi belirli bir bağlamda başarıyla icra etmek için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve aksiyon planlarını harekete geçirme becerisiyle ilgili kanaati ya da kendine olan güveni” şeklinde ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66).

Bir başka ifadeyle öz yeterlilik, bireyin yapması gereken iş ve görevleri yerine getirebilmek için yeteneklerini kullanarak kendisinden beklenen ve istenen görevleri gerçekleştirmesi için sahip olduğu inanç durumunu ifade etmektedir. Bu inanç, çalışanların çabalarını ve duygularını etkileyen bir husus olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda çalışanların karşılaştıkları sorunlar karşısında motivasyonlarını artıran ve direnme güçlerine olumlu katkı sağlayan bir faktör olarak da görülmektedir (Llorens, Schaufeli ve Salanova, 2010, s. 2). Bu olumlu katkı ve motivasyon artışı sonucunda, işgörenlerin zorlu görev ve işler karşısında pes etmedikleri ve tüm çabalarını ortaya koydukları gözlemlenmiştir. Aksine, öz yeterliliği düşük bireylerin ise zorlu koşullar altında endişeli, gergin ve huzursuz bir tutum sergiledikleri ifade edilmektedir. Buna göre öz yeterliliğin, işe adanmışlığı artıran bir unsur olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Aktaş, 2019, s. 39).

Bandura (1997) öz-yeterliğin, bireyin kendi yeteneklerine ilişkin algılarını ve kendi güven düzeylerini gerçekten etkileyen bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Buna göre öz-yeterlik, hedeflerin zorluk seviyesini, harcanan çabayı ve azim miktarını ve nihayetinde ortaya çıkan performansı etkilemektedir. Bu kapsamda yüksek düzeyde öz-yeterlik sergileyen işgörenlerin, bir meydan okuma için kendilerine hedefler koydukları ve bu hedefler için çok çalıştıkları, aşırı motive oldukları ve zorluklarla karşılaştıklarında pes etmedikleri vurgulanmaktadır (Truss vd., 2013, s. 47). Çalışanların performans ve motivasyonlarını, görev ve rollerini önemli ölçüde etkileyen bireysel bir faktör olarak ifade edilen öz yeterliliğe sahip kişilerin işe adanmışlıklarının daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu bakımdan öz yeterlilik düzeyleri yüksek olan işgörenler, kendilerini

son derece kapasite sahibi olarak görmekte ve mevcut rol ve görevlerinin dışında daha fazla iş yapma eğiliminde olabilmektedirler (Kanten, 2012, s. 37).

Öz yeterliliğin birkaç yönden işe adanmışlığa doğrudan etki ettiği belirtilmektedir. Çalışanların bireysel yeteneklerinin ve kaynaklarının söz konusu görev ve işlerin üstesinden gelebilecek düzeyde olduğunu düşündüklerinde, işe adanmışlık seviyelerinde bir artış olduğu belirtilmektedir. Ayrıca öz yeterliliğin; işe adanmışlığın zindelik, kendini adama ve özümseme boyutlarını, enerjik ve ısrarlı bir tavırla hedeflerin peşinden koşarak teşvik edebileceği ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 47).

3.3.1.3. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramını Luthans “Negatif enerjiden kurtulma, negatif koşullar, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve hatta olumlu bir değişiklik halinde dahi ilerleme ve artan sorumluluk karşısında kendini toparlama potansiyeli” şeklinde tanımlamaktadır (Luthans, 2002, s. 702). Bir başka ifadeyle dayanıklılık, dış kaynaklı etkenler karşısında mevcut yapısını bozmadan yeni duruma kendini uyarlama ve esneklik gösterme kabiliyetidir (Aktaş, 2019, s. 40).

Buna göre dayanıklılık; tehdit, engel ve yanlış planlamalara rağmen hedeflenen program dâhilinde çalışmaya devam eden kişileri ifade etmektedir. Bu açıdan dayanıklılığın kritik bir öneme sahip olduğu ortaya koyulmaktadır. Dayanıklılık düzeyi yüksek işgörenlerin, hedeflenen iş planlamasına ulaşmak için sorumluluklarını yerine getirme ve işi geliştirme istek ve arzusunu ortaya koydukları belirtilmektedir. Bu yapıdaki çalışanların karşılarına çıkabilecek sorun ve engeller karşısında rahat ve dayanıklı bir tutum sergiledikleri belirtilmektedir. Buna göre dayanıklılık ve işe adanmışlık arasında çok güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Thompson, Lemmon ve Walter, 2015, s. 4).

Bunun yanı sıra dayanıklılık belirsizliklerle dolu geleceğe doğru ilerleme ve bakma yetkinliğini de ifade etmektedir (Sweetman ve Luthans, 2010, s. 61). Nitekim dayanıklılık, iş talepleriyle ilgili gerekli dengeyi sağlayarak çalışanların engeller ve olumsuzluklar karşısında etkileşimini sürdürmesine yardımcı olabilmektedir. Bu sayede bireyin, kendini adayarak enerjisini işe adanmışlığına yoğunlaştırabileceği ifade

edilmektedir. Bu konumdaki çalışanların bir olumsuzluk karşısında kendilerine olan güveni geri kazanmak ve yeniden işe koyulmak için kararlılık gösterdiği belirtilmektedir (Truss vd., 2013, s. 48).

3.3.1.4. Öz Saygı

Öz saygı, terimsel olarak “benlik saygısı ve kendine saygı” olarak ifade edilmektedir. Kişinin kendisini üçüncül bir birey ya da nesne yerine koyarak değerlendirmesi neticesinde kendisi ile ilgili vardığı kararı ve hükmü ifade etmektedir (Kuzgun, 2000, Akt. Doğru ve Peker, 2004, s. 316).

Örgütsel açıdan incelendiğinde ise öz saygı, bireylerin bir organizasyon bağlamında rol ve görevlerini yerine getirerek ihtiyaçlarını tatmin edebileceklerine yönelik inanç düzeylerini ifade etmektedir (Pierce, Gardner, G., Cummings, & Dunham, 1989). Buna göre öz saygı bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirme ve buna bağlı olarak kendilerine layık gördükleri saygıya dayalı fikirlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda öz saygı zihinsel ya da duygusal öğeleri bünyesinde bulundurmaktadır. Öz saygısı yüksek işgörenlerin performans düzeylerinin yüksek olduğu, zorluklar karşısında motivasyonlarını kaybetmedikleri ve diğer çalışanlara göre işe adanmışlık seviyelerinin daha fazla olduğu ortaya koyulmuştur (Kanten, 2012, s. 37). Bu açıdan öz saygının erişilebilirliği artırdığı, işletmenin bir parçası olma arzusunu teşvik ettiği ve işletme hedef ve amaçlarına katkıda bulunma güdüsünü artırdığı ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 71).

Bununla birlikte işe adanmışlık kavramı ile paralel bir terim olan işkoliklik arasında farklı motivasyonların olduğu belirtilmektedir. İşe adanmış çalışanlar içsel motivasyona sahip ve çalışırken keyif alırken, işkolikler ise içselleştirdikleri öz saygı ve toplumsal onayın dış standartlar tarafından yönlendirilen işgörenler olarak ifade edilmektedir. Yani işkolik çalışanların, temel motivasyonlarının başkalarının gözünde başarısız görünmemek ve öz saygınlıklarını korumak olduğu ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 23).

Sonuç olarak özsaygısı yüksek çalışanlar sahip oldukları bu niteliği diğer çalışanlara da aksettirmek suretiyle olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı

sağlarken, öz saygısı düşük işgörenlerde ise bu durum gözlenmemekte ve işe adanmışlık düzeylerinin de düşük olduğu ifade edilmektedir (Castellano, 2016, s. 137)

3.3.1.5. Demografik Özellikler

İşe adanmışlığı etkileyen kişisel faktörlerin alt unsurlarından olan demografik özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Yaş: Yapılan araştırmalarda farklı bulgular olmakla beraber genel görüş yaşı büyük olan işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu şeklindedir (Akdağ, 2020, s. 35). Buna göre yaşı daha büyük olan iş görenlerin hayatla ve işle ilgili beklentilerinin büyük bölümünün karşılanmış olması nedeni ile işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olabileceği ifade edilmektedir (Aşık, 2010, s. 31). Yaşı ilerlemiş işgörenlerin, yıllar içerisinde bireysel ve işle ilgili yaptıkları birikimler neticesinde doyuma ulaştığı ve diğer işlerin sunduğu fırsatlar, imkânlar ve çekicilikler karşısında ilgisini kaybetmiş bir duruma geldikleri ifade edilmektedir. Bunun aksine, kariyer, ücret ve kişisel gelişim vb. etkenlerden ötürü yaşı genç işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek ve işe adanmışlıklarının daha düşük olduğu belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 61).

Kıdem: Bu boyut açıklanırken, organik bir bağ içerisinde olduğu yaş faktörünü de dikkate almak gerekmektedir. Yaş ilerledikçe işe adanmışlık düzeyi artarken, benzer gerekçelerden dolayı kıdem arttıkça da işe adanmışlık düzeyi artmaktadır (Akdağ, 2020, s. 36).

Buna göre işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça iç ve dış kaynaklı iş tatminleri ve dolayısıyla işe adanmışlıkları üzerinde olumlu bir etki olacağı belirtilmektedir. İşgörenin kıdemi arttıkça elde ettiği unvan, ücret, sosyal haklar ve statü gibi pozitif kazanımların işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, meslekte geçirilen uzun sürenin işin daha iyi öğrenilmesine ve buna bağlı olarak stresin azalarak işe uyumun artmasına ve sonuç olarak işe adanmışlığın artmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Aşık, 2010, s. 31).

Cinsiyet: Alanyazında farklı bulgular olmakla beraber yaygın görüş, kadınların işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu yönündedir. Kadınların işe adanmışlıklarının

daha yüksek olmasının sebebi ise istikrarlı yapıları, kendini ispatlama duygusunun daha çok olması, engeller karşısında artan motivasyonları ve başarıma ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir. Buna karşın, işe adanmışlıklarının düşük olduğu durumların ise kadınların iş hayatında karşılaştığı birçok sorun, ön yargı, aile içerisindeki rolleri, kadınlara karşı tutum ve davranışlar gibi olumsuz pek çok faktörden kaynaklandığı ifade edilmektedir. (Karagöz, 2007, s. 26-27).

Bununla beraber, kadın ve erkekler nitelik bakımından bir işi yakın derecede görsele dahi kadınların beklentisinin erkeklere nazaran daha düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir. Bunun neticesinde de iş tatminleri daha yüksek olmakta ve işe adanmışlık düzeylerinin de bu kapsamda erkeklere oranla daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Özdemir ve Özaydın, 2014, s. 255).

Eğitim Düzeyi: Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça beklentileri de yükselmektedir. Bu beklentiler sonucunda işgörenlerin karşılarına çıkan ya da çıkabilecek fırsatlara karşı daha açık olacakları ve işten ayrılma eğilimi gösterebilecekleri ifade edilmektedir. Bu durumda da işe adanmışlık düzeylerinin düşük olacağı belirtilmektedir (Akdağ, 2020, s. 36; İnce ve Gül, 2005, s. 61). Buna göre eğitim düzeyi ve işe adanmışlığın ters orantılı olduğu belirtilmektedir (Aktaş, 2019, s. 38).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş arkadaşlarından ve yöneticilerden gelen sosyal destek, performansa yönelik geri bildirim, yetenek çeşitliliği, özerklik ve öğrenme ve gelişim fırsatları gibi örgütsel kaynakların işe adanmışlığa olumlu katkısının olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda örgütsel kaynaklar işin fiziksel, sosyal ve organizasyona dair yönlerini ifade etmektedir ve bunlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 211).

- İş taleplerini ve işin fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltmak,
- İş hedeflerine ulaşmada işlevsel olmak,
- Kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmek (Demerouti ve Bakker, 2007, s. 312).

Demerouti ve Bakker (2008) örgütsel faktörlerin işgörenin özerklik, bağlılık ve yetkinlik gibi temel insani gereksinimlerine cevap vermesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Performansa yönelik geri bildirim vermenin, işgörenin gelişim ve eğitimine yönelik bir teşvik oluşturduğu ve bunun da çalışanın bilgisine ve yetkinliğine katkı sağladığı belirtilmektedir. İşgörenin sorumluluk alabilmesinin ve yönetici ve iş arkadaşlarından sosyal destek almasının da adanmışlığın artmasına imkân sunduğu ifade edilmektedir. Bu etkenlerin işgörenlerin öğrenerek yetkinlik kazanmasına fırsat sağladığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda iş hedeflerine ulaşılabilmesi için işgörelere yönelik etkin bir dışsal etki gücü olduğu belirtilmektedir. Bu etkenlerin yalnızca iş talepleriyle baş etmek için gerekli olmadığı, aynı zamanda kendi başlarına da önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörlerin çalışanların gelişmesine ve içsel bir motivasyon sağlamasına katkı sunduğu belirtilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 211).

3.3.2.1. Özerklik

Alanyazında otonomi olarak da tanımlanan özerklik kavramı işgörenlerin yaptıkları işi zamanında tamamlamaları ve bunu yaparken gerekli prosedürleri kendilerinin belirlemesine izin verilen özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975, s. 162). Buna göre işgören bağlılığını ve işe adanmışlığı artırmanın en temel yöntemlerinden birinin özerkliği artırmak olduğu ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 59-60).

3.3.2.2. Geri Bildirim

Geri bildirim, işgörenlerin ortaya koydukları performansa yönelik doğrudan ve açık bir şekilde aldıkları bilgiyi ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 162). Bu bilginin yöneticiden gelebileceği gibi çalışma arkadaşları tarafından da iletilebileceği ifade edilmektedir. Nitekim geri bildirimlerin, işgörelere yaptıkları iş karşısında manevi açıdan bir tatmin sağladığı ifade edilmektedir. Buna göre geri bildirim işgörenlerin gelişim göstermelerine ve hedeflerine ulaşmaları için ne kadar yol kat edeceklerini değerlendirmelerine olanak sağlayan bir veri olarak ifade edilmektedir. Bu sayede işgörenlerin yaptıkları işin fark edilerek, değer kazanacakları ve takdir edildiklerini hissedecekleri belirtilmektedir (Truss vd., 2013, s. 60).

Hackman ve Oldham (1975) geri bildirimin iki şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunlar a) iřđörenin amirlerinden ya da iş arkadaşlarından performansıylay ilgili ne derece net bilgi aldığını ifade eden “temsilcilerden gelen geri bildirim” ve b) alışanın işini yaparken etkileşimde bulunmak zorunda kaldığı tedarikçi işletmeler, harici kurumlar ve müşterilerden gelen geri bildirimi tanımlayan “diğer kaynaklardan gelen geri bildirim” olarak ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 162).

Sağlıklı bir geri bildirimin iřđörenlerin sorumluluk alma, kendini geliştirme ve aidiyet hissini kuvvetlendirme gibi olumlu çıktılarının olduğu belirtilmektedir. Bu durumun ise içsel motivasyonun artarak iş hedeflerinin nitelikli bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. 212). Dolayısıyla ister işin çıktılarından isterse yönetici ve amirlerden veya iş arkadaşlarından gelen geri bildirim olsun, bu durumun işe bağlılığı ve işe adanmışlığı artıran bir unsur olduğu ortaya koyulmaktadır (Truss vd., 2013, s. 60). Bu açıdan bakıldığında çalışanlarına destekleyici bir ortam sunan işverenlerin, yapılan işe yönelik olumlu geri bildirimde bulundukları ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bu anlayıştaki işletmelerden, çalışanların örgütleriyle ilgili endişelerini paylaşmaları, kendi gelişimleriyle ilgili eğitim vb. ihtiyaçlarını dile getirmeleri ve işe alakalı sorun ve problemlerin çözümünde onları destekleyici bir tutum sergilemelerinin beklendiği ifade edilmektedir (Anitha, 2014, s. 311).

3.3.2.3. Sosyal Destek

Sosyal destek terimi, işletmeyle alakalı olması sebebiyle örgüte ait sosyal çevreyi tanımlamaktadır (Aktaş, 2019, s. 41). Nitekim sosyal desteğin iş stresine karşı önerilen en önemli potansiyel bileşenlerden biri olduğu belirtilmektedir (Haines, Hurlbert, & Zimmer, 1991, s. 226).

Sosyal destek; iřđörenlerin çalıştıkları işletmenin kendilerini ne kadar desteklediği ve refahlarına ne kadar önem verdiğiyle ilgili olarak sahip oldukları algı derecesini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Bunun sonucunda ise sosyal desteğin çalışanlara, kurumun refahına özen gösterme ve kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım etme konusunda duydukları bir yükümlölüğu aşıldığını ifade etmektedir (Armeli,

Rhoades ve Eisenberger, 2001, s. 825). Bu kapsamda pek çok araştırmada sosyal desteğin işe adanmışlıkla olumlu bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Truss vd., 2013, s. 63).

3.3.2.4. Yönetici Desteği

Aktaş'a göre (2019) yönetici koçluğu olarak da ifade edilen bu kavram, işgörenlerin ilk seviye amirleri tarafından aldıkları desteği içermektedir. Buradaki temel husus yöneticilerin, çalışanları ve yaptıkları işi kontrol edip denetlerken, aynı zamanda işgörenlerin gelişimi ve eğitimine yönelik bir anlamda koçluk görevi de görmeleridir. Bu nedenle bu pozisyondaki amirlerin; astlarını iyi derecede tanıyan, onların beklenti ve isteklerini anlamış olan, onlarla duygudaşlık kurabilecek yetkinlikte, astlarının yaptığı görevlere hâkim, aynı zamanda onları eğitebilecek ve yol gösterebilecek birer lider konumunda olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Aktaş, 2019, s. 45).

Bu açıdan bakıldığında bu destek unsurunun işgörenin kariyer planlamasını, ekip içerisindeki yardımlaşma dürtüsünü, yaratıcı bakış açısını ve kendini ifade etme gibi proaktif davranışlarını ortaya çıkarıcı birtakım öğeler barındırması gerektiği belirtilmektedir (Kanten, 2012, s. 97). Buna göre yönetici desteğinin ve görevdaşlık duygusunun işe adanmışlığı etkileyen kişisel faktörler (iyimserlik, öz yeterlilik ve öz saygı) tarafından desteklendiği belirtilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2008, s. (215).

Xu ve Thomas (2010) ise yönetici desteği ve liderliğin işe adanmışlığın önemli bir etkeni olduğunu ifade etmektedirler (Xu ve Thomas, 2010, s. 399). Buna göre belirli liderlik ve yöneticilik davranışlarının motivasyon, iş tatmini, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi unsurlarla güçlü bir bağlantısı olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiye duyulan güven, amir tarafından sunulan destek, hatalar karşısında suçlu aranmayan bir iş ortamının varlığı gibi yönetici desteğini kapsayan bu özelliklerin işe adanmışlığı etkileyen unsurlar olduğu vurgulanmaktadır (Bedarkar ve Pandita, 2014, s. 111).

3.4. İşe Adanmışlığın Önemi ve Sonuçları

Keser ve Yılmaz'a (2009) göre işe adanmışlık, işgörenin tüm zihinsel ve duygusal varlığını ortaya koyarak işini yapmasını ve işine karşı duyduğu gurur ve coşkuyu ifade eden psikolojik bir durumu belirtmektedir. Bu açıdan işe adanmışlık, sonuçları itibarıyla

hem işgören hem de işveren açısından olumlu ve olumsuz bazı çıktılar ortaya koyan bir kavramı belirtmektedir. İşgörenler açısından değerlendirildiğinde işe karşı arzu ve tutkularını artıran, işe yoğunlaşmalarını sağlayan bir unsurdur. Buna bağlı olarak motivasyon, performans, yapılan işin niteliği, yaratıcılık ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi çıktıları nedeniyle de örgütler açısından önem arz etmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009, s. 112). Bu sonuçların yanı sıra işe adanmışlığın örgütler açısından önemli olan müşteri memnuniyeti, kârlılık, gelişim ve sinerji gibi farklı bir çok çıktısı olduğu da ifade edilmektedir (Aktaş, 2019, s. 51).

