

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİNE
ETKİSİ : KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Leman KUZU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Leman KUZU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi :
Kobilerde Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 25/11/2019
- SAYFA SAYISI** : 133
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
- DİZİN TERİMLERİ** : İşveren Markası, Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmada hedeflenen asıl nokta; Teknoloji devrimi ve kurumsallaşma algısının işletmelere yavaş-yavaş yerleşmesiyle önem kazanan ve işletmelere değer kazandıran işveren markası ile nitelikli işgücünün iş memnuniyeti sonucu işletmeye sağladığı pozitif dönüşüm irdelenmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Leman KUZU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİNE
ETKİSİ : KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Leman KUZU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını ve tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Leman Kuzu

... / ... / 2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Leman KUZU 'nun "İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi : Kobilerde Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
(Danışman)

Üye

Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Doç.Dr. Ebru NERGİZ

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Alaattin FIRAT

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Globalleşmenin işletmelere etkisi iki yönlü gerçekleşmektedir. İşletmeler pazarda ürettikleri mal ve hizmetleri satmak için rakipleriyle rekabet etmek durumundadırlar. Bunun yanısıra işgücü pazarında da nitelikli elemanı çekme yönünde rekabet içerisindedirler. İşveren markası, mevcut ve potansiyel işgörenlerde işletme ile ilgili pozitif algı oluşturma sürecidir. İşveren markası sadece çalışanlarla sınırlı olmayıp, paydaşlar, müşteriler ve rakipler nezdinde de işletme algısını güçlendirme faaliyetidir. İşgören devir hızını düşürme, iş performansını artırma, verimlilik gibi işletmeye sayısız fayda sağlamaktadır.

İş memnuniyeti 1920'li yıllarda keşfedilen ve bireyin işteki verimliliğini artırıcı unsur olarak görülen kavramdır. İş memnuniyeti, çalışanların işleri ile ilgili olarak geliştirmiş oldukları tutumu ifade etmektedir. Verimliliğe olan etkisi nedeniyle işgören kadar işletme açısından da önem taşımaktadır. İşinde mutlu olan bireylerin katkısı sadece işletme verimliliğine değil, işletmenin dış çevredeki algısına da yansımaktadır.

Bu araştırma işveren markası ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu ilişkinin tespiti ile işletmelerin gerek işgücü ve gerekse işletme verimliliği konusunda yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırma için ülke ekonomisinde önemli yer tutan KOBİ'ler seçilmiştir. Tespit edilen ve izin alınan KOBİ'lerde anket uygulaması yapılmış, elde edilen veriler istatistiksel teknikler ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İş Memnuniyeti, Kobi

SUMMARY

The impact of globalization on businesses is two-folds. First, businesses need to compete in the market in order to sell their goods and services. Second, businesses compete in order to attract qualified staff in the labor market. The concept of employer brand involves creating a positive image of the business for current and future employees of the business. However, employer brand is not limited to the employees and it empowers shareholder's, consumers' and competitors' perception of the business. It offers several benefits for businesses such as the decrease in employee turnover rate, the increase in job performance and efficiency, etc.

Job satisfaction is a concept first addressed in 1920s and it is considered to be a factor in increasing an employee's job performance. Job satisfaction represents the behavior developed by employees towards their job. Given its impact on efficiency, job satisfaction is important both for the employee and the employer. If an employee is satisfied with their job, this contributes not only to the efficiency but also to the business perception outside the workplace.

This study aims to explain the relationship between employer branding and job satisfaction. It is estimated that having this relationship identified will shed light on the problems businesses face in terms of workforce and efficiency and will offer solutions to such problems.

This study will focus on SMEs, an important segment of the Turkish economy. Surveys are submitted to the designated SMEs and the data were analyzed using statistical methods.

Keywords: Employer Brand, Job Satisfaction, SME

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
İŞVEREN MARKASI	2
1.1. MARKA	2
1.1.1. Marka Kavramı	2
1.1.2. Marka ve Yardımcı Unsurları	5
1.1.2.1. Markalaşma.....	5
1.1.2.2. Marka kimliği	6
1.1.2.3. Marka imajı.....	6
1.1.2.4. Marka kişiliği.....	8
1.1.2.5. Marka değeri	9
1.1.2.6. Markanın Tarihsel Gelişim Seyri.....	10
1.1.3. Kurumsal Marka.....	12
1.2. İŞVEREN MARKASI	16
1.3. İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ KURAMSAL ALTYAPISI	26
1.3.1. Kaynak Esaslı Yaklaşım.....	26
1.3.2. İşaret Verme Teorisi.....	27
1.4. İŞVEREN BİLGİSİ KAVRAMI İLE İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ KARŞILAŞTIRILMASI	29
1.5. GERÇEKÇİ İŞ TANITIMI KAVRAMI İLE İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ KARŞILAŞTIRILMASI	30
1.6. İŞVEREN MARKALAŞMASI.....	31
1.7. İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ	32
1.8. İŞVEREN MARKASININ BOYUTLARI	35
1.9. İŞVEREN MARKASI MODELLERİ	35

İKİNCİ BÖLÜM	39
İŞ MEMNUNİYETİ	39
2.1. İŞ MEMNUNİYETİ TANIMLAMASI	39
2.2. İŞ MEMNUNİYETİ.....	42
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	44
2.4. ETİK İKLİM.....	46
2.5. İŞ MEMNUNİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	47
2.6. İŞ MEMNUNİYETİ VE ETİK İKLİM	50
2.7. İŞ MEMNUNİYETİ VE CİNSİYET	56
2.8. İŞ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ VE UNSURLARI	59
2.9. İLETİŞİM KALİTESİ VE İŞ MEMNUNİYETİ	65
2.10. ARAŞTIRMALAR VE İŞ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	65
2.11. YÜKSEK EĞİTİM VE İŞGÖREN MEMNUNİYETİ.....	67
2.12. İLETİŞİM MEMNUNİYETİ VE İŞ MEMNUNİYETİ.....	68
2.13. İŞ MEMNUNİYETİNE TESİR EDEN UNSURLAR	70
2.13.1. İş Memnuniyetine Tesir Eden Bireysel Unsurlar	70
2.13.1.1. Yaş.....	71
2.13.1.2. Cinsiyet	72
2.13.1.3. Deneyim	72
2.13.1.4. Kişilik yapısı	73
2.13.2. İş Memnuniyetine Etki Eden Diğer Unsurlar	74
2.13.2.1. Ücret-mükafat.....	74
2.13.2.2. Toplumsal ve fiziksel çevre.....	74
2.13.2.3. İş yoğunluğu	75
2.13.2.4. Sosyal kazanımlar	75
2.13.2.5. İdare ve itimat unsuru	76
2.13.2.6. Kariyer imkanları	77
2.13.2.7. Stres.....	77
2.13.2.8. Takım üyeleriyle iletişim	78
2.13.2.9. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	80
2.14. İŞ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN KURAMLAR	80
2.14.1. İçerik Kuramları.....	81
2.14.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	81
2.14.1.2. Clayton Alderfer'in E.R.G. teorisi	82