İşe adanmışlığın önemli olmasındaki özgün durumun ise rakip işletmelerin işe adanmışlık unsurunu taklit edemeyecek olmaları şeklinde belirtilmektedir. Pek çok unsur rakip firmalar tarafından kopyalanıp rekabet unsuru olarak ortaya koyulabilse dahi, işe adanmış bir çalışanın taklit edilebilmesinin mümkün olmayacağı belirtilmektedir. İnsan unsurunun etkin ve uygun bir şekilde yönetilmesi durumunda, işe adanmışlığın artırılabilceği ve örgütler açısından taklit edilemez bir rekabet unsuru haline getirilebileceği ifade edilmektedir (Anitha, 2014, s. 309).

Günümüzde işe adanmışlığın ve buna bağlı olarak işgören motivasyonu ve performansının işletmeler tarafından öneminin farkına varıldığı belirtilmektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002, s. 276). Fakat göz ardı edilen hususun ise işgörenlerin işlerine yaptıkları olumlu katkı sonucunda daha mutlu oldukları ve buna bağlı olarak daha çok rol ve görev üstlenme eğiliminde oldukları şeklinde ifade edilmektedir (Judge vd., 2001, s. 379). Uzun yıllar boyunca kurumların en çok zorlandığı hususların başında çalışanların zihinsel, ruhsal ve fiziksel olarak işe adanmışlıklarının sağlanmasının geldiği belirtilmektedir. Buna göre bir işin en önemli itici gücünü işe adanmışlığın oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu da çalışanın moralini, verimliliğini ve şirkette kalma sebeplerini pratik olarak etkileyen bir durum olarak görülmektedir. Örgütlerin, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanlarını stratejik yetkinlik aracı olarak kullanma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Buna göre adanmışlığı yüksek bir çalışanın, sürekli olarak üstün performans göstereceği ve yeni standartlar belirleyeceği, böylece iş çıktılarının daha nitelikli olacağı beklenmektedir (Bedarkar ve Pandita, 2014, s. 107).

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesine bağlı olarak tüm iş koşulları ve iş yapış şekilleri de değişmektedir. Bu değişimi göremeyen veya ayak uyduramayan örgütlerin piyasadan çekilmek durumunda kaldıkları belirtilmektedir. Bu rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir bir büyüme, gelişim ve karlılık sağlayabilmeleri için işe adanmış ve özverili çalışanlara gereksinim duydukları ifade edilmektedir (Göksal, 2020, s. 178). Her ne kadar teknolojik gelişmeler insanın fiziksel olarak etkinliğini azaltsa da sürdürülebilir bir başarı için insan unsurunun hâlâ en temel etken olarak varlığını muhafaza ettiği belirtilmektedir. Buna göre çalışanların işletme hedef ve amaçlarına ulaşmada önemli yerleri olduğuna ve yaptıkları işin önemine inanarak bir bağlılık ortaya koymaları gerektiği ifade edilmektedir (Çalışkan, 2014, s. 370). Bu sebeple yüksek motivasyon ve performans göstererek işe adanmış bir tutum ve davranış sergileyecekleri belirtilmektedir. Bu da işletme açısından son derece önemli bir husus olarak ortaya koyulmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2004, s. 309).

Bu kapsamda işe adanmışlıkları yüksek çalışanların yaptıkları iş ve rolle gurur duymaları, bunları sahiplenmeleri ve yüksek motivasyon ve performans sergilemeleri beklenmektedir. Bunun sonucunda ise ekip içerisinde rol, görev ve sorumlulukların paylaşıldığı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin daha fazla çaba sarf ettiği bir ortam oluşabilmektedir (Robinson, Perryman ve Hayday, 2004, s. 7). Buna bağlı olarak, çalışan tatmininin sağlanacağı, işten ayrılma niyetinin azalacağı ve motivasyon ve performansın artacağı ifade edilmektedir (Attridge, 2009, s. 389). Bu kapsamda işe adanmışlıkları yüksek olan işgörenlerin, olumlu bir atmosfer oluşturarak iş arkadaşlarının da daha fazla performans gösterebilecekleri bir ortamın gelişmesini sağlayacakları belirtilmektedir (Kanga ve Busser, 2018, s. 1).

Çalışanların işe adanmışlıklarının önemini ortaya koyan çeşitli etkenler sayılmakta ve çalışanların işe adanmışlık seviyeleri ile çalışanların performansı arasında güçlü bir bağ olduğu ifade edilmektedir. Bu performansa bağlı olarak işletmelerin daha iyi bir gelişim göstereceği belirtilmektedir (Anitha, 2014, s. 320). İşe adanmışlığın işletmeler ve örgütler dışında işgörelere de birtakım katkılar sağladığı ifade edilmektedir. İşe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların iş başında gösterdikleri üstün başarının ve performansın bu bireylerin öz saygınlıklarının artmasına etki ettiği belirtilmektedir. Bu

işgörenlerin, işleriyle ilgilenen, olumsuz bir durum karşısında endişelenmeyen ve iş çıktılarıyla gurur duyan bireyler olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun ise yüksek işe adanmışlık gösteren çalışanların sorumluluk sahibi, yüksek performans gösteren ve etkili işgörenler haline gelmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Brown ve Leigh, 1996, s. 358; Gupta, 2015, s. 1194; Uygur ve Kilic, 2009, s. 113).

Kanten (2012) işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların olumlu hislerinin de yüksek olacağını vurgulamaktadır. Bu çıktılar ele alındığında işe adanmışlığı yüksek olan kişilerin genel olarak olumlu bir bakış açısına sahip oldukları, psikolojik, zihinsel ve bilişsel açıdan kendilerini pozitif hissettikleri, iş ve özel hayatlarına dair gelişim ve kariyer planlarının olduğu ve bunlara yönelik adımlar attıkları belirtilmektedir. Bu olumlu duygular psikolojik iyilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, proaktif davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sayılmaktadır. Netice itibarıyla işe adanmışlık hem işveren hem de çalışan açısından olumlu ve faydalı etkenler ortaya koymaktadır (Kanten, 2012, s. 42). Bu pozitif duygu ve yaklaşımların sonucunda da iyimserlik, öz saygılık, öz yeterlilik gibi bireysel faktörlerin de gelişim gösterdiği belirtilmektedir. Bu bireylerin sahip oldukları yüksek enerji ve zindelik sayesinde iş çıktılarının kalitesini artırdıkları ve diğer iş arkadaşları üzerinde de pozitif bir etki bıraktıkları belirtilmektedir. Bu sayede tüm iş çevresinde yüksek bir motivasyon ve uyumun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Bal ve Bakker, 2010, s. 193). Bununla birlikte işe adanmışlığın sonuçları birtakım temel unsurlarla ifade edilmiştir. Bakker ve Demerouti (2008) bu çıktıkları JD-R Modeline göre “Performans” başlığı altında incelemiştir. Buna göre işe adanmışlığın sonuçları “Rol İçi Performans”, “Ekstra Rol Görevleri”, “Yaratıcılık”, “Finansal Devir Oranı” ve “Diğer Unsurlar” olarak ifade edilmektedir (Demeroutie Bakker, 2008, s. 218).

3.5. İşe Adanmışlık ile İlgili Yapılan Çalışma Bulguları

Asghar vd., (2021) algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Pakistan'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 283 işgören üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre, çalışanların performans düzeylerini artıran ve işten ayrılma oranlarını

azaltan işe adanmışlığın, aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel destek algıları yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyeti ile başa çıkmak için çoklu görev yapmayı ve görev değiştirmeyi tercih edebildikleri tespit edilmiştir.

Bhardwaj ve Kalia (2021) Hindistan'ın Himachal bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 360 işgören ile işe adanmışlık ve örgüt kültürünün performans değişkeni üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre işe adanmışlığın zindelik, kendini adama ve özümseme boyutlarının bağlamsal performansa olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin görev performansı üzerinde zindelik ve özümseme boyutlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Bağlamsal performans üzerinde ise zindelik boyutunun maksimum etkiye sahip olduğu ve bunu özümseme ile kendini adama boyutlarının takip ettiği tespit edilmiştir. Görev performansı üzerinde en fazla etkiyi ise özümseme boyutunun sağladığı ve bunu da zindeliğin takip ettiği elde edilen bulgular arasındadır.

Saleem ve arkadaşları (2021) Pakistan'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 362 işgören üzerinde konaklama sektöründe işgören-iş uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre, işgören-iş uyumunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkide olduğu ve işe adanmışlığın bu ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tekeli (2021) proaktif ve kontrol odağı kişilik özelliklerinin yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü incelemek amacıyla bir araştırma yürütmüştür. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 432 işgören üzerinde yapılan araştırmaya göre proaktif kişilik özelliğinin ve işe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Dış kontrol odağının ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İç kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ve iç kontrol odağının işe adanma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu da elde edilen bulgular arasındadır. Dış kontrol odağının işe adanma üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı da ayrıca tespit edilmiştir. Proaktif kişiliğin ve iç kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde ise

işe adanmanın aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dış kontrol odağının yenilikçi iş davranışına etkisinde işe adanmanın aracı etkisi tespit edilememiştir.

Alagarsamy vd., (2020) Maldivler’de 243 konaklama işletmesi çalışanı ile yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, işgörenin psikolojik olarak güçlendirilmesinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve işe adanmışlığın da bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ampofo (2020) yaptığı çalışmada, örgütsel gömülmüşlüğü uyum, bağlantı ve fedakarlık boyutlarının, duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ve iş tatmini ile işe adanmışlığın bu ilişkiler üzerindeki aracı etkilerini incelemiştir. Gana’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 274 işgören üzerinde yürütülen araştırma bulgularına göre örgütsel gömülmüşlüğü tüm boyutlarının, duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber örgütsel gömülmüşlüğü, duygusal bağlılığın uyum ve fedakarlık boyutları üzerindeki etkisine iş tatmini ve işe adanmışlığın kısmen aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Asmadili (2020) turist rehberlerinin sahip oldukları iş değerleri ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Türkiye genelinde faaliyette bulunan Turist Rehberleri Odalarının üyesi olan 311 eylemli turist rehberi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre rehberlerin iş değerleri ile işe adanmışlıkları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş değerlerinin işe adanmışlığı düşük düzeyde etkilediği, işe adanmışlığın iş değerlerini orta düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İşe adanmışlığı en çok etkileyen iş değerleri faktörünün duygusal değerler olduğu tespit edilmiştir.

Dai vd., (2020) Çin ve Tayvan’da 1500 konaklama sektörü çalışanı üzerinde psikolojik sahiplenmenin işe adanmışlık ve iş tükenmişliği üzerindeki etkisi tespit etmek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sahiplenmenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu, iş tükenmişliği üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca düzenleyici odakların, psikolojik sahiplenme ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide ve psikolojik

sahiplenme ile iş tükenmişliği arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Guan vd., (2020) Çin’de otel işletmelerinde çalışan 440 işgören üzerinde örgütsel teşvikin işe adanmışlık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre, sosyal değişim teorisi ile tutarlı olarak, örgütsel teşvikin çalışanların işe adanmışlıklarını artırabileceği tespit edilmiştir. Bu süreçte işe gömülmüşlüğü aracılık rolü oynadığı ve bunun işgörenlerin değişim ideolojisi tarafından olumlu bir şekilde yönetilebileceği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra algılanan iş alternatiflerinin, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Karatepe ve arkadaşları (2020) Çin’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 257 işgören üzerinde iş güvencesizliği ile devamsızlık ve iyi niyetli olmayan (yeşil olmayan) davranışlar arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı rolünü incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre iş güvencesizliğinin işe adanmışlığı aşındıran, aynı zamanda devamsızlığı, işe geç kalma eğilimini, işten erken ayrılma niyetini ve iyi niyetli olmayan davranışları teşvik eden bir tehdit unsuru olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlığın ise devamsızlık niyetlerini ve davranışlarını azalttığı ve (yeşil olmayan) iyi niyetli olmayan davranışları hafiflettiği belirlenmiştir.

Wang ve Chen (2020) Tayvan’da konaklama sektöründe çalışan 312 işgören üzerinde iş arkadaşı nezaketsizliği ve müşteri nezaketsizliğinin, çalışanların işe adanmışlık ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre iş arkadaşı ve müşteri kabalığının, işe adanmışlığı ve iş performansını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, iş arkadaşı nezaketsizliğinin işe adanmışlık ve iş performansı üzerindeki etkilerinin, müşteri nezaketsizliğinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte işe adanmışlığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu da tespit edilmiştir.

Tsaur, Hsu ve Lin (2019) Tayvan’da faaliyet gösteren turizm ve konaklama işletmelerinde istihdam edilen 331 çalışanla işyeri eğlencesinin psikolojik sermaye üzerindeki etkilerini ve psikolojik sermayenin işyeri eğlencesi ve işe adanmışlık arasındaki aracı ve düzenleyici etkilerini incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sermayenin, işyeri eğlencesi ile işe adanmışlık

arasında önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre psikolojik sermayenin, işyeri eğlencesi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi güçlendirmeye etki ettiği tespit edilmiştir.

Aybas ve Kosa (2018) duygusal emeğin mesleki stres ve işe adanmışlık üzerindeki etkilerini ve mesleki stresin duygusal emek ve işe adanmışlık arasında aracı bir rolü olup olmadığını incelemek amacıyla Türkiye genelinde faaliyette bulunan Turist Rehberleri Odalarının üyesi olan 53 turist rehberi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre derin davranış ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide olumlu mesleki stresin aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Yüzeysel davranış ve işe adanmışlık arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Suhartanto, vd., (2018) Endonezya’da faaliyet gösteren turistik mağaza işletmelerinde çalışan 408 işgören üzerinde turizm bağlılığı ve işgören hizmeti performansı ile işe adanmışlık ve iş tatmini arasındaki dolaylı ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre turizm bağlılığının işgören hizmet performansını doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca turizm katılımı ve hizmet performansı arasındaki bağlantının, işe adanmışlığa ve iş tatminine kısmen aracılık etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Bununla birlikte turizm bağlılığının, çalışan performansının önemli bir belirleyicisi olduğu ve çalışanların işe adanmışlığını ve iş memnuniyetini de teşvik ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca, işe adanmışlığın ve iş tatmininin, turizm bağlılığı ve hizmet performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespi edilmiştir.

Türksoy (2017) konaklama işletmelerinde işe adanmışlık, iş kontrol odağı, tutku ve iş arkadaşlarının asalaklığı arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması amacıyla İzmir ili Çeşme ilçesinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde çalışan 241 işgören üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre konaklama işletmelerinde algılanan çevreye dönük asalaklık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide dış iş kontrol odağının aracılık etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, iç iş kontrol odağı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide ise tutkunun kısmen aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Yeh (2013) Tayvan’da faaliyet gösteren 20 uluslararası otelin 336 çalışanı ile otel endüstrisinde turizm bağlılığı, işe adanmışlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre turizm bağlılığının, işe

adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hem turizm bağılılığı hem de işe adanmışlığın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bununla beraber işe adanmışlığın, turizm katılımı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlığın ayrıca, turizm bağılılığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği araştırma bulguları arasında ifade edilmiştir.

Burke vd., (2009) Çin'in Pekin kentinde çalışan otel yöneticilerinden oluşan 309 işgören ile işe adanmışlığın olası boyutlarını ve sonuçlarını incelemek üzere bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmada Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker tarafından geliştirilen üç boyutlu işe adanmışlık (zindelik, kendini adama ve özümseme) modeli kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel düzey ve örgütsel ayrıcalığın, adanmışlığın her üç boyutuna da negatif yönlü olarak etki ettiği belirlenmiştir. Ayrıca işe adanmışlığın özellikle kendini adama boyutunun işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenlerini etkilediği belirtilmiştir. Bununla birlikte işe adanmışlığın kendini adama boyutunun çeşitli psikolojik refah sonuçlarını olumlu bir şekilde etkilediği, ancak bu etkinin iş sonuçlarından daha az olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda özümseme boyutunun da bu çıktılarla ters yönlü bir ilişkide olduğu ifade edilmiştir.

İşe adanmışlık ile ilgili yapılan çalışma sonuçları değerlendirildiğinde, yüksek işe adanmışlığın çalışanların performans düzeylerini artırdığı ve işten ayrılma oranlarını azalttığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber örgütsel destek algısı, liderlik tarzı, kariyer tatmini, kariyer beklentisi, örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi değişkenlerin ise işe adanmışlık düzeyini etkilediği belirtilmektedir. Bu yönüyle işe adanmışlık pek çok örgüt içi unsurdan etkilenen ve işgören performansını belirleyen önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKA ALGISI, ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri farklı iç ve dış çevresel etkenlere bağlıdır. Bunlar arasında işgören performansı en önemli iç unsurlardan bir tanesi olarak belirtilmektedir (Çöl, 2008). İşgören performansının artırılması ise işgörenlerin adanmışlık düzeyleri ile doğrudan bağlantılıdır (Karatepe, 2013). Çalıştıkları kurumlara belirli bir zorunluluk ya da alışkanlık neticesinde gelen, verimlilikleri düşük, bağlılık ve adanmışlıkları zayıf olan çalışanların varlığının tüm işletmeler için maddi ve manevi kayıplara neden olduğu ifade edilmektedir (Ngo-Henha, 2018). Bu yönüyle nitelikli işgücüne dayalı örgütlerde çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin incelenmesi ve buna etki edebilecek diğer faktörlerin anlaşılması önemlidir. Buradan hareketle bu çalışmanın ana amacı bağımlı değişken olarak işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin incelenmesidir. Bu amaçla çalışma kapsamında işveren marka algısı ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Araştırma dahilinde, beş boyuttan oluşan işveren marka algısının ve tek boyuttan oluşan algılanan örgütsel destek düzeyinin üç boyuttan oluşan işe adanmışlık düzeyi üzerine etkileri her bir boyut düzeyinde incelenecektir. Bununla beraber, örgütsel destek algısının işveren marka algısı üzerine etkilerinin de boyut düzeyinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

İşveren marka algısı, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu elde edilecek bulguların özellikle emek yoğun özellikte olan turizm ve seyahat işletmeleri alanında faaliyet gösteren işletmelere, devamlılık, karlılık ve performans bakımlarından yol gösterici olması beklenmektedir. Bununla beraber çalışma sonuçlarının alanyazına da katkı sağlaması hedeflenmektedir. Özellikle Türkçe alanyazında oldukça az incelenen bir kavram olan işveren marka algısının işe adanmışlık üzerine etkilerinin incelenmesinin, alanyazına önemli katkılar

sağlaması öngörülmektedir. İşveren marka algısının, işletmenin kendine özgü özelliklerini ön plana çıkarmak koşuluyla, işgören çekiciliğini artırdığı ve bu bakımından rakiplerine karşı bir avantaj sağladığı belirtilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502). Bu bakımdan çalışma sonuçlarının işveren marka algısı bağlamında, işletmelerin oluşturmaya çalıştıkları kurumsal yapılar bakımından önemli bulgular ortaya koyması beklenmektedir.