2.14.1.3. David McClelland ve ihtiyaçlar teorisi	83
2.14.1.4. Herzber ve ikili etken teorisi.....	84
2.14.2. Akış Kuramları	84
2.14.2.1. Viktor H.Vroom ve beklenti kuramı	85
2.14.2.2. Lawler ve Porter'in revize beklenti kuramı	86
2.14.2.3. Adams ve eşitlik kuramı.....	86
2.14.2.4. Edwin Locke ve hedef kuramı.....	87
2.15. İŞ MEMNUNİYETİ VE SONUÇLARI.....	87
2.16. İŞ MEMNUNİYETSİZLİĞİ.....	88
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	90
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	90
3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	90
3.1.2. İşveren Markası Ölçeği	90
3.1.2. İş Memnuniyeti Ölçeği.....	91
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	92
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	92
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	92
3.5. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI	93
3.6. BULGULAR.....	93
3.6.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgular	93
3.6.2. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler	94
3.6.3. Örneklem Grubunun Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Betimsel Bilgiler ...	94
3.6.4. Örneklem Grubunun Mezuniyet Durumuna İlişkin Betimsel Bilgiler	95
3.6.5. Bireylerin İşveren Markası ve İş Memnuniyeti Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	95
3.6.6. Yaş Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları.....	96
3.6.8. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları	99
3.6.9. İşveren Markası Ölçeği İle İş Memnuniyeti Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA	108

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Ark	:	Arkadaşları
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
FA	:	Faktör Analizi
pp.	:	Pages (Sayfalar)
s.	:	Sayfa
T.D.K.	:	Türk Dil Kurumu
ÖVD	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo 1 İşveren Markası Tanımları	16
Tablo-2 İşveren Markası ve İş Memnuniyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	93
Tablo-3 Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel Bilgiler	93
Tablo-4 Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaş Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler	94
Tablo-5 Araştırmaya Katılan Bireylerin Kurumdaki Hizmet Süresi Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler	94
Tablo-6 Araştırmaya Katılan Bireylerin Mezuniyet Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler	95
Tablo-7 Bireylerin İşveren Markası ve İş Memnuniyeti Düzeyleri ve Cinsiyetleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	96
Tablo-8 Yaş Aralığına İlişkin Betimsel İstatistikler	96
Tablo-9 Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	97
Tablo-10 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler	98
Tablo-11 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	99
Tablo-12 Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler	100
Tablo-13 Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	101
Tablo-14 İşveren Markası Ölçeği İle İş Memnuniyeti Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi .	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-1 Markanın Temel Unsurları	3
Şekil-2 Tüketici Açısından Markayı Oluşturan Unsurlar	4
Şekil-3 İmaj Yönetim Süreci	8
Şekil-4 Marka kişiliği, imajı ve kimliği arasındaki ilişki	9
Şekil-5 İşveren Markası	18
Şekil-6 TM-İM Farklılıkları	18
Şekil-7 İşveren Markası Sınırlılıkları	21
Şekil-8 İşveren Markası Yapılanması	22
Şekil-9 İşveren Marka Modeli	36
Şekil-10 İşe Alım Modeli	37
Şekil-11 İM Tecrübesi Modeli	38
Şekil-12 Hizmet Kar Zinciri	64
Şekil-13 Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	81
Şekil-14 E.R.G. Teorisi	83
Şekil-15 Beklenti Kuramı	85
Şekil-16 Beklenti Kuramı İlişki Aşamaları	86
Şekil-17 İş Memnuniyeti ve Sonuçları	88
Şekil-18 İş Memnuniyetsizliği Sonuçları	89
Şekil-19 Araştırmanın Modeli	92

ÖNSÖZ

Globalleşen dünyada olayların ve olguların sürekli değişmesi, teknolojinin hızla hayatımızda yer almasıyla birlikte teknoloji devrimi, Pazar rekabeti ve yeni rakiplerin pazara girmesiyle etkinliğin ve verimliliğin belirlenmesinde, aynı zamanda işletmelerde kurumsallaşma algısının yeni-yeni oluşması neticesinde işveren markası önem kazanmıştır. Bu çalışmada, işveren markası ile çalışanların iş memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. İşletmelerde konjoktürel dalgalanmaların bazı nedenlerinden biri olarak gösterilen işveren markası ve çalışanların iş memnuniyeti arasındaki bu ilişkinin tespiti ile işletmelerin gerek işgücü ve gerekse işletme verimliliği konusunda yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların çözümü üzerine çalışılmıştır.