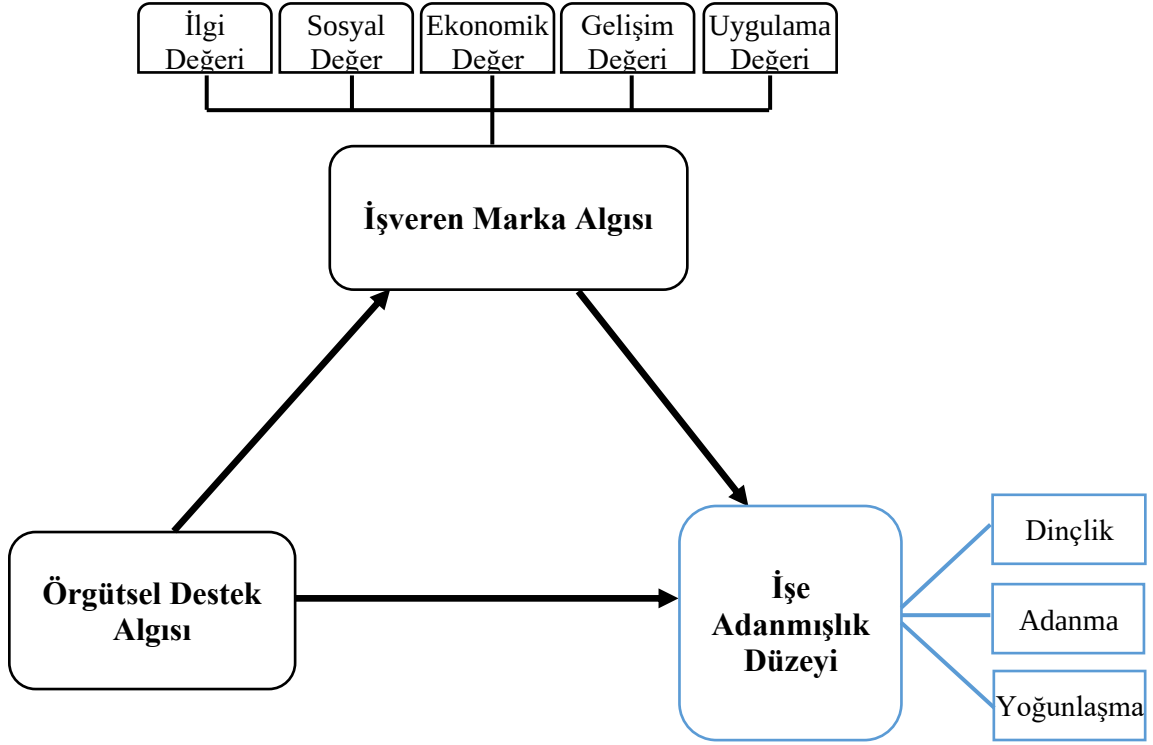
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen bu tez araştırması bazı göstergeler bakımından sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırma kapsamında veriler Eylül 2021- Şubat 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu bakımdan araştırma zaman aralığı açısından sadece ilgili tarih aralığını kapsamaktadır. Araştırmada veriler, Berthon vd., (2005) tarafından geliştirilen İşveren Marka Algısı Ölçeği, Eisenberg vd., (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Algısı Ölçeği ve Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirdiği (2006) İşe Adanmışlık Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Bu yönüyle çalışmada toplanan veriler bu ölçeklerle sınırlıdır. Araştırma kapsamında veri toplama süreci seyahat acentesi çalışanları ile yürütülmüştür. Bu nedenle elde edilen veriler sadece bu meslek grubunu kapsamaktadır.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada tek boyuttan oluşan örgütsel destek algısı, beş boyuttan oluşan işveren marka algısı ve üç boyuttan oluşan işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Buna göre örgütsel destek algısı ve işveren marka algısının araştırmanın bağımlı değişkeni olan işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bununla beraber örgütsel destek algısının işveren marka algısı üzerindeki etkileri de incelenecektir. Değişkenler arası ilişkiler incelenirken, değişkenlere ait alt boyutlarında birbirlerini etkileme düzeyleri de dikkate alınacaktır. Araştırma modelinin görsel sunusu aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında değişkenler arası ilişkileri belirlemeye yönelik yirmi üç hipotez oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Örgütsel destek algısı işveren marka algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1.1}: Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının ilgi değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1.2}: Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının sosyal değer boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1.3}: Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının ekonomik değer boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1.4}: Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının gelişim değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1.5}: Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının uygulama değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Örgütsel destek algısı, işe adanmışlık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2.1}: Örgütsel destek algısı, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2.2}: Örgütsel destek algısı, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2.3}: Örgütsel destek algısı, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: İşveren marka algısı işe adanmışlık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.1}: İşveren marka algısının ilgi değeri boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.2}: İşveren marka algısının ilgi değeri boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.3}: İşveren marka algısının ilgi değeri boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.4}: İşveren marka algısının sosyal değer boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.5}: İşveren marka algısının sosyal değer boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.6}: İşveren marka algısının sosyal değer boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.7}: İşveren marka algısının ekonomik değer boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.8}: İşveren marka algısının ekonomik değer boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.9}: İşveren marka algısının ekonomik değer boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3.10}: İşveren marka algısının gelişim değeri boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.11: İşveren marka algısının gelişim değeri boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.12: İşveren marka algısının gelişim değeri boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.13: İşveren marka algısının uygulama değeri boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.14: İşveren marka algısının uygulama değeri boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.15: İşveren marka algısının uygulama değeri boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın araştırma metodolojisi nicel yöntemlere göre tasarlanmıştır. Pozitivist paradigmaya dayalı olan nicel yöntemlerde, güvenilir bilginin deney ile elde edilebileceği görüşü savunulmaktadır (Creswell, 2003). Buna bağlı olarak nicel araştırmalarda, teoriden yola çıkılarak önceden belirlenmiş ilişkilerin ve geliştirilen hipotezlerin test edilmesi ve bunların genellenmesi amaçlanmaktadır. Bu yöntemde, araştırma sürecinde elde edilen verilerin sayısallaştırılması ve nesnel olarak ölçülebilmesi hedeflenmektedir (Kuş, 2007: 21). Böylece incelenen kavram, konu ve ilişkilerin önceden tahmin edilmesini amaçlanmaktadır (Park vd., 2020).

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği evreni temsilde fazla sayıda örnekleme ulaşma amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Araştırma için oluşturulan anket formu küresel düzeyde yaşanan pandemi nedeniyle, çevrimiçi ortama aktarılmış ve anket linki A grubu seyahat acentesi çalışanları ile paylaşılmıştır. Bu bakımdan veriler çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Araştırmacının, ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir seyahat acentesinde çalışıyor olması, acente çalışanlarına ulaşma bakımından kolaylık sağlamıştır. Yeterli sayıda örnekleme ulaşabilmek için ayrıca kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Ek-2’de gösterildiği üzere, veri toplama süreci öncesinde Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurul’undan araştırma için izin alınmıştır.

4.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği’ne (TURSAB) kayıtlı A grubu seyahat acentesi çalışanları oluşturmaktadır. Bununla beraber, ulusal düzeyde seyahat acentesi çalışan sayısına ulaşabilecek bir veri bankası olmaması nedeniyle evreni oluşturan toplam sayı bilinmemektedir. Bu nedenle, yeterli düzeyde örneklem sayısının belirlenmesinde; (1) alanyazında kabul edilen evren örneklem büyüklüğü tablosu, (2) önerilen ifade başına düşen örnekleme sayısı ve (3) yapısal eşitlik modeliyle yapılan analizler için öneriler örneklem büyüklüğü dikkate alınmıştır.

Evren ve örneklem büyüklüğüyle ilgili sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan tablo şu şekildedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89):

Tablo 1. Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	±0.05 Örneklem hatası (d)			±0.10 Örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	80	71	77	49	38	45
1.000	278	198	244	88	58	75
10.000	370	240	313	95	61	80
100.000	383	245	322	96	61	81
1.000.000	384	245	323	96	61	81
100.000.000	384	245	323	96	61	81

Buna göre evren büyüklüğüne bağlı olmaksızın evreni temsil etmede 384 örneklemin yeterli olduğu, 0,05 örnekleme hatası dikkate alındığında ise minimum 245 rakamının 100.000 ve üzeri büyüklükteki evreni temsil etmede yeterli olduğu görülmektedir. Bununla beraber yeterli örneklem büyüklüğü hesaplamada dikkate alınan bir diğer parametre ise ölçeklerde yer alan ifade sayısının 5 ile 10 katı kadar örnekleme ulaşmak olarak ifade edilmektedir (Bentler ve Chou, 1987: 91; Osborne ve Costello, 2004). Ayrıca, yapısal eşitlik modeli kullanılan analizler için örneklem büyüklüğünün en

az 200 olması gerektiği de ifade edilmektedir (Kline, 2016: 16). Araştırma kapsamında seyahat acentesi çalışanlarından 350 adet anket toplanmış, bunlardan 18 adedinin eksik ya da hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir. Buna göre geçerli 332 anket elde edilmiştir. Ulaşılan bu örneklem sayısının, 0,05 örneklem hatası dikkate alındığında yeterli olduğu belirtilebilir. Ayrıca araştırma anketinde toplam 42 ifade olduğu, ulaşılan 332 örneklemle beraber toplam ifade sayısının 7,9 katı örneklem elde edildiği, bunun ise alanyazında kabul edilen minimum 5 katı gerekliliğini sağladığı ifade edilebilir. Bunlara ek olarak, toplanan 332 geçerli anketin, yapısal eşitlik modeli için önerilen minimum 200 örneklem gerekliliğini de sağladığı söylenebilir.

4.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için geliştirilen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik yedi soru yer almaktadır. İkinci bölümde dokuz ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeği, üçüncü bölümde sekiz ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği ve dördüncü bölümde ise yirmi beş ifadeden oluşan işveren marka algısı ölçeği yer almaktadır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Araştırmada Schaufeli vd.'nın (2006) geliştirdiği işe adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Schaufeli vd.'nın (2002) geliştirdiği onyediler önermeden oluşan işe adanmışlık ölçeğinin kısa formudur. Dokuz ifadeden oluşan kısa formda işe adanmışlık; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut ve her boyutta üç ifade üzerinden ölçülmektedir. Schaufeli vd. ölçeğin 0,85-0,92 arasında yüksek güvenilirlik gösterdiğini tespit etmiştir. Ölçek Meydan ve Özkalp (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu uyarlama sonucunda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin dinçlik boyutu için 0.80, adanmışlık boyutu için 0.79 ve yoğunlaşma boyutu için ise 0.64 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ise 0,83 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması daha önce farklı çalışmalarda da kullanılmış (Öztürk-Çiftçi, 2018; Yalçın, 2019) ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında olup, 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Araştırmada Eisenberg, vd.'nin (1997) geliştirdiği tek boyut ve sekiz ifadelik algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Eisenberg vd.'nin (1990) geliştirdiği otuz altı ifadelik algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa formudur. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi araştırmacılar tarafından 0,90 olarak tespit edilmiştir. Ölçek daha önce Türkçe çalışmalarda kullanılmış (Yokuş, 2006) ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, ölçeğin Türkçe uyarlamasında bazı hatalar olduğu tespit edildiğinden ölçeğin Türkçe uyarlaması yeniden yapılmıştır. Bu amaçla, dil yeterliliği olan üç öğretim üyesi ölçeğin özgün halini Türkçeye çevirmiş, daha sonra ise çevrilen ifadeler tekrar İngilizceye çevrilerek çift yönlü çeviri güvenilirliği sağlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden ikisi negatif yönlü olup, kodlama esnasında ölçekte yer alan diğer ifadelerle uyumlu olması bakımından ters kodlanmaktadır. Ölçekteki beşli likert formatında olup, 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

İşveren Marka Algısı Ölçeği: Araştırma kapsamında Berthon vd.'nin (2005), Ambler ve Barrow'ın (1996) geliştirmiş olduğu üç boyutlu işveren marka algısı ölçeğini temel alarak, geliştirdikleri işveren marka algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş boyuttan ve her bir boyutta beş ifade olmak üzere toplam yirmi beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçek işveren marka algısını; ilgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ve uygulama değeri boyutlarında ölçmektedir. Berthon vd. ölçeğin güvenilirlik düzeyini (Cronbach'a Alpha) 0,96 olarak tespit etmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Gündoğmuş (2017) tarafından yapılmış ve boyutlara ait güvenilirlik düzeyleri: sosyal değer boyutu için 0,86, ekonomik değer boyutu için 0,87, gelişim değeri boyutu için 0,85 uygulama değeri boyutu için 0,78 ve ilgi değeri boyutu için ise 0,79 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ise 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek farklı araştırmalarda da kullanılmış (Özçınar, 2020) ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, ölçeğin Türkçe çevirisinde bazı hatalar olduğu gözlemlenmiş ve bu nedenle ölçeğin Türkçe uyarlaması yeniden yapılmıştır. Bu aşamada, İngilizce yeterliliği olan üç öğretim üyesinden ölçeğin Türkçeye çevrilmesi istenmiş, daha sonra ise çevrilen ifadelerin tekrar İngilizceye çevirisi sağlanarak çift yönlü çeviri güvenilirliği sağlanmıştır.

Beşli likert formatında olan ölçek 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

4.5. Verilerin Analizi

4.5.1. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma kapsamında elde edilen 332 anket, kodlanarak istatistik analizleri için geliştirilmiş olan SPSS 20 programına girilmiştir. Cevaplayıcılara ait tanımlayıcı bilgiler, ölçeklere ait güvenilirlik analizleri, ölçeklerde yer alan boyut ve önermelere ait ortalama ve standart sapma değerleri SPSS programı ile tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenler arası ilişkiler ve hipotez testleri ise yapısal eşitlik modellemesi için geliştirilen AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4.5.2. Pilot Uygulama

Pilot çalışma kapsamında Eylül 2021 döneminde acente çalışanlarından 50 adet anket toplanmıştır. Elde edilen anketler SPSS istatistik programına kodlanarak araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik düzeyleri Cronbach's Alpha değeri üzerinden incelenmiştir. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve sosyal bilimlerde ölçeğin güvenilirliği için bu değer en az 0,60 olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010 s. 405).

Pilot çalışma sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Buna göre Cronbach's Alpha değeri işveren marka algısı ölçeğinin 0.96, algılanan örgütsel destek ölçeğinin 0.87 ve işe adanmışlık ölçeğinin ise 0.90 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu göstermektedir.

Tablo 2. Pilot Çalışma Sonucu Ölçeklere Ait Elde Edilen Değerler

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	n	St. Sapma
İşveren Marka Algısı	0,96	25	18,45
Örgütsel Destek	0,87	8	6,21
İşe Adanmışlık	0.90	9	7,48

4.5.3. Analiz Öncesi Verilerin Kontrolü

Araştırma verilerinin SPSS programına girilmesiyle beraber veri seti öncelikle eksik değer, çarpıklık ve basıklık değerleri, normallik ve uç değerler bakımından incelenmiştir. Buna göre veri setinde eksik değerlerin olmadığı ve uç değer özelliği gösteren bir veriye rastlanmadığı tespit edilmiştir. Normallik dağılımı ise çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Alanyazında çarpıklık ve basıklık değerleri ile ilgili farklı görüşler yer almaktadır. Buna göre George ve Mallery (2016), çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olması gerektiğini belirtirken, Şencan (2005) ise çarpıklık değeri için ± 2 'ye kadar, basıklık değeri için ise ± 7 'ye kadar kabul edilebileceğini belirtmektedir. Collier (2020) ise normallik dağılımı için çarpıklık değerinin ± 2 aralığında basıklık değerinin ise ± 10 aralığında kabul edilebileceğini ifade etmektedir. Veri seti incelendiğinde, ölçeklerde yer alan ifadeler ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olduğu görülmektedir. Buradan hareketle veri setinin normallik özelliği gösterdiği belirtilebilir.

4.5.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Yapılan pilot çalışmanın ardından hedeflenen sayıda örnekleme ulaşabilmek için Ekim 2021- Şubat 2022 tarihleri aralığında acente çalışanlarından toplam 332 geçerli anket toplanmıştır. Elde edilen anketler, öncelikle güvenilirlik analizlerine tabii tutularak, ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işveren marka algısı ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirlik düzeyleri 0,87-0,95 aralığında tespit edilirken, ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ise 0,97 olarak tespit edilmiştir. Tek boyuttan oluşan örgütsel destek algısı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi ise 0,86 olarak saptanmıştır. Üç boyuttan oluşan işe adanmışlık ölçeğinde ise, boyutların güvenilirlik düzeyleri 0,73-0,92 aralığında iken, ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin ise 0,92 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu verilere göre ankette yer alan her üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeklere ait elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçeklere Ait Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri

Ölçek		Cronbach's Alpha (α)	n	St. Sapma
İşveren Marka Algısı Ölçeği	İlgi Değeri Boyutu	0,94	5	5,45
	Sosyal Değer Boyutu	0,95	5	5,21
	Ekonomik Değer Boyutu	0,87	5	5,03
	Gelişim Değeri Boyutu	0,94	5	5,18
	Uygulama Değeri Boyutu	0,91	5	5,11
	<i>Ölçek Ortalaması</i>	<i>0,97</i>	<i>25</i>	<i>23,52</i>
Örgütsel Destek Ölçeği	<i>Ölçek Ortalaması</i>	0,86	8	6,73
İşe Adanmışlık Ölçeği	Dinçlik Boyutu	0,92	3	3,23
	Adanma Boyutu	0,92	3	3,26
	Yoğunlaşma Boyutu	0,73	3	3,03
	<i>Ölçek Ortalaması</i>	<i>0,92</i>	<i>9</i>	<i>8,50</i>

4.5.5. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcıların kişisel özellikleri tablo 3'te gösterilmektedir. Elde edilen verilere göre, erkek katılımcılar 160 kişi ile % 48, kadın katılımcılar ise 172 kişi ile % 52 oranında temsil edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde ise 18-25 yaş aralığında olanların 72 kişi ile % 21'i oluşturduğu, 26-35 yaş aralığında olanların 168 kişi ile % 50'yi oluşturduğu, 36-45 yaş aralığında olanların 84 kişi ile % 25'i oluşturduğu, 46-60 yaş aralığında olanların 8 kişi ile % 2'yi oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre ise lise seviyesinde eğitime sahip katılımcıların % 5 ile 18 kişiden oluştuğu, önlisans seviyesinde eğitime sahip çalışanların % 14 ile 46 kişiden oluştuğu, lisans seviyesinde eğitime sahip çalışanların % 61 ile 202 kişiden oluştuğu, lisansüstü seviyede eğitime sahip çalışanların ise % 20 ile 66 kişiden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise % 56 ile 188 kişinin bekâr, % 44 ile 144 kişinin ise evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin sektördeki çalışma yıl süreleri incelendiğinde ise 0-1 yıl aralığında iş tecrübesi olan katılımcıların 58 kişi ile % 17'yi oluşturduğu, 1-5 yıl aralığında iş tecrübesi olan

katılımcıların 104 kişi ile % 31'ini oluşturduğu, 6-10 yıl arası deneyimi olanların 56 kişi ile % 17'sini oluşturduğu, 11-15 yıl arası tecrübesi olanların 80 kişi ile % 24'ü oluşturduğu, 16-20 yıl arası deneyim sahibi çalışanların 22 kişi ile % 7'sini oluşturduğu ve 21 yıl ve üzeri deneyimi olan çalışanların ise 12 kişi ile % 4'ünü oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri incelendiğinde ise mevcut işyerinde çalışma süresinin 0-1 yıl aralığında olan katılımcıların 80 kişi ile % 24'ünü oluşturduğu, 1-5 yıl aralığında mevcut işyerinde olan katılımcıların 148 kişi ile % 45'ini oluşturduğu, 6-10 yıl arası mevcut işyerinde olanların 50 kişi ile % 15'ini oluşturduğu, 11-15 yıl arası mevcut işyerinde olanların 42 kişi ile % 13'ünü oluşturduğu, 16-20 yıl arası mevcut işyerinde çalışanların 6 kişi ile % 2'sini oluşturduğu, 21 yıl ve üzeri deneyimi olan çalışanların da aynı şekilde 6 kişi ile % 2'sini oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilik dağılımı incelendiğinde ise 100 katılımcı ile yöneticilik görevi de yürüten çalışanlar % 30'u, 232 katılımcı ile bir yöneticilik görevi yürütmeyen çalışanların oranı ise % 70'lik kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Cinsiyet	N	%	Sektörde Çalışma Süresi	n	%
Kadın	172	52	1 yıldan az	58	17
Erkek	160	48	1-5 yıl	104	31
Yaş grubu	N	%	6-10 yıl	56	17
18-25	72	21	11-15 yıl	80	24
26-35	168	50	16-20 yıl	22	7
36-45	84	25	21 yıl ve üzeri	12	4
46-60	8	2	Mevcut işletmede Çalışma Süresi	n	%
Eğitim durumu	N	%	1 yıldan az	80	24
Lise	18	5	1-5 yıl	148	45
Lisans	202	61	6-10 yıl	50	15
Önlisans	46	14	11-15 yıl	42	13
Lisansüstü	66	20	16-20 yıl	6	2
Medeni durum	N	%	21 yıl ve üzeri	6	2
Bekâr	188	56	Yöneticilik Görevi	n	%
Evli	144	44	Evet	100	30
			Hayır	232	70

4.5.6. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Beş boyut ve yirmi beş ifadeden oluşan işveren marka algısı ölçeğine ait istatistiki veriler tablo 2’de gösterilmektedir. İlgili değeri boyutunda, “Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar” ifadesi 3,76 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “Çalıştığım işletme iş süreçlerinde yenilikçi, özgün ve ileri görüşlüdür” ifadesi 3,61, “Çalıştığım işletme yaratıcılığa değer verir ve yaratıcılığımı kullanmamı teşvik eder ifadesi” ve “Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunar” ifadeleri ise 3,58 ortalama değer almıştır. Bu boyutta en düşük ortalamaya ise 3,48 ile “Çalıştığım işletmede heyecan verici bir çalışma ortamı vardır” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. İlgili değeri boyutunun genel ortalaması ise 3,60 olarak tespit edilmiştir.

Sosyal değer boyutunda, “Çalıştığım işletmede iş arkadaşlarımla iyi ilişkilere sahibim” ifadesi 4 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “Çalıştığım işletmede üstlerimle iyi ilişkilere sahibim.” ifadesi 3,95, “Çalıştığım işletmede destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim” ifadesi 3,75, “Çalıştığım işletmede eğlenceli bir çalışma ortamı vardır” ifadesi 3,65 ortalama değer almıştır. Bu boyutta en düşük ortalamayı ise 3,63 ile “Çalıştığım işletmede mutlu bir çalışma ortamı vardır” ifadesinin aldığı görülmektedir. Sosyal değer boyutunun genel ortalaması ise 3,79 olarak tespit edilmiştir.

Ekonomik değer boyutunda, “Çalıştığım işletmede iş güvencesi vardır” ifadesi 3,48 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “Çalıştığım işletmede cazip yan haklar vardır. (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.)” ifadesi 3,24, “Çalıştığım işletmede farklı departmanlarda deneyim elde etme imkânı vardır” ifadesi 3,24, “Çalıştığım işletmede iyi terfi fırsatları vardır” ifadesi 3,09 ortalama değer almıştır. Bu boyutta en düşük ortalamayı ise 2,94 ile “Çalıştığım işletme ortalamasının üzerinde ücret sunmaktadır” ifadesinin aldığı görülmektedir. Ekonomik değer boyutunun genel ortalaması ise 3,19 olarak tespit edilmiştir.

Gelişim değeri boyutunda, “Çalıştığım işletmede yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum” ifadesi 3,78 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır” ifadesi 3,62, “Bu işletmede kariyerimi geliştirecek deneyimler elde etmekteyim” ifadesi

3,59, “Bu işletmede çalışmak kendimi iyi hissettirmektedir” ifadesi 3,56 ortalama değer almıştır. Bu boyutta en düşük ortalamayı ise 3,50 ile “Bu işletmede çalışmak özgüvenimi artırmaktadır” ifadesinin aldığı görülmektedir. Gelişim değeri boyutunun genel ortalaması ise 3,61 olarak tespit edilmiştir.

Uygulama değeri boyutunda, “Bu işletmede öğrendiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşma olanağım vardır” ifadesi 3,77 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “Çalıştığım işletme müşteri odaklıdır” ifadesi 3,66, “Çalıştığım işletmeyi benimsiyor ve bu işletmeye aidiyet hissediyorum” ifadesi 3,64, “Çalıştığım işletme sosyal sorumluluk projelerine önem verir” ifadesi 3,51 ortalama değer almıştır. Bu boyutta en düşük ortalamayı ise 3,50 ile “Bu işletmede eğitim hayatımda öğrendiğim bilgileri uygulama olanağı sunulur” ifadesinin aldığı görülmektedir. Uygulama değeri boyutunun genel ortalaması ise 3,61 olarak tespit edilmiştir.

İlgi değeri boyutu, Sosyal değer boyutu, Ekonomik değer boyutu, Gelişim değeri boyutu ve Uygulama değeri boyutu olmak üzere toplam 5 boyut ve 25 ifadeden oluşan işveren marka algısı ölçeğinin genel ortalaması ise 3,56 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut ve İfadeler	Ortalama	St.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	değer			
<i>İlgi Değeri Boyutu</i>	3,60			
Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.	3,76	1,15	-0,909	0,090
Çalıştığım işletme iş süreçlerinde yenilikçi, özgün ve ileri görüşlüdür.	3,61	1,19	-0,937	-0,004
Çalıştığım işletme yaratıcılığa değer verir ve yaratıcılığımı kullanmamı teşvik eder.	3,58	1,22	-0,849	-0,169
Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.	3,58	1,24	-0,871	-0,188
Çalıştığım işletmede heyecan verici bir çalışma ortamı vardır.	3,48	1,16	-0,587	-0,314
<i>Sosyal Değer Boyutu</i>	3,79			
Çalıştığım işletmede iş arkadaşlarımla iyi ilişkilere sahibim.	4,00	1,07	-1,220	1,107
Çalıştığım işletmede üstlerimle iyi ilişkilere sahibim.	3,95	1,10	-1,282	1,265
Çalıştığım işletmede destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.	3,75	1,12	-0,853	0,124
Çalıştığım işletmede eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.	3,65	1,18	-0,771	-0,164

Çalıştığım işletmede mutlu bir çalışma ortamı vardır.	3,63	1,20	-0,841	-0,054
<i>Ekonomik Değer Boyutu</i>	3,19			
Çalıştığım işletmede iş güvencesi vardır	3,48	1,20	-0,590	-0,615
Çalıştığım işletmede cazip yan haklar vardır. (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.)	3,24	1,31	-0,334	-1,056
Çalıştığım işletmede farklı departmanlarda deneyim elde etme imkânı vardır.	3,24	1,22	-0,340	-0,867
Çalıştığım işletmede iyi terfi fırsatları vardır.	3,09	1,23	-0,145	-0,927
Çalıştığım işletme ortalamasının üzerinde ücret sunmaktadır.	2,94	1,23	-0,033	-0,989
<i>Gelişim Değeri Boyutu</i>	3,61			
Çalıştığım işletmede yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.	3,78	1,05	-0,970	0,524
Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.	3,62	1,11	-1,072	0,517
Bu işletmede kariyerimi geliştirecek deneyimler elde etmekteyim.	3,59	1,17	-0,848	-0,050
Bu işletmede çalışmak kendimi iyi hissettirmektedir.	3,56	1,13	-0,839	-0,013
Bu işletmede çalışmak özgüvenimi artırmaktadır.	3,50	1,20	-0,678	-0,496
<i>Uygulama Değeri Boyutu</i>	3,61			
Bu işletmede öğrendiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşma olanağım vardır.	3,77	1,11	-1,276	1,124
Çalıştığım işletme müşteri odaklıdır.	3,66	1,22	-0,923	-0,033
Çalıştığım işletmeyi benimsiyor ve bu işletmeye aidiyet hissediyorum.	3,64	1,21	-0,795	-0,171
Çalıştığım işletme sosyal sorumluluk projelerine önem verir.	3,51	1,22	-0,753	-0,311
Bu işletmede eğitim hayatımda öğrendiğim bilgileri uygulama olanağı sunulur.	3,50	1,15	-0,797	-0,143
<i>Ölçek Ortalaması</i>	3,56			

Tek boyut ve sekiz ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğine ait elde edilen istatistik değerleri tablo 3'te gösterilmektedir. Buna göre, "Bir sorun yaşadığımda çalıştığım işletmeden yardım alabilirim" ifadesi 3,62 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olmuştur. "Çalıştığım işletme fikirlerime değer verir" ifadesi 3,60, "Çalıştığım işletme bana çok az ilgi gösterir" ifadesi 3,59, "İstemediğim bir hata yaptığımda çalıştığım işletme affedici davranır" ifadesi 3,58, "Özel bir iyilik istediğimde, çalıştığım işletme bana yardımcı olmada istekli davranır" ifadesi 3,53, "Çalıştığım işletme genel iyilik halime (esenlik ve refah) gerçekten önem verir" ifadesi 3,45, "Çalıştığım işletme hedef ve değerlerimi gerçekten dikkate alır" ifadesi 3,42 ortalama değer almıştır. Bu boyutta en

düşük ortalamayı ise 3,32 değer ile “Eğer fırsatı olursa, çalıştığım işletme çıkarı için beni kullanır” ifadesinin aldığı görülmektedir. 8 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğinin genel ortalaması ise 3,51 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	Ortalama	St.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
değer				
Bir sorun yaşadığımda çalıştığım işletmeden yardım alabilirim.	3,62	1,21	-0,706	-0,428
Çalıştığım işletme fikirlerime değer verir.	3,60	1,17	-0,667	-0,341
Çalıştığım işletme bana çok az ilgi gösterir. (T)	3,59	1,15	-0,481	-0,666
İstemediğim bir hata yaptığımda çalıştığım işletme affedici davranır.	3,58	1,13	-0,788	-0,062
Özel bir iyilik istediğimde, çalıştığım işletme bana yardımcı olmada istekli davranır.	3,53	1,06	-0,718	0,187
Çalıştığım işletme genel iyilik halime (eslenlik ve refah) gerçekten önem verir.	3,45	1,21	-0,492	-0,721
Çalıştığım işletme hedef ve değerlerimi gerçekten dikkate alır.	3,42	1,21	-0,414	-0,787
Eğer fırsatı olursa, çalıştığım işletme çıkarı için beni kullanır. (T)	3,32	1,28	-0,262	-1,000
Ölçek ortalaması	3,51			

Üç boyut ve dokuz ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeğine ait elde edilen istatistik değerleri tablo 4’te gösterilmektedir. Elde edilen verilere göre, dinçlik boyutunda “İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim” ifadesi 3,60 ile en yüksek ortalama değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim” ifadesi 3,53 ortalama değer alırken bu boyutun en düşük değerini 3,30 ile “Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum” ifadesinin aldığı görülmektedir. Dinçlik boyutunun genel ortalaması ise 3,47 olarak tespit edilmiştir.

Adanma boyutunda “Yaptığım işten gurur duyarım” ifadesi 3,86 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “İşim konusunda hevesliyim” ifadesinin 3,69 ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte en düşük ortalamanın ise 3,54 ile “İşim bana ilham veriyor” ifadesinin olduğu görülmektedir. Adanma boyutunun genel ortalaması ise 3,69 olarak tespit edilmiştir.

Yoğunlaşma boyutunda, “Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim” ifadesi 3,44 ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olarak tespit edilmiştir. “İşe

gömülmüş durumdayım” ifadesinin 3,29 ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bu boyutun en düşük değerinin ise 3,15 ortalama ile “Çalışırken kendimden geçerim” ifadesinin olduğu görülmektedir. Yoğunlaşma boyutunun genel ortalaması ise 3,29 olarak tespit edilmiştir.

Dinçlik boyutu, Adanma boyutu ve Yoğunlaşma boyutu olmak üzere toplam 3 boyut ve 9 ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeğinin genel ortalaması ise 3,48 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 7. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut ve Önermeler	Ortalama değer	St.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<i>Dinçlik Boyutu</i>	3,47			
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	3,60	1,12	-0,854	0,081
İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	3,53	1,16	-0,794	-0,159
Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	3,30	1,17	-0,411	-0,703
<i>Adanma Boyutu</i>	3,69			
Yaptığım işten gurur duyarım.	3,86	1,17	-1,102	0,462
İşim konusunda hevesliyim.	3,69	1,16	-0,959	0,188
İşim bana ilham veriyor.	3,54	1,17	-0,770	-0,166
<i>Yoğunlaşma Boyutu</i>	3,29			
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	3,44	1,21	-0,519	-0,670
İşe gömülmüş durumdayım.	3,29	1,26	-0,334	-0,962
Çalışırken kendimden geçerim.	3,15	1,27	-0,196	-1,075
<i>Ölçek Ortalaması</i>	3,48			

4.5.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, geçerliliği daha önceden test edilmiş faktör yapılarının farklı örneklem gruplarında da geçerli olup olmadığını sınamak amacıyla uygulanmaktadır (Kline, 2011: 112). Bu bakımdan, araştırmada kullanılan Berthon vd.’nın (2005) geliştirdiği işveren marka algısı ölçeği, Eisenberg vd.’nın (1997) geliştirdiği algılanan örgütsel destek ölçeği ve Schaufeli vd.’nın (2006) geliştirdiği işe adanmışlık ölçeğine ait faktör yapılarının özgün haline uygunluğu incelenmiştir. Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizleri yapısal eşitlik modellemesi için geliştirilen AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. AMOS programı değişkenler arası

karmaşık ilişkileri test ederken aynı zamanda kurgulanan modelin iyileştirilmesi için düzeltme önerileri de sunmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006).

Yapısal eşitlik modelini kullanan programlarda, elde edilen sonuçlar uyum iyiliği değerleri üzerinden değerlendirilmektedir. Dikkate alınan değerlerden en önemlisi anlamsız çıkması beklenen χ^2 değeri ve beşten küçük olması beklenen χ^2/df (serbestlik derecesi) değeridir. Bununla beraber, χ^2 değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle genellikle anlamlı çıktığı bu sebeple χ^2/df oranının dikkate alınması gerektiği tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2009). Bununla beraber, χ^2/df oranının 1'in altında olması ise bazı araştırmacılara göre aşırı iyi uyum anlamına geldiği için kabul görmemektedir (Collier, 2020). Ayrıca, dikkate alınması gereken bir diğer uyum iyiliği değeri ise 0,08'den küçük bir değer alması istenen RMSEA değeridir. AMOS programında yer alan pek çok farklı uyum iyiliği göstergesi olmakla beraber, elde edilen sonuçların yorumlanmasında dikkate alınabilecek diğer uyum iyiliği değerleri şu şekildedir (Sümer, 2000):

- AGFI (Adjustment Goodness of Fit): Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
- CFI (Comparative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
- GFI (Goodness of Fit): İyilik Uyum İndeksi
- IFI (Incremental Fit Index): Artırmalı Uyum İndeksi
- NFI (Normed Fit Index): Normlaştırılmış Uyum İndeksi
- NNFI (Non-Normed Fit Index): Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
- RMR (Root Mean Square Residual): Artık Temelli Uyum İndeksi
- RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation): Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Belirtilen uyum iyiliği göstergeleriyle ilgili alanyazında genel kabul gören değerler aşağıda belirtilmektedir. Modelin uyum iyiliğinin sadece tek bir gösterge üzerinden değil, elde edilen farklı uyum iyiliği göstergelerinin beraber incelenmesi neticesinde değerlendirilmesi önerilmektedir. Bununla beraber, elde edilen değerler bakımından iyi uyum göstermiş olsa bile bir model, değişkenler arası ilişkileri ve göstergeleri yeterince iyi açıklayamayabilir (Collier, 2020).

Tablo 8. Alanyazında Kabul Edilen Uyum İyiliği Göstergeleri

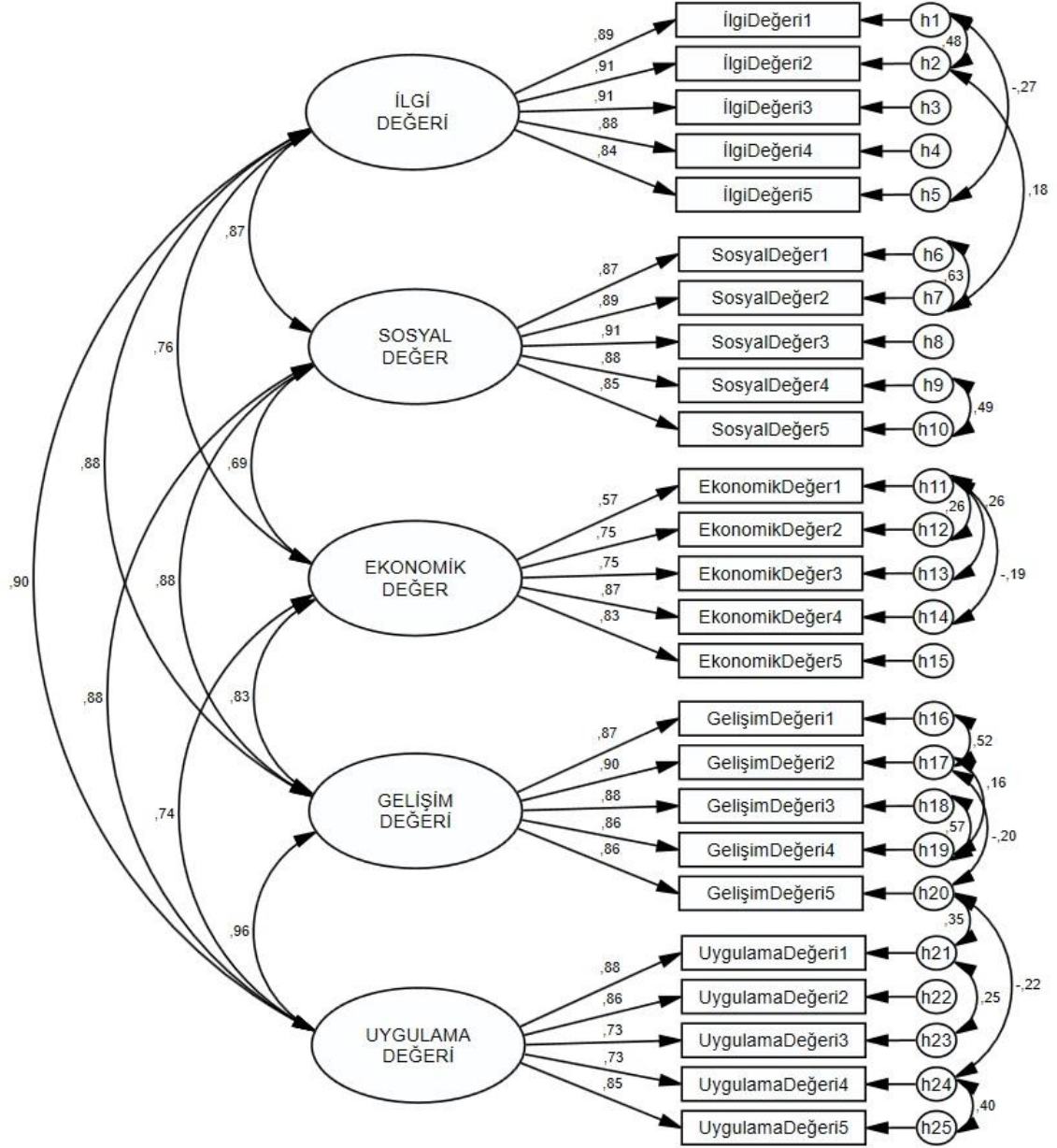
<i>Gösterge</i>	<i>İyi Uyum Değeri</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum Değeri</i>
χ^2	$p > 0,05$	$P > 0,05$
χ^2/df	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Kaynak: Hair vd., 2009; Collier, 2020

4.5.7.1. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi

Beş boyut ve her bir boyutta beş ifade olmak üzere toplam yirmi beş ifadeden oluşan işveren marka algısı ölçeğine doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi birinci düzey çok faktörlü model şeklinde çalıştırılmıştır. Bu model faktörü oluşturan boyutlar arasında kovaryans ilişki olması durumunda kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Boyutlar işveren marka algısına dair farklı özellikleri ölçse de, bu boyutlar aynı ölçeğin bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu bakımdan boyutlar arası ilişki kurulması teorik olarak mümkündür. Elde edilen bulgulara göre; ilgi değeri boyutunda ifadelerin faktör yükleri 0,84-0,91 aralığında, sosyal değer boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,85-0,91 aralığında, ekonomik değer boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,57 ile 0,87 aralığında, gelişim değeri boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,86-0,90 aralığında ve uygulama değeri boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,73-0,88 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Genel kabule göre ifadelere ait faktör yüklerinin 0,70 ya da en az 0,50 olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2009: 679). Buna göre işveren marka algısı ölçeğinde yer alan ifadelere ait elde edilen faktör yüklerinin kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir. Modelin görsel sunusu aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 2. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Görseli