Tez çalışmamın planlanması, araştırılması, yürütülmesi ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, tez danışmanım Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN, Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ ve Doç.Dr. Ebru NERGİZ'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca değerli aileme sonsuz teşekkürler.

Leman KUZU

GİRİŞ

İşletmeler rekabet koşulları karşısında avantajlı bir konuma geçmek, pazarda sürekliliklerini sağlamak ve karlılıklarını artırmak maksadıyla nitelikli işgücü arayışındadırlar. Nitelikli işgücünü işletmeye kazandırmak, işletmeyi potansiyel nitelikli çalışan kitlesi karşısında cazip ve tercih edilir kılmak için işveren markası önemli bir argümandır. Güçlü işveren markasına sahip işletmeler, nitelikli işgörenleri kazanmakla kalmayıp, onları işletmede tutmakta da başarı sağlamaktadırlar. Güçlü işveren markasına sahip işletmelerin örgüt iklimi düzeyleri de yüksek olmaktadır. Bu durum işletme verimliliğini olumlu olarak etkilemektedir.

Gelişen teknolojinin etkisiyle bireylerin bilgiye olan erişimi kolaylaşmıştır. Dış dünya ile etkileşim içerisindeki bireyler haklarının da farkına varmaktadır. Bunun yanısıra özellikle iş seçiminde gözettikleri kriterler de farklılaşmaktadır. Vasıflarının, bilgisinin ve "değerinin" farkında olan işgörenler iş ve işyeri seçiminde işveren markasını öncelikle incelemektedirler. Güçlü işveren markasına sahip işletmelerin iş yaşamlarını daha verimli, kendilerini daha mutlu kılacağını öngörmektedirler.

İşletmeler üretim araçlarını, hammaddeyi bedelini ödeyerek en kalitelisinden seçebilirken insan unsuru konusunda daha özenli ve seçici davranması gerekmektedir. Zira rekabet ortamında başarılı olabilmek ve işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için elinde bulunan en önemli faktör insandır. İnsan unsuru bu mücadelede iki yönlü olarak işletme açısında önem arz etmektedir. Birincisi, işletmeler artan rekabetle başedebilmek için müşteri odaklı faaliyet göstermek zorundadırlar.

Müşterilerin beklentilerini anlayabilen ve karşılayabilen işletmeler başarılı olmaktadır. Ancak ikinci olarak, müşteri memnuniyetinin anahtarı da çalışan memnuniyetidir. Bu açıdan işletmeler memnun müşteri sağlamak için öncelikle çalışan memnuniyetini yakalamak durumundadırlar. Çalışanlar ile iletişim halindeki müşteri kitlesi kurumun marka imajını bu iletişimden elde ettiği izlenim ile şekillendirmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. MARKA

1.1.1. Marka Kavramı

Marka kavramının Türk Patent Enstitüsü tarafından ifade edilen tanımı “bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişiadları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaret¹” şeklindedir. Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan marka tanımı ise, “bir satıcı ya da satıcılar grubunun ürünlerini ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinin ürünlerinden ve hizmetlerinden ayırmayı sağlayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da bunların kombinasyonu” olarak ifade edilmiştir².

Yasada marka; “Bir işletme mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir” şeklinde tanımlanmaktadır³.

20. yüzyıla değin marka kavramı sadece tüketiciye hitaben mal ve hizmetler için kullanılmıştır. Ancak her alanda büyük dönüşümler yaşanan günümüzde marka kavramının karşılığı son derece genişlemiştir. Bir kimliğe haiz olan, olumlu veya olumsuz itibar sahibi herşey için marka tanımlaması yapılabilmektedir.⁴

Yapılan tanımlar markanın piyasaya sunulan mal ve hizmetin pazarlamasında ve satışında ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Markanın iyi kurgulanması sadece firmanın faaliyetlerine, verimine değil, pazarda varolma mücadelesine, yaşam sürecine