İlgîDeğeri1: Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunar. **İlgîDeğeri2:** Çalıştığım işletme iş süreçlerinde yenilikçi, özgün ve ileri görüşlüdür. **İlgîDeğeri3:** Çalıştığım işletme yaratıcılığa değer verir ve yaratıcılığımı kullanmamı teşvik eder. **İlgîDeğeri4:** Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar. **İlgîDeğeri5:** Çalıştığım işletmede heyecan verici bir çalışma ortamı vardır. **SosyalDeğeri1:** Çalıştığım işletmede iş arkadaşlarımla iyi ilişkilere sahibim. **SosyalDeğeri2:** Çalıştığım işletmede üstlerimle iyi ilişkilere sahibim. **SosyalDeğeri3:** Çalıştığım işletmede destekleyici ve teşvik edici iş

arkadaşlarına sahibim. **SosyalDeğer4:** Çalıştığım işletmede eğlenceli bir çalışma ortamı vardır. **SosyalDeğer5:** Çalıştığım işletmede mutlu bir çalışma ortamı vardır. **EkonomikDeğer1:** Çalıştığım işletmede cazip yan haklar vardır. (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.). **EkonomikDeğer2:** Çalıştığım işletme ortalamasının üzerinde ücret sunmaktadır. **EkonomikDeğer3:** Çalıştığım işletmede iş güvencesi vardır. **EkonomikDeğer4:** Çalıştığım işletmede iyi terfi fırsatları vardır. **EkonomikDeğer5:** Çalıştığım işletmede farklı departmanlarda deneyim elde etme imkânı vardır. **GelişimDeğeri1:** Bu işletmede çalışmak özgüvenimi artırmaktadır. **GelişimDeğeri2:** Bu işletmede çalışmak kendimi iyi hissettirmektedir. **GelişimDeğeri3:** Bu işletmede kariyerimi geliştirecek deneyimler elde etmekteyim. **GelişimDeğeri4:** Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır. **GelişimDeğeri5:** Çalıştığım işletmede yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum. **UygulamaDeğeri1:** Bu işletmede öğrendiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşma olanağım vardır. **UygulamaDeğeri2:** Bu işletmede eğitim hayatımda öğrendiğim bilgileri uygulama olanağı sunulur. **UygulamaDeğeri3:** Çalıştığım işletme müşteri odaklıdır. **UygulamaDeğeri4:** Çalıştığım işletme sosyal sorumluluk projelerine önem verir. **UygulamaDeğeri5:** Çalıştığım işletmeyi benimsiyor ve bu işletmeye aidiyet hissediyorum

Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda gösterilmektedir. Aynı ölçekte yer alan ifadelerin birbirleriyle ilişkili olması nedeniyle hata terimleri arasında kovaryans ilişkiler kurularak daha iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmesi yaygın bir uygulama olarak belirtilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). Bu bakımdan daha iyi uyum iyiliği değerleri elde etme amacıyla programın önerdiği düzeltme önerileri dikkate alınarak bazı ifadelere ait hata terimleri arasında kovaryans ilişkiler kurulmuştur. Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde χ^2 değerinin 1140,477 serbestlik derecesinin (df) 249 ve χ^2/df değerinin ise 4,580 olduğu tespit edilmiştir. Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri bütüncül olarak incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

<i>Uyum iyiliği değerleri</i>	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>IFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>
	1140,477	249	4,580	0,104	0,911	0,900	0,911	0,889	0,079

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin, ortalama varyans değeri (AVE), birleşme güvenilirliği değeri (CR) ve Cronbach's Alpha (α) değeri üzerinden yapı geçerliliğine uygunluğunun kontrol edilmesi önerilmektedir. Ortalama varyans değeri

faktörün açıklama gücünün göstermekte ve bu değer büyüdükçe hata varyansının azaldığı ifade edilmektedir. Genel kabule göre bu değer 0,50'den daha büyük olması istenmektedir (Collier, 2020: 83). Birleşme güvenilirliği değeri yapının iç tutarlılığını göstermekte ve 0,60'tan büyük olması beklenmektedir (Hair vd., 2009: 679). Ayrıca bazı araştırmacılar, AVE değerinin 0,50'den büyük olmasının yapının birleşme güvenilirliği de sağlaması bakımından bir önkoşul olduğunu ifade etmektedir (Collier, 2020: 126). Cronbach's Alpha değeri ise ölçek ve boyutların güvenilirlik düzeyini göstermekte ve sosyal bilim çalışmalarında 0,60'dan büyük olması istenmektedir (Kozak, 2018: 132). Yapı geçerliliğini gösteren bu değerler, işveren marka algısı ölçeğinde yer alan beş boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre işveren marka algısı ölçeğinde yer alan ilgi değeri boyutunun AVE değeri, 0,78, CR değeri 0,94 ve Alpha değeri ise 0,94 olarak tespit edilmiştir. Sosyal değer boyutunun AVE değeri, 0,77, CR değeri 0,94 ve Alpha değeri ise 0,95 olarak tespit edilmiştir. Ekonomik değer boyutunun AVE değeri, 0,57, CR değeri 0,87 ve Alpha değeri ise 0,87 olarak tespit edilmiştir. Gelişim değeri boyutunun AVE değeri, 0,76, CR değeri 0,94 ve Alpha değeri ise 0,95 olarak tespit edilmiştir. Uygulama değeri boyutunun AVE değeri, 0,66, CR değeri 0,90 ve Alpha değeri ise 0,91 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler göre işveren marka algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini sağladığı ve yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği belirtilebilir.

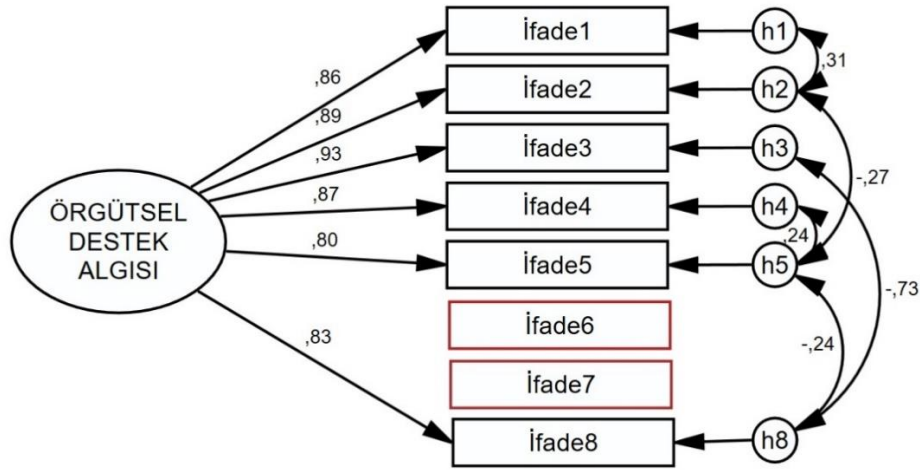
Tablo 10. İşveren Marka Algısı Ölçeğine Ait Elde Edilen Yapı Geçerliliği Göstergeleri

Faktör Boyutu	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşme Güvenilirliği (CR)	Cronbach's Alpha Değeri (α)
İlgi Değeri	0,78	0,94	0,94
Sosyal Değer	0,77	0,94	0,95
Ekonomik Değer	0,57	0,87	0,87
Gelişim Değeri	0,76	0,94	0,95
Uygulama Değeri	0,66	0,90	0,91

4.5.7.2.Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek boyut ve sekiz ifadeden oluşan örgütsel destek algısı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iki ifadenin faktör yüklerinin oldukça düşük olduğu görülmüştür. Ters olarak kodlanmış olan “Eğer fırsat verilirse, çalıştığım işletme çıkarı için beni kullanır” ifadesi ve “Çalıştığım işletme bana çok az ilgi gösterir” ifadelerinin faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle modele ait parametreleri de düşürdüğü gözlemlenmiştir. Alanyazında, ölçeklerde yer alan negatif içerikli ifadelerin, cevaplayıcılar için kafa karışıklığına neden olduğunu iddia eden görüşler yer almaktadır (Podsakoff vd., 2012: 553). Buna göre cevaplayıcılar, olumlu içerikteki ifadelerin arasına serpiştirilmiş olumsuz içerikli ifadelere diğerleriyle tutarlı olmayan cevaplar vermekte, bu ise ölçeğin genel güvenilirliğinin düşmesine neden olmaktadır (Herche ve Engelland, 1996: 372). Ortaya çıkan bu bulguya bağlı olarak, faktör yükleri 0,4 ve 0,22 olan ölçekteki ters kodlanmış bu iki ifade model dışında bırakılmıştır Aynı ölçeğin kullanıldığı bazı araştırmalarda (Ay, 2020) benzer bulgular elde edildiği ve bu iki ifadenin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilmiştir. Yedi ifade üzerinden tekrar çalıştırılan modelde, ifadelere ait faktör yüklerinin 0,80-0,93 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre elde edilen bu değerler, faktör yüklerinin kabul edilebilir minimum değer olan 0,50’nin (Hair vd., 2009: 679) üzerinde olduğunu göstermiştir. Modelin görsel sunusu aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Görseli



İfade1: Çalıştığım işletme fikirlerime değer verir. **İfade2:** Çalıştığım işletme genel iyilik halime (esenlik ve refah) gerçekten önem verir. **İfade3:** Çalıştığım işletme hedef ve değerlerimi gerçekten dikkate alır. **İfade4:** Bir sorun yaşadığımda çalıştığım işletmeden yardım alabilirim. **İfade5:** İstemediğim bir hata yaptığımda çalıştığım işletme affedici davranır. **İfade6:** Eğer fırsat verilirse, çalıştığım işletme çıkarı için beni kullanır (T). **İfade7:** Çalıştığım işletme bana çok az ilgi gösterir. (T). **İfade8:** Özel bir iyilik istediğimde, çalıştığım işletme bana yardımcı olmada istekli davranır.

Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda gösterilmektedir. Daha iyi uyum iyiliği değerleri elde etme amacıyla programın önerdiği düzeltme önerileri dikkate alınarak bazı ifadelerle ait hata terimleri arasında kovaryans ilişkiler kurulmuştur. Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde χ^2 değerinin 4,744 serbestlik derecesinin (df) 4 ve χ^2/df değerinin ise 1,186 olduğu tespit edilmiştir. RMSEA değerinin ise 0,024 olduğu tespit edilmiştir. Modele ait elde edilen diğer uyum iyiliği değerleri bütüncül olarak incelendiğinde, modelin iyi uyum gösterdiği belirtilebilir.

Tablo 11. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum iyiliği değerleri	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI	RMR
	4,744	4	1,186	0,024	1,000	0,995	1,000	0,998	0,011

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin yapı geçerliliği; ortalama varyans değeri (AVE), birleşme güvenilirliği değeri (CR) ve Cronbach's Alpha (α) değeri üzerinden test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel destek algısı

ölçeğine ait AVE değeri, 0,74, CR değeri 0,94 ve Alpha değeri ise 0,94 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler, örgütsel destek algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini sağladığını ve yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiğini göstermektedir.

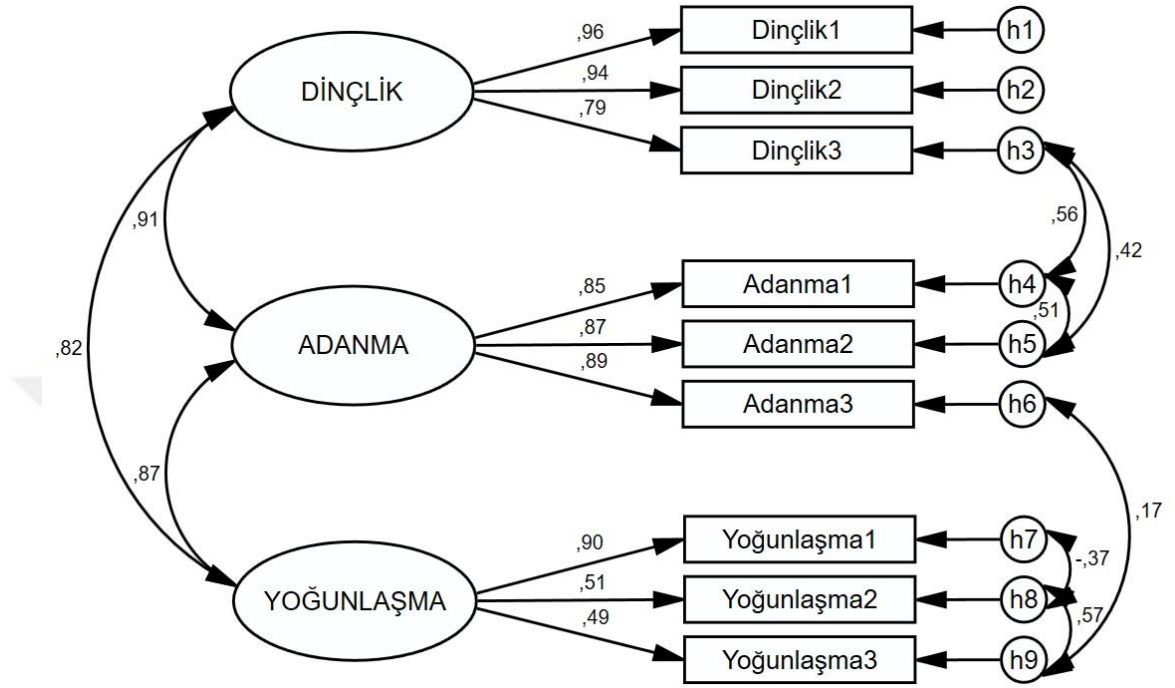
Tablo 12. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Elde Edilen Yapı Geçerliliği Göstergeleri

Faktör Boyutu	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşme Güvenilirliği (CR)	Cronbach's Alpha Değeri (α)
Örgütsel Destek Algısı	0,74	0,94	0,94

4.5.7.3.İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Üç boyut ve her bir boyutta üç ifade olmak üzere toplam dokuz beş ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeğine, birinci düzey çok faktörlü model şeklinde doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu model, faktörü oluşturan boyutlar arasında teorik olarak bir ilişki olması durumunda kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu bakımdan işe adanmışlığın farklı boyutlarının birbirleriyle ilişkili olması beklenmektedir. Elde edilen bulgulara göre; dinçlik boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,79-0,96 aralığında, adanma boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,85-0,89 aralığında ve yoğunlaşma boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,49 ile 0,90 aralığında, olduğu tespit edilmiştir. Genel kabule göre ifadelere ait faktör yüklerinin en az 0,50 olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2009: 679). Yoğunlaşma boyutundaki “çalışırken kendimden geçerim” ifadesinin faktör yükünün 0,49 gibi neredeyse alt sınırdan çıkması, bu gibi durumlarda AVE değerinde de bakılarak, ifadelerin çıkarılmaması önerisinden hareketle (Collier, 2020: 87) modelde tutulmuştur. Modelin görsel sunusu aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 4. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Görseli



Dinçlik1: İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim. **Dinçlik2:** İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim. **Dinçlik3:** Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum. **Adanma1:** İşim konusunda hevesliyim. **Adanma2:** İşim bana ilham veriyor. **Adanma3:** Yaptığım işten gurur duyarım. **Yoğunlaşma1:** Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim. **Yoğunlaşma2:** İşe gömülmüş durumdayım. **Yoğunlaşma3:** Çalışırken kendimden geçerim.

Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda gösterilmektedir. Daha iyi uyum iyiliği değerleri elde etme amacıyla programın önerdiği düzeltme önerileri dikkate alınarak bazı ifadelerle ait hata terimleri arasında kovaryans ilişkiler kurulmuştur. Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde χ^2 değerinin 53,550 serbestlik derecesinin (df) 18 ve χ^2/df değerinin ise 2,975 olduğu tespit edilmiştir. RMSEA değerinin ise 0,077 olduğu görülmektedir. Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri bütüncül olarak incelendiğinde, modelin iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 13. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum iyiliği değerleri	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI	RMR
	53,550	18	2,975	0,077	0,987	0,966	0,987	0,981	0,044

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin yapı geçerliliği; ortalama varyans değeri (AVE), birleşme güvenilirliği değeri (CR) ve Cronbach's Alpha (α) değerleri üzerinden incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre işe adanmışlık ölçeğini oluşturan dinçlik boyutuna ait AVE değeri, 0,81, CR değeri 0,92 ve Alpha değeri ise 0,92 olarak tespit edilmiştir. Adanma boyutuna ait AVE değeri, 0,75, CR değeri 0,90 ve Alpha değeri ise 0,92 olarak tespit edilmiştir. Yoğunlaşma boyutuna ait AVE değeri, 0,44, CR değeri 0,68 ve Alpha değeri ise 0,73 olarak tespit edilmiştir. Dinçlik ve Adanma boyutuna ait elde edilen verilerin kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir. Bununla beraber, adanma boyutuna ait AVE değerinin ise 0,50'nin hemen altında 0,44 olduğu tespit edilmiştir. 0,50'nin üstünde olması istenen AVE değerinin, 0,50'nin altına ama bu değere yakın olduğu durumlarda, CR değerinin dikkate alınması ve bu değer 0,60'ın üzerinde olması halinde 0,50'ye yakın bir AVE değerinin de kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Bu bakımdan, yoğunlaşma boyutuna ait elde edilen AVE değerinin de kabul edilebilir olduğu ifade edilebilir. Elde edilen bu değerler, işe adanmışlık ölçeğinin yapı geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Tablo 14. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait Elde Edilen Yapı Geçerliliği Göstergeleri

Faktör Boyutu	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşme Güvenilirliği (CR)	Cronbach's Alpha Değeri (α)
Dinçlik Boyutu	0,81	0,92	0,92
Adanma Boyutu	0,75	0,90	0,92
Yoğunlaşma Boyutu	0,44	0,68	0,73

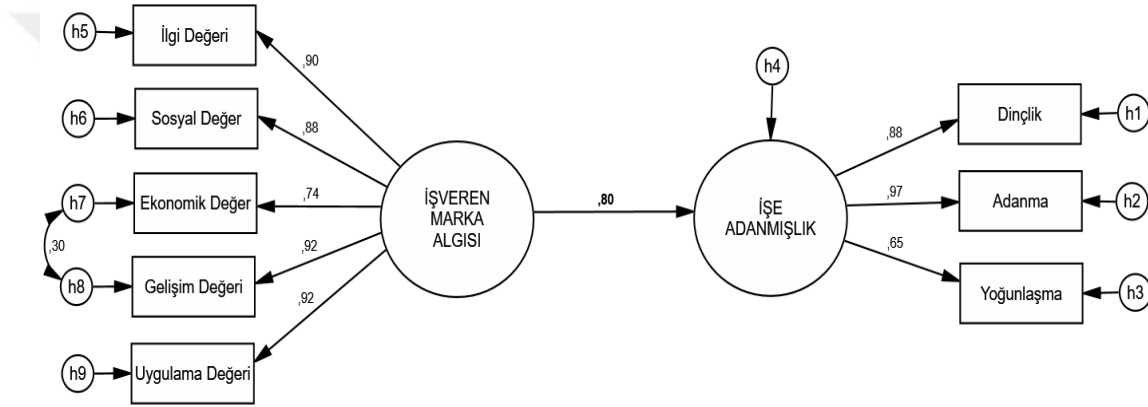
4.5.8. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada yer alan örgütsel destek algısı, işveren marka algısı ve işe adanmışlık düzeyi değişkenleri arasındaki ilişkiler AMOS programı aracılığıyla bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisi şeklinde test edilmiştir. İşveren marka algısının işe adanmışlık düzeyi üzerindeki etkisi incelendiğinde, bu etkinin 0,80 seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların işveren markasına yönelik algı düzeyleri, işe adanmışlıklarını yüksek düzeyde etkilemektedir. Modele ait elde edilen uyum iyi değerleri aşağıdaki tabloda verilirken, elde edilen modelin görsel sunusu şekil 5'te gösterilmektedir.

Tablo 15. İşveren Marka Algısı-İşe Adanmışlık İlişkisine Ait Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

<i>Uyum iyiliği değerleri</i>	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>IFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>
	75,387	18	4,188	0,098	0,977	0,950	0,977	0,970	0,028

Şekil 5. İşveren Marka Algısının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisinin Gösterimi



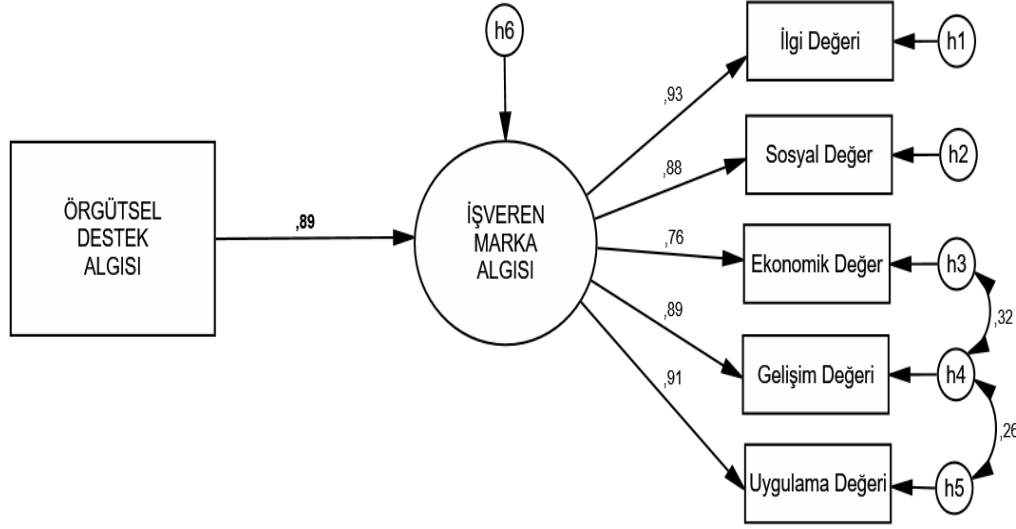
Örgütsel destek algısının işveren marka algısı üzerindeki etkisi incelendiğinde bu etkinin oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi, işveren marka algılarını 0,89 düzeyinde etkilemektedir. Buradan hareketle, işveren marka algısının örgütsel destek algısı değişkeninden önemli düzeyde etkilendiği ifade edilebilir.

Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda gösterilirken, elde edilen modelin görsel sunusu aşağıda yer alan şekil 6’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Örgütsel Destek Algısı-İşveren Marka Algısı İlişkisine Ait Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

<i>Uyum iyiliği değerleri</i>	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>IFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>
	24,946	7	3,564	0,088	0,991	0,975	0,991	0,988	0,013

Şekil 6. Örgütsel Destek Algısının İşveren Marka Algısı Üzerine Etkisi



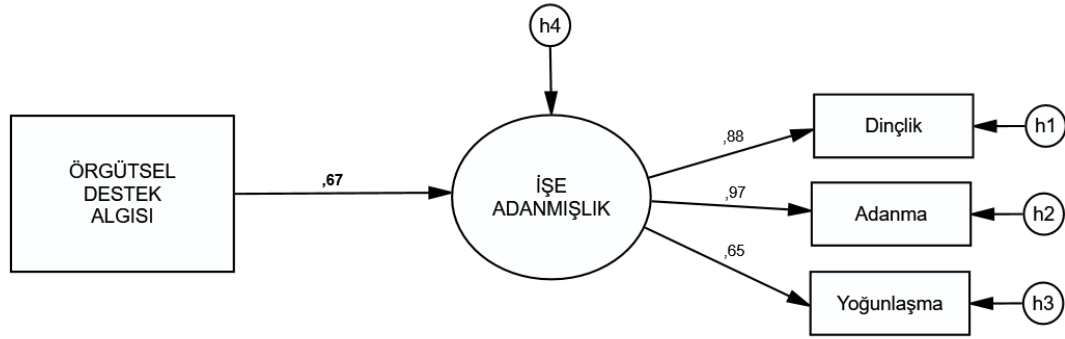
Örgütsel destek algısının araştırmanın bağımlı değişkeni olan işe adanmışlık değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde bu etkinin anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel destek algısı, işe adanmışlık düzeyini 0,67 seviyesinde etkilemektedir.

Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda gösterilirken, elde edilen modelin görsel sunusu aşağıda yer alan şekil 7’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Örgütsel Destek Algısı-İşe Adanmışlık İlişkisine Ait Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum iyiliği değerleri	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI	RMR
	5,709	2	2,855	0,075	0,995	0,992	0,995	0,993	0,015

Şekil 7. Örgütsel Destek Algısının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi



4.5.9. Hipotez Testleri

Oluşturulan araştırma modeli yol analizi aracılığıyla test edilerek, değişkenler arası ilişkiler incelenmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma kapsamında tek boyuttan oluşan örgütsel destek algısının, beş boyuttan oluşan işveren marka algısı üzerine ve üç boyuttan oluşan işe adanmışlık düzeyi üzerine etkileri, beş boyuttan oluşan işveren marka algısının ise üç boyuttan oluşan işe adanmış düzeyi üzerine etkileri, değişken ve boyut düzeyinde incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda değişkenlere ait bazı alt boyutların birbirleriyle ilişkisinin anlamsız çıktığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anlamsız çıkan ilişkiler modelden çıkarılarak model yeniden test edilmiştir. Elde edilen modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde χ^2/df değerinin 0,815 ve RMSEA değerinin 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre elde edilen modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu ifade edilebilir. Modele ait elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 18. Yol Analizi Sonucu Elde Edilen Model Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum iyiliği değerleri	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI	RMR
	7,334	9	0,815	0,000	1,000	0,995	1,001	0,998	0,012

Değişkenler arası ilişkiler, bir değişkenin diğer değişkeni etkileme gücünü ortaya koyan standardize edilmiş yol katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Standardize edilmiş yol katsayısı etki gücüne göre $\beta < 0,10$ ise düşük düzeyde, $\beta = 0,11-0,49$ aralığında ise orta düzeyde ve $\beta > 0,50$ ise yüksek düzeyde olarak sınıflandırılmaktadır (Kline, 2016).

Oluşturulan hipotezler t değerleri ($\pm 1,96$) dikkate alınarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütsel destek algısının işveren marka algısının beş boyutu üzerinde de anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel destek algısı işveren marka algısının ilgi değeri boyutunu ($\beta = 0,83$, $p < 0,001$), sosyal değer boyutunu ($\beta = 0,75$, $p < 0,001$), ekonomik değer boyutunu ($\beta = 0,69$, $p < 0,001$), gelişim değeri boyutunu ($\beta = 0,78$, $p < 0,001$) ve uygulama değeri boyutunu ($\beta = 0,82$, $p < 0,001$) yüksek düzeyde etkilemektedir. Örgütsel destek algısının işe adanmışlık düzeyi üzerindeki etkileri incelendiğinde, örgütsel destek algısının işe adanmışlığın dinçlik boyutunu ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$) ve adanma boyutunu ($\beta = 0,12$, $p < 0,05$) zayıf düzeyde de olsa anlamlı seviyede etkilediği, bununla beraber yoğunlaşma boyutu üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19. Hipotez Sonuçlarının Gösterimi

Hipotezler	Yol katsayısı (β)	t değeri	Kabul-Ret
H _{1.1} : Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının ilgi değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,83	27,277**	Kabul
H _{1.2} : Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının sosyal değer boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,75	20,491**	Kabul
H _{1.3} : Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının ekonomik değer boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,69	17,358**	Kabul
H _{1.4} : Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının gelişim değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,78	22,887**	Kabul
H _{1.5} : Örgütsel destek algısı, işveren marka algısının uygulama değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,82	25,804**	Kabul
H _{2.1} : Örgütsel destek algısı, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,16	2,346*	Kabul
H _{2.2} : Örgütsel destek algısı, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,12	2,098*	Kabul
H _{2.3} : Örgütsel destek algısı, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	-0,11	-1,288	Ret

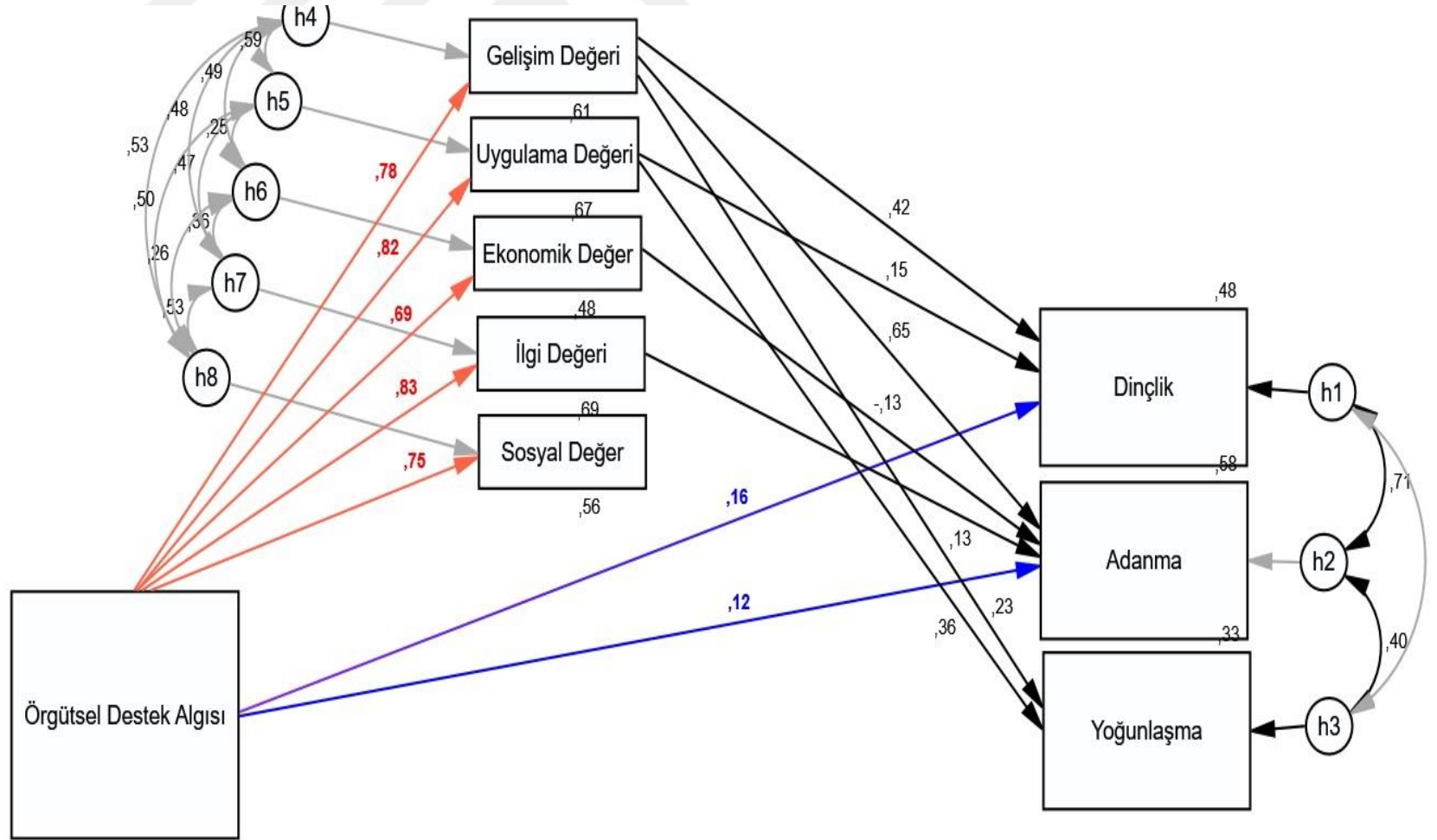
H_{3.1}: İşveren marka algısının ilgi değeri boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,01	0,022	Ret
H_{3.2}: İşveren marka algısının ilgi değeri boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,13	2,590*	Kabul
H_{3.3}: İşveren marka algısının ilgi değeri boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,10	0,865	Ret
H_{3.4}: İşveren marka algısının sosyal değer boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,11	1,506	Ret
H_{3.5}: İşveren marka algısının sosyal değer boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,09	1,396	Ret
H_{3.6}: İşveren marka algısının sosyal değer boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,13	1,554	Ret
H_{3.7}: İşveren marka algısının ekonomik değer boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	-0,04	-0,662	Ret
H_{3.8}: İşveren marka algısının ekonomik değer boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	-0,13	-3,415**	Kabul
H_{3.9}: İşveren marka algısının ekonomik değer boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	-0,03	-0,539	Ret
H_{3.10}: İşveren marka algısının gelişim değeri boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,42	5,960**	Kabul
H_{3.11}: İşveren marka algısının gelişim değeri boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,65	10,579**	Kabul
H_{3.12}: İşveren marka algısının gelişim değeri boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,23	2,836*	Kabul
H_{3.13}: İşveren marka algısının uygulama değeri boyutu, işe adanmışlığın dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,15	2,450*	Kabul
H_{3.14}: İşveren marka algısının uygulama değeri boyutu, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,01	0,131	Ret
H_{3.15}: İşveren marka algısının uygulama değeri boyutu, işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,36	4,548**	Kabul

*p<0.05, **p<0.001

İşveren marka algısının alt boyutları ile işe adanmışlığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işveren markasının ilgi değeri boyutunun, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde ($\beta = 0,13$, $p < 0,05$) zayıf düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, bununla beraber işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutları üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markasının ekonomik değer boyutunun ise, işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde ($\beta = -0,13$, $p < 0,001$) negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dinçlik ve yoğunlaşma boyutları üzerinde ise anlamlı etkilere sahip olmadığı tespit edilmiştir. İşveren marka algısının gelişim değeri boyutunun ise işe adanmışlığın dinçlik boyutu ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$), adanma boyutu ($\beta = 0,65$, $p < 0,001$) ve yoğunlaşma boyutu ($\beta = 0,23$, $p < 0,05$) üzerinde pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı etkilere sahip olduğu bulgularına ulaşılmıştır. İşveren marka algısının uygulama değeri boyutunun ise işe adanmışlığın dinçlik boyutu ($\beta = 0,15$, $p < 0,05$) ve yoğunlaşma boyutu ($\beta = 0,36$, $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu, adanma boyutu üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. İşveren marka algısının sosyal değer boyutunun ise işe adanmışlığın alt boyutları üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı sonucu elde edilmiştir. Buna göre araştırma kapsamında test edilen yirmi üç hipotezden on dört hipotezin kabul edildiği, dokuz hipotezin ise reddedildiği görülmüştür.

Araştırma modeline ait elde edilen anlamlı ilişkilerin görsel sunusu aşağıda yer alan şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8. Araştırma Modelinde Elde Edilen Anlamlı İlişkilerin Gösterimi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yürütülen bu araştırma kapsamında özellikle emek yoğun sektörlerde işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için belirleyici olan (Barnes ve Collier, 2013; Park ve Gursoy, 2012) çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin, örgütsel destek algısı ve işveren marka algısı ile ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, tek boyuttan oluşan örgütsel destek algısının üç boyuttan oluşan işe adanmışlık düzeyi üzerine ve beş boyuttan oluşan işveren marka algısı üzerine etkileri, beş boyuttan oluşan işveren marka algısının ise üç boyuttan oluşan işe adanmışlık düzeyi üzerine etkileri hipotez testleri ile incelenmiştir. Boyutlar arası ilişkilerin düzey ve yönlerinin belirlenmesi hem teorik bakımdan alanyazına katkı sunması hem de işletmelere ve yöneticilere uygulama önerileri getirebilmek bakımından önemlidir. Elde edilen bulgulara, test edilen yirmi üç hipotezden on dört hipotez kabul edilirken dokuz hipotez ise reddedilmiştir. Araştırma modeli bir bütün olarak incelendiğinde işveren marka algısı, örgütsel destek algısı ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen işveren marka algısı ölçeğinin özgün haline uygun olarak seyahat acentesi çalışanları tarafından beş boyut şeklinde algılandığını ortaya koymaktadır. Buna göre, işveren marka algısı ölçeğinin yapı geçerliliği yapılan bu çalışma ile seyahat acentesi çalışanları üzerinden test edilmiş ve doğrulanmıştır. Bu bakımdan, ölçeğin farklı çalışmalarda da kullanılmasının mümkün olduğu belirtilebilir.

İşveren marka algısı ile ilgili elde edilen bulgular, işveren marka algısı ölçeğinin genel ortalamasının 3,56 olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, ölçeğin alt boyutlarının ise; ilgi değeri için 3,60, sosyal değer için 3,79, ekonomik değer için 3,19, gelişim değeri için 3,61 ve uygulama değeri için de 3,61 olarak tespit edilmiştir. Aynı ölçeğin kullanıldığı farklı çalışmalarda ise (Benraïss-Noailles ve Viot, 2021; Özçınar, 2020) ölçeğin genel ortalamasının ve alt boyut ortalamalarının 4'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise (Gündoğmuş, 2017) sadece ekonomik değer boyutuna ait

ortalamanın bu çalışma kapsamında elde edilen bulguya yakın olarak 3,5 seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan seyahat acentesi örnekleminde, işgörenlerin işveren marka algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen bulgular, Eisenberg vd.'nın (1997) geliştirdiği örgütsel destek algısı ölçeğinin seyahat acentesi çalışanları örnekleminde özgün yapısına kıyasla farklı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Buna göre, ölçekte yer alan ve olumsuz içerikli olan iki ifadenin ölçeğin genel güvenilirliğini düşürdüğü gözlemlenmiştir. Alanyazında kabul edilen bir durum olan (Podsakoff vd., 2012: 553; Vigil-Colet, Navarro-González ve Morales-Vives, 2020) cevaplayıcıların olumsuz ifadelerle yönelik ortalamadan saparak daha farklı cevap verme eğilimleri, bu çalışma kapsamında elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Ayrıca, aynı ölçeğin kullanıldığı önceki bazı çalışmalarda da (Ay, 2020) ölçekte yer alan olumsuz içerikli iki ifadenin genel güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiştir. Bununla beraber, araştırma bulgularında katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin 3,51 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre seyahat acentesi çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin orta seviyede olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde Schaufeli vd.'nın (2006) geliştirdiği işe adanmışlık ölçeğinin, ölçeğin özgün haline uygun olarak üç faktörlü yapısının doğrulandığı tespit edilmiştir. Bununla beraber ölçekteki yoğunlaşma boyutunda yer alan bazı ifadelerin genel güvenilirliğe yaptığı katkının düşük olduğu ve bu sebeple bu ifadelerin içerik ve Türkçe anlam uygunluğu bakımından yeniden düşünülmesi gerektiği söylenebilir. Ortaya çıkan bu durumun daha önce yapılan bazı çalışmalarda da tespit edildiği anlaşılmaktadır (Baş, 2020; Göksal, 2020). Elde edilen bulgulara göre ölçek ortalamasının 3,48 olduğu, alt boyutlarının ise dinçlik boyutu için 3,47, adanma boyutu için 3,69 ve yoğunlaşma boyutu için ise 3,29 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırma örneklemine dâhil olan seyahat acentesi çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bu bulgu, aynı ölçeği kullanan ve çalışanların işe adanmışlık düzeyini orta seviyede olarak tespit eden önceki çalışma sonuçlarıyla (Anafarta ve Yılmaz, 2019; Yalçın, 2019) örtüşmektedir.

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde ise bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde etki gücüne sahip olduğu görülmektedir.

İşveren marka algısının işe adanmışlık düzeyi üzerindeki etkisi incelendiğinde, bu etkinin pozitif yönlü ve 0,80 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, işveren marka algısının işe adanmışlık düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirtilebilir. Bu bulgu, işveren marka algısının işe adanmışlığı etkilediğini belirten önceki çalışma sonuçlarını (Chiovitti, 2019; Deepa ve Baral, 2019; Kashyap ve Chaudhary, 2019; Orhan, 2020; Verčić, 2021) desteklemektedir. Bu bakımdan, işletmelerin çalışanların işe adanmışlık düzeylerini, dolayısıyla iş performanslarını artırmalarının yöntemlerinin bir tanesi olumlu bir işveren marka algısı oluşturmayla ilişkilendirilebilir. Özellikle emek yoğun özelliğe sahip turizm işletmelerinde, günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında işletme hedeflerine ulaşabilmek işgörenlerin performansı ve işe adanmışlık düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu yönüyle, önceki çalışma sonuçlarıyla da desteklenen (Demir ve Bayraktar, 2020; Gürlek vd., 2020) turizm işletmelerinde işveren marka algısının çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilemesi bulgusu, yöneticiler ve insan kaynakları birimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir bulgu olarak belirtilebilir.

İşveren markasını oluşturan beş alt boyut ile işe adanmışlığı oluşturan üç alt boyut arasındaki ilişkiler incelendiğinde, boyutlar arası ilişkilerde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, işveren markasının gelişim değeri boyutunun işe adanmışlığın üç alt boyutunu da anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin, kendilerini geliştirme olanaklarını içeren gelişim değeri boyutunun işe adanmışlık düzeyleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu bakımdan, işgörenlerin adanmışlık düzeylerini dolayısıyla performanslarını artırmanın en önemli etkeninin, çalışanlara kariyer beklentilerini sağlayacak gelişim olanakları sunmak olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan çalışanların uzun dönemli kariyer planlamalarının dikkate alınarak çalışanlara uygun içerik ve fırsatların sunulması, işe adanmışlık düzeyini artırırken, aynı zamanda işletmeler için önemli bir sorun olan işten ayrılma niyetinin de azalmasına yardımcı olabilir. Bununla beraber, işveren markasının uygulama değeri boyutunun ise, işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, gelişim değeri ile de ilişkili olan ve eğitim hayatında ve önceki iş deneyimlerinde öğrenilen bilgilerin uygulanabilme olanaklarını içeren uygulama boyutunun da işgörenlerin adanmışlık düzeylerini artırdığı anlaşılmaktadır. Gelişim

boyutu ve uygulama boyutunun işe adanmışlık üzerindeki anlamlı etkileri bir arada düşünüldüğünde, seyahat acentesi çalışanlarının bilgilerini kullanma ve kendilerini geliştirme odaklı oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle, emek yoğun sektör özelliğinde olan turizm sektöründe işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin artırılması, işgörenlere gelişim odaklı fırsatlar verilmesiyle ilişkilendirilebilir. Elde edilen bu bulguyla benzer şekilde, Tatar, Müceldili ve Erdil (2018) yaptıkları araştırma sonucunda gelişimsel ve psikolojik faktörlerin işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde daha fazla etki yarattığını ifade etmektedir.