¹www. tpe.gov.tr, (Erişim Tarihi : 06.04.2018)

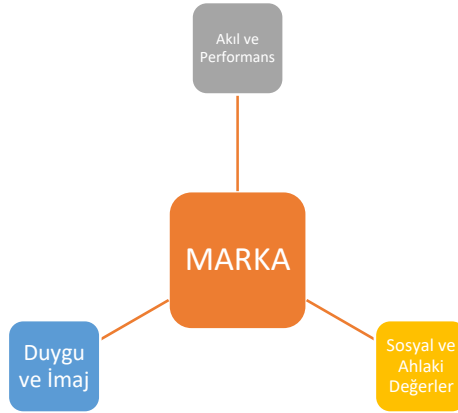
²Tilde Hedding,Charlotte F. Knudtzen ve Mogens Bjerre,**Brand Management : Theory and Practice**, Routledge Press, New York, 2009, s. 9

³ 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında KHK ,24.06.1995

⁴Simon Barrow ve Richard Mosley, **The Employer Brand**, John Wiley & Sons Ltd., England, 2005, s. 132-145

de etki etmektedir. İşletmeler stratejilerini marka verilerini gözönüne alarak kurmaktadırlar.

Marka, hedef kitleye yönelik bir vaadi ihtiva etmektedir. Hedef kitle için en iyi, en ideal olanı sağladığı iddiasını barındırmaktadır. Başlangıçtan globalleşmenin zirveye ulaşmasına kadar markanın temel iki unsuru olmuştur. Bunlardan birincisi aklın ve performansın getirdiği yararları, ikincisi ise hissiyata ve görüntüye yönelik yararlar. Bir başka ifade ile, markanın ve marka stratejilerinin gereğinin ön plana çıkmasına kadar marka ile iki hedef gözetilmiştir: Maddi ve manevi. Ancak, işletmeler sosyal çevrelerinin farkına varıp ve bu dış çevrenin önemini kavradıkça söz konusu marka temel unsurlarında da farklılaşma olmuştur. İşletmeler, sosyal baskıyı göz önüne alarak ahlaki kurallara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Ülkelerin gelişmişlik seviyesi ile de doğrudan ilintili olan bu durum, işletme faaliyetlerinde dış çevreyi, sosyal baskıyı gözeterek değiştirmeye sebep olmuştur. Düne kadar çocuk işçi çalıştırılması sıradan ve karlılık açısından gerekli bir durum iken, günümüzde çocuk işçi çalıştırmak yasalarla sınırlandırılmıştır. Aynı şekilde çevre hassasiyeti günümüz işletmelerinin önem verdiği ve verdiği bu önemi de vitrine koyduğu bir durumdur. Bu ve benzeri unsurlar marka açısından bir başka yapı taşını (üçüncü) doğurmuştur : Toplumsal ve ahlaki değerler. Şekil 1’de bu durum ifade edilmiştir⁵.



Şekil-1 Markanın Temel Unsurları⁶

⁵ Hamish Pringle ve Marjorie Thompson. *Marka Ruhü –Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak*, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 13

⁶ Pringle and Thompson, *a.g.e.*, s. 13

Markaya tüketicici açısından bakış : Marka, tüketiciciye mal ve hizmet hakkında bilgi aktarımı yapmaktadır. Markanın ifade ettikleri bireyin hafızasında dışa çıkarak tüketicinin mal veya hizmeti alma yönünde tavır geliştirmesine yol açmaktadır. Denenmiş, algısı yerleşmiş, olumlu değerlendirilmiş marka, tüketiciciye muadili mallar arasında bir seçim yapabilmesi yönünden de kolaylık sağlamaktadır. Bu açıdan tüketicinin işini kolaylaştırdığı, rahatlattığı da söylenebilmektedir. İletişimin geliştiği, bilgiye erişimin kolaylaştığı, tüketicininin bilinçlendiği bugün, tüketiciciyi belli bir seçime doğru yönlendirme zorlaşmıştır. Yine aynı sebeplerle pazara yoğun bir rekabet hakim olmuş, strateji geliştirme süreci de daha grift bir yapıya evrilmiştir. Bu açıdan markanın sadece tüketiciler açısından bir kolaylık değil, üreticiler açısından da gayet faydalı olduğu ortadadır⁷.Tüketicilerin bakış açısı ile markayı oluşturan unsurlar Şekil 2 'de ifade edilmiştir⁸.



Şekil-2 Tüketicici Açısından Markayı Oluşturan Unsurlar⁹

⁷ Ferruh Uztuğ, **Markan Kadar Konus: Marka İletisim Stratejileri**, Kapital Medya Hizmetleri A.S., 1. Baskı, İstanbul, 2003, s. 20

⁸ Aybeniz Akdeniz Ar, **Marka ve Marka Stratejileri**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, s.8

⁹ Ar, **a.g.e.**, s. 9

Markanın tüketiciye sağladığı yararlar çok yönlüdür. Öncelikle marka, tüketiciye malın üreticisi ile ilgili bilgi aktararak, ihtiyaç duyduğunda sorumlu kaynağa yönelebilmesini sağlamaktadır. Markalar, tüketicilerin daha önce yaşamış oldukları tecrübeleri, sonradan kullanmaları açısından tasnif ve temsil edici bir özellik arz etmektedirler. Tüketici, marka ve temsil ettiği mal ve giderek işletme hakkında olumlu bir algı geliştirmiş ise, satın alma tercihini yaparken zorlanmayacaktır. Tüketicinin bir marka algısı gelişmemiş ise satın alma kararı öncesi farklı markalar hakkında bilgi toplaması gerekmektedir. Bu bakımdan marka (ve marka bilgisi) bireye zaman kazandırmaktadır¹⁰.

1.1.2. Marka ve Yardımcı Unsurları

1.1.2.1. Markalaşma

Markalaşma, bir başka ifade ile markayı oluşturma ve oluşturulan markayı tutundurma faaliyeti kapsamında ihtiyaç duyulan bazı kavramlar bulunmaktadır. Günümüz koşullarında pazarda faaliyet gösteren işletmelerin ürünlerini markalama ihtiyacı iki temel sebebe dayanmaktadır. Birincisi, tüketicilere yönelik faydaları içermektedir. Bunlar arasında tüketicide ürüne karşı güven duygusu tesis etmesi, ürünün kaliteli olduğu algısını oluşturmaya, ürünün tanıtımında kolaylık sağlamaya sayılabilir. İkinci olarak ise işletmeye yönelik faydaları içermektedir. Bunlar arasında ise müşteri sadakatini tesis etmesi, rakiplere karşı daha olumlu bir pozisyon almaya imkan vermesi, sağladığı kanuni kimlik sebebiyle ürünü ve işletmeyi koruması sayılabilir. Markalaşma sürecinin kısa vadeli olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Tersine, markalaşma süreci planlı hareket etmeyi, stratejilerin istikrarlı bir şekilde oluşturulmasını gerektirmektedir. Bunlar ise uzun vadeli çalışmaların sonucu olarak ancak ortaya çıkabilecektir. Markalaşma, işletmeye rakipleri karşısında sağlayacağı avantajın uzun vadeli olmasını sağlamaktadır. Markalaşmanın işletmenin el değiştirmesinde önemli bir fiyat artırıcı etkisi bulunmaktadır. Değerli markalara sahip işletmeler sırf bu yüzden benzerlerine göre daha yüksek fiyata satılabilmektedir. Bunun yanı sıra borsada hisselerine olan talep de markalarının değeri ile doğru orantılıdır. Pazarlamanın bütün süreçleri markalaşma sürecini de kapsamaktadır. Pazarın tetkiki ve rakiplerin konumu ve gücü, ürün geliştirme stratejileri markalaşma açısından önem taşımaktadır. Yine ilerleyen süreçte ürüne yönelik reklam stratejilerinin geliştirilmesi,