İşveren marka algısının ilgi değeri boyutunun işe adanmışlığın sadece adanma boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Buna göre seyahat acentesi çalışanları örnekleminde, işletmenin kurumsal özelliklerini içeren ilgi değeri boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin tek boyut özelinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında işveren markasının sosyal değer boyutunun işe adanmışlık düzeyi üzerindeki etkilerinin anlamsız, ekonomik değer boyutunun işe adanmışlığın adanma boyutu üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu bulguları elde edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin, sosyal değer boyutu ile ekonomik değer boyutunu işe adanmışlık ile ilişkilendirmediği anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu bulgunun farklı örneklemlerde test edilerek incelenmesi alanyazına önemli katkılar sunabilir.

İşveren marka algısı ile işe adanmışlık ilişkisi arasında elde edilen bu bulgular neticesinde, beş boyuttan oluşan işveren markasının her bir boyutunun işgörenler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasının, örgütün başarısı için önemli bir avantaj oluşturabileceği anlaşılmaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini artırma planlamalarında işveren marka değişkenini de dikkate almaları önerilebilir.

Araştırma kapsamında örgütsel destek algısının işveren marka algısı üzerindeki etkileri incelendiğinde bu etkinin anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre, çalışanların örgütsel destek algıları işveren marka algı düzeylerini 0,89 düzeyinde etkilemektedir. Buna göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin işletmeye dair sahip oldukları marka imajını önemli ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu önceki çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Iseke ve Pull,

2019). Elde edilen bulgulara göre, örgütsel destek algısının işveren marka algısını oluşturan beş alt boyutu da anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin örgütsel destek algıları, işveren markasının alt boyutlarını 0,69 ile 0,83 arasında pozitif yönde etkilemektedir. Bu bulgu, örgütsel destek algısının işveren marka algısının alt boyutları olan sosyal değer, ekonomik değer, ilgi değeri, gelişim değer ve uygulama değeri üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu bulgusuna ulaşan önceki çalışma sonuçlarını (Ay, 2020; Teke, 2021) desteklemektedir. Bu bakımdan, olumlu bir işveren marka imajı yaratmanın ön koşullarından biri örgütsel destek algısının sağlanması olarak belirtilebilir.

Örgütsel destek algısının işe adanmışlık üzerine etkileri incelendiğinde, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenlerin örgütsel destek algısı, işe adanmışlık düzeylerini 0,67 düzeyinde etkilemektedir. Önceki çalışma sonuçlarını da (Asghar vd., 2021; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Saks, 2006) destekleyen bu bulgu, işletmeler açısından önemli bir veri sağlamaktadır. İşe adanmışlık düzeyinin, iş performansı, verimlilik ve ekstra rol davranışları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu alanyazında ifade edilmektedir (Menguc vd., 2013; Saks, 2019). Buna göre örgütler açısından, çalışanların performansını artırmanın önemli bir etkeni örgütsel destek algısının güçlendirilmesi olarak belirtilebilir. Bu amaçla, işgörenlerin örgütsel destek algısına etki edebilecek uygulamalarda dikkatli bir planlama süreci gereklidir.

Elde edilen bulgular kapsamında örgütsel destek algısının işe adanmışlığın alt boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde, bu etkinin dinçlik ve adanma boyutlarında anlamlı, yoğunlaşma boyutunda ise anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Önceki çalışma sonuçlarında (Al-Hamdan ve Bani-Issa, 2021; Gokul, Sridevi ve Srinivasan, 2012) örgütsel destek algısının işe adanmışlığın her üç alt boyutunu da anlamlı düzeyde etkilediği sonuçlarına ulaşılırken, bu çalışma kapsamında seyahat acentesi çalışanları örnekleminde ise yoğunlaşma boyutunu etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Yoğunlaşma boyutuna ait ifadelerin faktör yüklerinin düşük olduğu tespit edildiğinde, bu boyutun Türkçe anlam ve içerik yönünden tekrar incelenmesi gerektiği belirtilebilir.

Rekabetin küresel düzeyde yaşandığı günümüzde, işletmelerin temel amacı yüksek rekabet ortamında sürdürülebilir bir başarı yakalamaktır. Bu yönüyle özellikle emek yoğun sektörlerde işgören performansı işletmenin hedeflerine ulaşmada ve rekabet ortamında öne çıkmada hayati rol oynamaktadır. İşgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermeleri ise işlerine adanmaları ile mümkün olabilmektedir (Bakker, Tims ve Derks, 2012). Yürütülen bu araştırma kapsamında, örgütler için önemli olan işe adanmışlık düzeyinin örgütsel destek algısı ve işveren marka algısı değişkenlerinden etkilendiği sonucu ortaya konmuştur. Bu yönüyle, nihai hedef olan işgören performansını artırmak için örgütlerin dikkate alması gereken değişkenlerden ikisi bu araştırma kapsamında incelenmiş ve elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Özellikle turizm endüstrisi çatısı altında yer alan ve yüksek düzeyde nitelikli işgücüne dayalı olan seyahat acentesi sektöründe işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin incelenmesi, teorik katkı ve uygulayıcılara yol gösterici olması bakımından önemlidir. Elde edilen bulgulardan hareketle, yöneticilerin işgören performansını artırmada dikkate alması gereken iki önemli değişkenin örgütsel destek algısı ve işveren marka algısı olduğu belirtilebilir. Bu yönüyle, örgüt içi uygulama ve seçimlerde çalışanların örgütsel destek algılarına olumlu katkılar yapacak ve örgüte güvenmelerini sağlayacak planlamaların yapılması yönetici ve insan kaynakları uzmanlarına önerilebilir. İşe adanmışlık düzeyini etkileyen bir diğer değişken işveren marka algısının ise, mevcut işgörenler üzerine etkilerinin alt boyutlarıyla beraber değerlendirilmesi gerektiği elde edilen bulgular neticesinde vurgulanabilir. Aynı zamanda, potansiyel nitelikli işgörenleri de işletmeye çekmede etkili bir faktör olan olumlu işveren marka algısı, işletmenin entelektüel sermaye kapasitesini artırmada kullanabilecek önemli bir araç konumundadır. Bu yönüyle olumlu bir işveren marka imajı yaratmanın uzun vadeli bir planlama sürecine ihtiyaç duyduğu, bunun ise yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği ifade edilebilir.

Seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda, bu alanda yapılacak ileriki araştırmalar için bazı öneriler sunulabilir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işe adanmışlık düzeyine etki edebilecek örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, liderlik algısı, yeşil uygulamalar ve örgütsel adalet gibi diğer örgütsel değişkenler dikkate alınabilir. Bununla beraber işe adanmışlık üzerinde etkili olabilecek demografik

özellikler, kişilik özellikleri, kariyer beklentileri gibi kişisel özellikler de incelenebilir. Bir diğer öneri ise evren seçimi ile ilgili olarak, araştırma modelinin seyahat acentesi çalışanları dışında farklı iş kollarında, özellikle emek yoğun sektörlerde yeniden incelenmesi şeklinde olabilir. Böylece elde edilen bulgulardan sektörel farklılıklar ortaya koyulabilir. Bir diğer öneri ise, araştırmada kullanılan ölçekler bakımından yapılabilir. Bu alanda yapılacak ileriki çalışmalarda farklı ölçekler kullanılarak işgörenlerin algı, düşünce ve beklentileri ölçülerek önceki çalışma sonuçları ile kıyaslanabilir. Bir diğer öneri ise, araştırma modelinin, nitel araştırma yöntemleri ile yeniden incelenmesi şeklinde olabilir. Böylece bu alanda daha detaylı bilgiler elde edilerek, teoriye katkı, yöneticilere uygulama önerileri ve araştırmacılara ise araştırma önerileri getirilebilir.

KAYNAKÇA

- AAKER, D. A. and KELLER, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- AĞAOĞLU, Y. S. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Marka Tescillerinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 37-46.
- AKDAĞ, Z. M. (2020). *Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- AKGÜN, V. Ö. ve AKGÜN, A. (2014). Marka ve Marka Değeri Olgusu: Marka Değerinin Tespitine Yönelik Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 8, 1-13.
- AKTAŞ, K. (2019). *İşgörenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- AL-HAMDAN, Z. and BANI ISSA, H. (2021). The Role of Organizational Support and Self-Efficacy on Work Engagement Among Registered Nurses in Jordan: A Descriptive Study. *Journal of Nursing Management*, 2021; 1-11.
- ALAGARSAMY, S., MEHROLIA, S., and ARANHA, R. H. (2020). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*. Doi: 10.1177/0972150920915315
- ALBAYRAK, E., KOÇ, E., OĞUZTÜRK, S., KESGİ, N. ve DERDIYOK, N. (2019). Hizmet Sektöründe İşveren Markası Algısı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293.
- ALDERFER, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.

- ALİCİ, İ. (2020). *Algılanan Örgütsel Destekle Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performansa Olan Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- ALLEN, and MEYER. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organizations: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- ALLEN, M., and AMASON, P. (1999). Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, and Gender. *Sex Roles*, 37, 955-977.
- ALLEN, W., ARMSTRONG, J., REID, F., and RIEMENSCHNEIDER, K. (2008). Factors Impacting the Perceived Organizational Support of It Employees. *Information & Management*, 45, 556-563.
- AMBLER, T., and BARROW, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- AMPOFO, E. T. (2020). Mediation Effects of Job Satisfaction and Work Engagement on The Relationship Between Organisational Embeddedness and Affective Commitment Among Frontline Employees of Star-rated Hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262.
- ANAFARTA, A. VE YILMAZ, Ö. (2019). Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- ANITHA, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- ARMELI, S., RHOADES, L., and EISENBERGER, R. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- ARMSTRONG-STASSEN, M., and URSEL, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

- ASAL, A. (2020). *Üniversite Öğrencilerinin Marka Değeri Algılarının İncelenmesi: Bir Fast Food Markası Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ASMADİLİ, İ. (2020). *Turist Rehberlerinin İş Değerlerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ASGHAR, M., TAYYAB, M., GULL, N., ZHIJIE, S., SHI, R., and TAO, X. (2021). Polychronicity, Work Engagement, and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 129-139.
- AŞIK, A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- ATABAY, T. A. (2019). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ATTRIDGE, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 10(24), 383-398.
- AY, E. (2020). *Psikolojik Güçlendirmenin İşveren Markası Çekiciliği Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye Banka Sektöründe Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- AYBAS, M., ve KOSA, G. (2018). Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 103-111.
- AYKAÇ, E. (2021). *Mutfak Çalışanlarının Mesleğe Yönelik Tutumlarının Oluşmasında Örgütsel Destek Algısı Ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- BABIN, B. J., and BOLES, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- BAKAN, İ., ve KEFE, İ. (2012). Kurumsal Açıdan Algı Ve Algı Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L., and LEITER, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- BAKKER, A. B., and SCHAUFELI, W. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P., and TARIS, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- BAKKER, A. B., TİMS, M., and DERKS, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting And Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378
- BAL, Y., (2012), “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, 23(72), 48-76.
- BAL, P. M., and BAKKER, A. B. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W H Freeman & Company.
- BARNES, D. C. and COLLIER, J. E. (2013), Investigating Work Engagement in the Service Environment", *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485-499.
- BARROW, S., and MOSLEY, R. (2005). *The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- BAŞ, M. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan .
- BAYYURT, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Journal of Social Policy Conferences*, 53, 577-592.
- BACKHAUS , K., and TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- BHARDWAJ, B., and KALIA, N. (2021). Contextual and Task Performance: Role of Employee Engagement and Organizational Culture in Hospitality Industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.
- BEDARKAR, M., and PANDITA, D. (2014). A Study on The Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106 – 115.
- BENRAÏSS-NOAILLES, L. and VIOT, C. (2021). Employer Brand Equity Effects on Employees Well-Being and Loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613.
- BENTLER, P. M., and CHOU, C. P. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- 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.
- BLAKELY, G. L., ANDREWS, M. C., and MOORMAN, R. H. (2005). The Moderating Effects of Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- BOSTANCIOĞLU, Ş. B. (2019). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- BOYACI, A. (2017). *Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleme Düzeylerinin Veri Madenciliği ile Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- BRICIU, V., and BRICIU, A. (2016). A Brief History of Brands and the Evolution of Place Branding. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9(58), 137-142.
- BRIEF, A. P., and MOTOWIDLO, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- BROWN, S., and LEIGH, T. (1996). A nNw Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- BULUÇ, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *The Journal of Turkish Educational Sciences*, 6(4), 571-602.
- 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.
- BURKE, R. J., KOYUNCU, M., JING, W., and FIKSENBAUM, L. (2009). Work Engagement Among Hotel Managers in Beijing, China: Potential Antecedents and Consequences. *Tourism Review*, 64(3), 4-18.
- 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.
- CAESENS, G. and STINGLHAMBER, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and its Outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- CAMBRIDGE, (2021) Cambridge Dictionary, Alıntılama Tarihi: 24 Ağustos 2021, <https://dictionary.cambridge.org>.

- CASTELLANO, W. (2016). *Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar*. (Ö. Kunday, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- CELEP, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma* (2. baskı), Ankara: Nobel.
- CHEN, M., LYU, Y., Lİ, Y., ZHOU, X. and Lİ, W. (2017). The Impact of High-Commitment HR Practices on Hotel Employees' Proactive Customer Service Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
- CHENG, J.-C., and O-YANGB, Y. (2018). Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85.
- CHENG, J.-C., CHEN, C.-Y., TENG, H.-Y., and YEN, C.-H. (2016). Tour Leaders' Job Crafting and Job Outcomes: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29.
- CHIOVİTTİ, S. (2019). *The Role of Attractive Employers and Perceived Organizational Support on Employee Motivation and Engagement*. Unpublished Doctoral Dissertation, Concordia University, Canada
- COLLIER, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. New York: Routledge.
- COALEY, P. C. (2021). Online Employer Reviews: A Glimpse into the Employer-Brand Benefits of Working in the Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(3), 417-441.
- COYLE-SHAPIRO, J. A.-M., SHORE, L. M., TAYLOR, M. S., and TETRICK, L. E. (2004). *The Employment Relationship Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- COLBERT, A. E., MOUNT, M. K., HARTER, J. K., WITT, L., and BARRICK, M. R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.
- CRESWELL, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative And Mixed Methods Approaches* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- CROPANZANO, R., HOWES, J. C., GRANDEY, A. A., and TOTH, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- CROPANZANO, R., PREHAR, C. A., and CHEN, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- ÇAKAR, N. D., and YILDIZ, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi ? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- ÇAKIL, E. (2011). *Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Asistanlarda Mobbingin İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- ÇALIŞKAN, S. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363 - 382.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- ÇIRPAN, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇOLAK, M., and ERDOST, H. E. (2004). Organizational Justice: A Reiew of the Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- ÇÖL, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4-11.

- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- DAFT, R. L. (2000). *Management* , (Sekizinci Baskı). Boston: South-Western College Pub.
- DANSEREAU, F. J., CASHMAN, J., and GRAEN, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- DANSEREAU, F. J., 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.
- DAVIES, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers, 42 (5/6). *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667- 668.
- DAVRAS, Ö. (2019). İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3088-3107.
- DAI, Y. D., ZHUANG, W. L., LU, S. C., and HUAN, T. C. (2020). Work Engagement or Job Burnout? Psychological Ownership Amongst the Employees of International Tourist Hotels. *Tourism Review*, 76(6), 1243-1259.
- DEEPA, R. and BARAL, R. (2019), Importance-Performance Analysis as a Tool to Guide Employer Branding Strategies in the IT-BPM Industry, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 77-95.
- DEMİR, K., & BAYRAKTAR, O. (2020). İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10), 775- 786.
- DEMİR, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(3), 453-464.

- DEMEROUTI, E., and BAKKER, A. B. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- DEMEROUTI, E., and BAKKER, A. B. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- DENIZLI, A. A. (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DIEFENDORFF, J. M., KAMIN, D. J., LORD, A. M., and G., R. (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.
- 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.
- DIENHART, J. G. (1992). Service Orientation of Restaurant Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- DOĞRU, N., ve PEKER, R. (2004). Özsaygı Geliştirme Programının Lise Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Özsaygı Düzeylerine Etkisi, Eğitim Fakültesi Dergisi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 315-328.
- DOĞRU, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DOĞRU, G., ve ÇAKIR, S. Y. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674-689.
- DÖNMEZ, F. G. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini İlişkisinde İş Yeri Yalnızlığının Aracı Rolü: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. J., and SHAMIR, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- EDER, P., and EISENBERGER, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- EDWARDS, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., and LAMASTRO, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., and SOWA, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- EISENBERGER, R., RHOADES SHANOCK, L. and WEN, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDERBERGHE, C., SUCHARSKI, I. L., and RHOADES, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- EREN, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (11. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- ERKOÇ, İ. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- EWING, M. T., PITT, L. F., BUSSY, N. M., and BERTHON, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.

- FINDIKLI, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- FORNELL, C., and LARCKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GERSTNER, C. R., and DAY, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- GEORGE, D. and MALLERY, P. (2016). IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference. NewYork: Routledge.
- GIRAY, M. D., ve ŞAHİN, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- GOKUL, A., SRİDEVİ, G. and SRİNİVASAN, P. T. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment. *AMET International Journal of Management*, 4(2), 29-37.
- GOLDBER, J., and MASLACH, C. (1998). Prevention Of Burnout: New Perspectives. *Applied And Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- GOULDNER, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- GÖKSAL, N. (2020). *İşletmelerde Sosyal Medya Kullanımının İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati Ve Bireysel Performansa Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- GÖKÇEK, H. A. (2011). *Tüketicilerin Perakendeci Marka Seçimini Etkileyen Faktörler ve Bakliyat Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- GÖKDAĞLI, N., OKUMUŞ, D., ve ÇÖMLEKÇİ, M. (2018). İşveren Markası, Algılanan Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılık: Bir Otel İşletmesi Örneği. 2. *Uluslararası Turizmin Geleceği; İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi*, (s. 1-3).
- GÖKTEPE, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 31-48.
- GÖZEN, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80.
- GRAEN, G., NOVAK, M., and SOMMERKAMP, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Mode. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- 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.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- GÜLERYÜZ, U. (2020). Thomas Cook Şirketi'nin Tarihçesi ve Batışı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(3), 1433-1445
- GULTEKIN, E. (2011). *What's the Value of your Employment Brand ?* Alıntılanma Tarihi: 15 Aralık 2021, <https://customersuccess.linkedin.com/>
- GUPTA, S., BHASIN, J., and MUSHTAQ, S. (2021). Employer Brand Experience and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Employee Engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357-382.
- GUPTA, A. S. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.

- GÜÇLÜ, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜLAYDIN, M., ve AYTAŞ, G. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Emek Davranışları Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3433-3450.
- GÜNDOĞMUŞ, E. (2017). Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya*.
- GÜNEY, S. (2015). *Örgütsel Davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- GÜRLEK, M., TUNA, A. A., ve YEŞİLTAŞ, M. (2020). İşveren Markası İşe Adanmayı Nasıl Etkiler? Duygusal Emegin Aracılık Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 593-614.
- GÜLER, M. (2019). İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.(Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı)*, 37-48.
- HACKMAN, J. R., and OLDFHAM, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- HAINES, V., HURLBERT, J., and ZIMMER, C. (1991). Occupational Stress Social Support And The Buffer Hypothesis. *Work and Occupations*, 18, 212-235.
- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., and HAYES, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- HATCH, J. M. (2011). *Marka Girişimi: Kurumsal Markalaşma ile Şirket Stratejisini, Kültürünü ve Kimliğini Uyumlu Hale Getirme Yöntemleri*. İstanbul: Brandage Yayınları.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J. VE ANDERSON, R. E. (2009) Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- HERCHE, J., and ENGELLAND, B. (1996). Reversed-Polarity Items and Scale Unidimensionality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 366-374.
- HELLMAN, C. M., FUQUA, D. R., and WORLEY, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- IBRAHIM, N. S., HASHIM, J., and RAHMAN, R. A. (2018). The Impact of Employer Branding and Career Growth on Talent Retention: The Mediating Role of Recruitment Practices in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 1034-1039.
- ISEKE, A., and PULL, K. (2019). Female Executives and Perceived Employer Attractiveness: On The Potentially Adverse Signal of Having a Female CHRO Rather Than a Female CFO. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1113-1133.
- İŞİK, C., ve HAJIYEVA, T. (2018). Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 206-227.
- İNCE, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İNCE, M., ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- İŞTİN, A. E. (2018). *Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., and PATTON, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- KAHN, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- KALAĞAN, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KANGA, H. J., and BUSSER, J. A. (2018). Impact of Service Climate and Psychological Capital on Employee Engagement: The Role of Organizational Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9.
- KANTEN. P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- KANTEN, P. ve KANTEN, S. (2016). *İşe Adanma. Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. baskı). Ankara: Nobel
- KARAGÖZ, L. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARATEPE, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- KARATEPE, O. M., REZAPOURAGHDAM, H., and HASSANNIA, R. (2020). Job Insecurity, Work Engagement and Their Effects on Hotel Employees' Non-green and Nonattendance Behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.
- KARAVARDAR, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- KASHYAP, V., and CHAUDHARY, R. (2019). Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
- KAYA, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- KAYA, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- KERSE, G., ve KARABEY, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- KESTEK, S. B., ÇOLAKOĞLU, Ü., ve ATAY, H. (2016). Otel Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Kuşadası Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research* (s. 53-68).
- KESER, A., ve YILMAZ, G. (2009). *İşe bağlanma (Engagement). Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- KHAN, S. U., and MUFTI, O. (2007). The Hot History and Cold Future of Brands. *Journal of Managerial Sciences*, 1(1), 75-87.
- KIM, W. G., LEONG, J. K., and LEE, Y.-K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- KOÇ, U., ve TAŞÇI, D. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 373-382.
- KOÇEL, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOZAK, M. (2018). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım İlkeleri. *İstanbul: Detay Yayıncılık*.
- KÖSE, A. (2015). *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Kahramanmaraş İli Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- KÖSE, G., ve ÇAKIR, S. Y. (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 165-184.

- KÖSE, S., ve GÖNÜLLÜOĞLU, A. S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(27), 85-94.
- KLINE, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. Baskı). New York: Guilford Publications.
- KLINE, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4.Baskı). New York: Guilford Publications.
- KRAIMER, M. L., and WAYNE, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- KRISHNAN, J., and MARY, V. S. (2012). Perceived Organisational Support: An Overview on Its Antecedents and Consequences,. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.
- KUŞ, E. (2007). Sosyal Bilim Metodolojisinde Paradigma Dönüşümü ve Psikolojide Nitel Araştırma. *Türk Psikoloji Yazıları*, 10(20), 19-41.
- KUCHEROV, D., and ZAVYALOVA, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- LAMBERT, E. G., HOGAN, N. L., and BARTON, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction On Turnover Intent: A Test Of a Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- LEITER, M. P., and MASLACH, C. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. (Cilt 1). San Francisco: Jossey-Bass.
- LITTLE, L. M., NELSON, D. L., WALLACE, J. C., and JOHNSON, P. D. (2011). Integrating Attachment Style, Vigor At Work, and Extra-role Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464-484.

- LIN, M.-Y., CHIANG, C.-F., and WU, K.-P. (2018). How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 1-12.
- LLOYD, S. (2002). Branding From the Inside Out, *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- LLORENS, S., SCHAUFELI, W. B., and SALANOVA, M. (2010). Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, And Engagement, *Applied Psychology: An International Review*. *Applied Psychology: An International Review*, 1-31.
- LUI, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park.
- LUTHANS, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- MACEY, W., and SCHNEIDER, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MASLACH, C., and LEITER, M. (2016). Burnout. in: *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. *Academic Press, Cambridge*, 351-357.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., and LEITER, M. P. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.
- MASLOW, A. H. (1943). Preface to Motivation Theory. *Psychosomatic Medicine*, 5, 85–92.
- MAY, D. R., GILSON, R. L., and HARTE, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety And Availability And The Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- MASTERSON, S., LEWIS, K., GOLDMAN, B., and TAYLOR, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

- MAURYA, K. K., & AGARWAL, M. (2018). Organisational Talent Management and Perceived Employer Branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- MENGUC, B., AUH, S., FISHER, M. and HADDAD, A. (2013). To be Engaged or not to be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., and IAN, R. G. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- MEYDAN, C. H. and ŞEŞEN, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.
- MOHAMAD, S. F., SIDIN, S. M., DAHLIA, Z., HO, J. A., and BOO, H. C. (2018). Conceptualization of Employer Brand Dimensions in Malaysia Luxury Hotels. *International Food Research Journal* , 25(6), 275-2284.
- MOIDEENKUTTY, U., BLAU, G., KUMAR, R., and NALAKATH, A. (2001). Perceived Organisational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 50(4), 615-634.
- MOORE, K., and REID, S. (2008). The Birth of Brand: 4000 Years of Branding. *Business History*, 50(4), 419-432.
- MOORMAN, H. R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- MOROKO, L., and UNCLES, M. D. (2008). Characteristics of Cuccessful Employer Brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175.
- MOSLEY, R. (2014). *Employer Brand Management Practical Lessons From the World's Leading Employers*. West Sussex,: John Wiley and Sons Ltd.

- NARCIKARA, E., GÜROL, Y., ve ÜZMEZ., A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği. *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 45-58.
- NATUNANN, S. E., BIES, R. J., and MARTIN, C. L. (1995). The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff. *Academy of Management*, 1995(1), 89-93.
- NAYIR, B., ve FINDIKLI, A. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 1-18.
- NEILL, M. S. (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1-25.
- NEVES, P., and EISENBERGER, R. (2014). Perceived Organizational Support and Risk Taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2), 187 - 205.
- NGO-HENHA, P. E. (2018). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
- OGNJANOVIĆ, J. (2020). Employer Brand and Workforce Performance in Hotel Companies. *Menadzment U Hotelijerstvu i Turizmu*, 8(2), 65-78.
- OSBORNE, JASON W. AND COSTELLO, ANNA B. (2004). Sample Size and Subject to Item Ratio in Principal Components Analysis, *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9, 1-15.
- ORHAN, E. (2020). İşveren Marka Algısının Çalışmaya Tutkunluk Üzerine Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- ÖKSÜZ, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2), 14-31.
- ÖTKEN, A. B., ve OKAN, E. Y. (2015). Şimdi İşveren Markası Zamanı; Beğenilen ve Vazgeçilmeyen İşveren Olur Mu? (Cilt 1). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- ÖTKEN, A. B. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- ÖZDEMİR, Ö., ve ÖZAYDIN, M. M. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırma Dergisi*, 251-281.
- ÖZEK, B. Y. (2016). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZGEN, E., ve AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- ÖZTÜRK, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZUTKU, H., AĞCA, V., ve CEVRİOĞLU, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- ÖZER, Ö., SAYGILI, M., ve UĞURLUOĞLU, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- ÖZÇINAR, B. (2020). *Kariyer Geleceği Algılamalarının İşveren Çekiciliğine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, D. (2018). *Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- ÖZKALP, E., ve MEYDAN, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- PAULLAY, I., ALLIGER, G., and STONE-ROMERO, E. (1994). Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228.
- PARK, J. and GURSOY, D. (2012). Generation Effects on Work Engagement Among US Hotel Employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- PARK, Y. S., KONGE, L., and ARTINO, A. R. (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, 95(5), 690-694.
- PIERCE, J. L., GARDNER, G., D., CUMMINGS, L. L., and DUNHAM, R. B. (1989). Organization-based Selfesteem Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., and PODSAKOFF, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- POLATCI, S. (2015). Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- QUINTANA, T. A., PARK, S. and CABRERA, Y. A. (2015). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees’ Outcomes in International Luxury Hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489.
- RAYKOV, T. and MARCOULIDES, G. A. (2006). A First Course in Structural Equation Modeling, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- RAJARAM, S., and SHELLY, C. S. (2012). History of Branding. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 1(3), 100-104.
- RHOADES, L., and EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- ROBBINS, S. P., and JUDGE, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. New York: Pearson Education Inc.
- ROBINSON, D., PERRYMAN, S., and HAYDAY, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies*, 408, 1-73.
- ROTHMANN, S. (2008). Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout And Work Engagement As Components of Work-Related Wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G., and MAINOUS, I. A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- SAKS, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- SAKS, A.M. (2019), Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- SALANOVA, M., AGUT, S., and PEIRÓ, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217 -1227.
- SAĞIR, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.
- SALEEM, S., RASHEED, M. I., MALIK, M., and OKUMUS, F. (2021). Employee-fit and Turnover Intentions: The Role of Job Engagement and Psychological Contract Violation in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385-395.
- SCHAUFELI, W. B., MARTÍNEZ, I. M., PINTO, A. M., SALANOVA, M., and BAKKER, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.

- SCHAUFELI, W., SALANOVA, M., GONZA'LEZ-ROMA', V., and BAKKER, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B. and SALANOVA, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- SCHMINKE, M., AMBROSE, M. L., and CROPANZANO, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304.
- SELÇUK, G. (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş İle İlgili Tutumlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SOLMAZ, Ö. Ü. S. A. (2019). Turizmin Doğuşu: Sosyolojik Bir Olgu Olarak Turizm Nasıl Ortaya Çıktı?, *Journal of Social Humanities and Administrative Sciences*, 5(19), 867-882.
- SRINIVASAN, B. (2007). Employer Branding-A Framework. *Network Journal*, 1(3), 36-38.
- STARCEVIC, S. (2016). The Origin and Historical Development of Branding and Advertising in the Old Civilizations of Africa, Asia and Europe. *Marketing*, 46(3), 179-196.
- STURGES, J., GUEST, D., and MAC DAVEY, K. (2000). Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship With Organizational Commitment. *European journal of work and organizational psychology*, 9(3), 351-370.
- STEERS, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- SHRAGA, O., and SHIROM., A. (2009). The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- SİĞRİ, Ü., ve GÜRBÜZ, S. (2016). *Örgütsel Davranış (3.Baskı)*, İstanbul: Beta Yayınları.

- STAJKOVIC, A. D., and LUTHANS, F. (1998). 'Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- SUHARTANTO, D., DEAN, D., NANSURI, R., and TRIYUNI, N. (2018). The Link Between Tourism Involvement and Service Performance: Evidence From Frontline Retail Employees. *Journal of Business Research*, 83, 130-137.
- SÜMER, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74
- SWEETMAN, D., and LUTHANS, F. (2010). The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 54-68).
- ŞAHİN, Ö. (2007). *Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- ŞAHİN, R. (2019). Sanayi Devrimi Osmanlı İmparatorluğu'nda Neden Başlamadı? *Business Economics and Management Research Journal*. 2(1), 1-16.
- ŞENCAN, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- TATAR, B., MÜCELDİLİ, B. ve ERDİL, O. (2018). Does Employer Branding Affect Job Embeddedness? The Mediating Role of Dedication and Perceived Organizational Support. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 346-361.
- TEKE, G. (2021). *Algılanan Yönetici Desteğinin İşveren Markası Üzerine Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- TEKELER, M. C. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- TEKELI, M. (2021). *Proaktif Kişiliğin ve Kontrol Odağının Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde İşe Adanmanın Aracı Rolü: Yiyecek İçecek Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- TERZI, A. R., & ÇELİK, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- THOMAS, L. T., and GANSTER, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- THOMPSON, K. R., LEMMON, G., and WALTER, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185-195.
- TIMUR, A. (2019). *İşveren Marka Algısının Çalışan Bağlılığı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Kuşaklararası Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TRUSS, C., ALFES, K., DELBRIDGE, R., SHANTZ, A., and SOANE, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice* (Cilt 1). London: Routledge.
- TSAI, C.-Y., HORNG, J.-S., LIU, C.-H., and HU, D.-C. (2015). Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- TSANG, N. K., LEE, L. Y., and LI, F. X. (2011). An Examination of the Relationship Between Employee Perception and Hotel Brand Equity. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(5), 481-497.
- TSAUR, S.-H., HSU, F.-S., and LIN, H. (2019). Workplace Fun and Work Engagement in Tourism and Hospitality: The Role of Psychological Capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140.
- TURGUT, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(4), 55-179.

- TURUNÇ, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- TURUNÇ, Ö., & ÇELİK, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- TUTAR, H., ve ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- TÜRK DİL KURUMU, (2021) *Sözlük*, Alıntılanma Tarihi: 5 Temmuz 2021, <https://sozluk.gov.tr/>
- TÜRKPATENT (2021). Sözlük, Alıntılanma Tarihi: 12 Ağustos 2021, Erişim Adresi: www.turkpatent.gov.tr
- TÜRKSOY, S. S. (2017). *Konaklama İşletmelerinde İşe Adanmışlık, İş Kontrol Odağı, Tutku ve Asalaklık Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- UYGUR, A., and KILIC, G. (2009). A Study Into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2(1), 113-125.
- VAIJAYANTHI, P., SHREENIVASAN, A., and ROY, R. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment - An Empirical Study of Manufacturing and Service Sector Units. *2011 IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering* (s. 969-974). Penang, Malaysia: IEEE.
- VERČIČ, A. T. (2021). The Impact of Employee Engagement, Organisational Support and Employer Branding on Internal Communication Satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
- VIGIL COLET, A., NAVARRO GONZÁLEZ, D., and MORALES VIVES, F. (2020). To Reverse or to not Reverse Likert-Type Items: That is the Question. *Psicothema*, 32(1), 108-114.

- WANG, C. H., and CHEN, H. T. (2020). Relationships Among Workplace Incivility, Work Engagement and Job Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429.
- WAYNE, S. J., LIDEN, R. C., and SPARROWE, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.
- WELLINS, R., and CONCELMAN, J. (2005). Creating a Culture for Engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4(1), 1-4.
- WITT, L. A. (1991). Exchange Ideology as a Moderator of Job-Attitudes–Organizational Citizenship Behaviors Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490–1501.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., and SCHAUFELI, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- XINHUA GUAN; SHIH-SHUOYEH; TAI-YING CHIANG; TZUNG-CHENG HUAN (2020). Does Organizational Inducement Foster Work Engagement in Hospitality Industry? Perspectives From a Moderated Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 259-268.
- XU, J., and THOMAS, H. C. (2010). How Can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.
- YALÇIN, E. (2019). *Duygusal Zekâ ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Kuşaklar Bağlamında Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YALÇIN, A., ve İPLİK, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 395-412.
- YAVAN, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 278-296.

- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEH, C. M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214–239.
- YILMAZ, A., and TANRIVERDI, H. (2017). Turizmde İş Stresinin Meslek Algısı Üzerine Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolünün Sınanması. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(8), 218-249.
- YOKUŞ, İ. (2006). Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi, Ankara*.
- YOON, J., and LIM, J.-C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- YOSHIMURA, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences*. North Carolina: North Carolina State University.
- YOZGAT, U., ve ŞİŞMAN, A. (2007). Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 745-752.). Sakarya.
- YURDAKUL, N. B. (2003). İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 8(1), 205-211.
- ZAGENCZYK, T. J. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. Pennsylvania: University of Pittsburgh.
- ZEYTİN, H. İ. (2014). Hangi Arketipler Hangi Markalar İçin Uygun? *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 12, 68-87.
- ZINCIRKIRAN, M., YALÇINSOY, A., ve IŞIK, M. (2016). Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İçinde, 2nd International Congress on Economics and Business*, (s. 976-983). Sarajevo/Bosnia and Herzegovina.

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanmakta olan bir yüksek lisans tezi için geliştirilmiştir. Araştırma seyahat acentesi çalışanlarının işlerine yönelik algı ve düşüncelerini ölçmeyi hedeflemektedir. Yaklaşık iki dakika sürmesi beklenen bu anket çalışmasının sonuçları sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Vereceğiniz cevapların içten olmasını diler, yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Paşa Mustafa ÖZYURT
Giresun Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Sezai SARIİBRAHİMOĞLU

1. Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek			
2. Yaş	☐ 18-25	☐ 26-35	☐ 36-45	☐ 46-60	☐ 61 ve üzeri
3. Medeni durum	☐ Bekar	☐ Evli			
4. Eğitim durumu	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
5. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl
	☐ 21 yıl ve üzeri				
6. Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl
	☐ 21 yıl ve üzeri				
7. Bulunduğunuz işletmede yöneticilik göreviniz var mı?	☐ Evet ☐ Hayır				

Aşağıda yer alan her bir ifade için, sağ taraftaki seçeneklerden size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.					
2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.					
4. İşim konusunda hevesliyim.					
5. İşim bana ilham veriyor.					
6. Yaptığım işten gurur duyarım.					
7. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
8. İşe gömülmüş durumdayım.					
9. Çalışırken kendimden geçerim.					
Aşağıda yer alan her bir ifade için, sağ taraftaki seçeneklerden size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. Çalıştığım işletme fikirlerime değer verir.					
11. Çalıştığım işletme genel iyilik halime (esneklik ve refah) gerçekten ..					

12. Çalıştığım işletme hedef ve değerlerimi gerçekten dikkate alır.					
13. Bir sorun yaşadığımda çalıştığım işletmeden yardım alabilirim.					
14. İstemedem bir hata yaptığımda çalıştığım işletme affedici davranır.					
15. Eğer fırsatı olursa, çalıştığım işletme çıkarı için beni kullanır.					
16. Çalıştığım işletme bana çok az ilgi gösterir.					
17. Özel bir iyilik istediğimde, çalıştığım işletme bana yardımcı olmada istekli davranır.					

Aşağıda çalıştığınız işletme ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için, lütfen sağ taraftaki seçeneklerden size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.					
19. Çalıştığım işletme iş süreçlerinde yenilikçi, özgün ve ileri görüşlüdür.					
20. Çalıştığım işletme yaratıcılığa değer verir ve yaratıcılığımı kullanmamı teşvik eder.					
21. Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.					
22. Çalıştığım işletmede heyecan verici bir çalışma ortamı vardır.					
23. Çalıştığım işletmede iş arkadaşlarımla iyi ilişkilere sahibim.					
24. Çalıştığım işletmede üstlerimle iyi ilişkilere sahibim.					
25. Çalıştığım işletmede destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.					
26. Çalıştığım işletmede eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.					
27. Çalıştığım işletmede mutlu bir çalışma ortamı vardır.					
28. Çalıştığım işletmede cazip yan haklar vardır. (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.)					
29. Çalıştığım işletme ortalamanın üzerinde ücret sunmaktadır.					
30. Çalıştığım işletmede iş güvencesi vardır.					
31. Çalıştığım işletmede iyi terfi fırsatları vardır.					
32. Çalıştığım işletmede farklı departmanlarda deneyim elde etme imkânı vardır.					
33. Bu işletmede çalışmak özgüvenimi artırmaktadır.					
34. Bu işletmede çalışmak kendimi iyi hissettirmektedir.					
35. Bu işletmede kariyerimi geliştirecek deneyimler elde etmekteyim.					

36. Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.					
37. Çalıştığım işletmede yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.					
38. Bu işletmede öğrendiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşma olanağım vardır.					
39. Bu işletmede eğitim hayatımda öğrendiğim bilgileri uygulama olanağı sunulur.					
40. Çalıştığım işletme müşteri odaklıdır.					
41. Çalıştığım işletme sosyal sorumluluk projelerine önem verir.					
42. Çalıştığım işletmeyi benimsiyor ve bu işletmeye aidiyet hissediyorum.					

EK-2 ETİK KURUL İZNİ



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : E-50288587-050.01.04-42681
Konu : 01 Eylül 2021 tarih ve 14/03 sayılı
Etik Kurul Kararı

14.09.2021

Sayın Sezai SARIİBRAHİMOĞLU

İlgi : Sezai SARIİBRAHİMOĞLU'nun 16.07.2021 tarihli başvurusu.

Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulumuza sunmuş olduğunuz *"İşveren Marka Algısı, Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma"* başlıklı çalışmanız 01 Eylül 2021 tarih ve 14/10 sayılı Etik Kurulumuzca değerlendirilmiş olup; etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize sunulur.

Prof.Dr. Yusuf ŞAHİN
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: CD87C04F-7BF2-4FCF-B34D-EB48B45E0C1E

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/>

GAZİLER MAH. AHMET TANER KIŞLALI CAD.
Telefon No : (454) 310 10 00 Belgegeçer No :

Bilgi için: Meryem TURHAN
ÖZDEMİR
Bilgisayar İşletmeni