¹⁰ Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management, Building, Measuring, And Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New York, 2003, s. 9

tanıtım faaliyetleri, müşteri talep, beklenti ve eleştirilerinin değerlendirilmesi de markalaşma sürecinde yer alan önemli duraklardır¹¹. Markalaşmış ürünlerin tercih edilebilirliği yüksek olmaktadır. Bu açıdan markalaşmanın tüketicilerin satın alma tercihleri üzerinde büyük etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki, muadili ürünler arasındaki fiyat farkları yüksek değerli algısı olan markanın tercihini etkilememektedir.

1.1.2.2. Marka kimliği

Marka kimliği, markayı ifadelendiren kavramdır. Markanın amacını ortaya koymakta ve anlamını ifade etmektedir. Marka kimliği ile hedeflenen, marka ile ifade edilmek istenenlerin bütünüdür. Bir başka ifade ile marka kimliği marka ile alıcı arasındaki bağı oluşturmaktadır. İfade ettiklerinin alıcıda bulunduğu karşılık oranınca alıcının markaya yönelimini sağlamaktadır¹².

İmaj ve marka kimliğinin farklı kavramlar olduğu birçok alan araştırmacısının hemfikir olduğu konudur. İmaj tüketici tarafından oluşturulmaktadır. Marka kimliği ise marka oluşturucuları tarafından ortaya konmaktadır. Marka kimliği ile hedeflenen tüketicideki imajı oluşturma/şekillendirmedir. İmaj, tüketicide hasıl olmuş algıdır. Pazarlamacıların ilgisi bu algıya yöneliktir. Marka kimliği bir takım esasları barındırmak zorundadır. Marka ile tüketiciye vadedilenleri barındırması, tüketiciye bu vaadi aktarması önemlidir. Tüketicide kalite algısını oluşturmaya, kalite vaadinde bulunması demek olacaktır. Marka kimliği tüketici ile marka arasındaki etkileşimi sağlamak durumundadır. Kimi yazarlar marka kimliğinin, markaya insansı vasıflar kazandırması süreci olduğunu ifade etmektedirler. Marka kimliği, marka düşüncesinin başlangıç noktasıdır¹³.

1.1.2.3. Marka imajı

İmaj, bir ürünün bilinme şekli olarak ifade edilmektedir. İmaj, tüketicinin zihinde beliren ürün algısıdır. İmajı belirleyen, şekillendiren veya oluşmasını engelleyen birçok kişisel husus bulunmaktadır. Bireyin içerisinde bulunduğu kültürel ortam, tecrübeleri, almış olduğu eğitim gibi birçok etken imaja yönelik algıya etki etmektedir. Bu sebeple bu algının değiştirilmesi son derece güç bir durumdur. Bunun yerine kontrol edilmesi veya

¹¹ Murat Saylan, "Markalaştıramadıklarımızdan Mısınız?", *Marketing Türkiye Dergisi*, Marka Özel Sayısı, 2000, s. 67

¹² David A. Aaker, *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press, 1991, s. 68

¹³ Geoffrey Randall, *Markalaştırma, Stratejinizi Planlamada Doğru Rehber*, Çev. : Elif Özsayar, Rota Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 62

kısmen yönlendirilmesi gibi hedefler marka araştırmacılarının ön planda tuttuğu konulardır. İmajın iki boyutundan sözedilebilmektedir¹⁴ :

- Görsel Unsurlar

Bu unsurlar görme duyusuyla ilinti unsurlardır. Bireyin görme duyusu, imaj algısını direkt olarak etkilemektedir.

- Duygusal Unsurlar

Bu unsurlar arasında bireyin karakteri, bilgi seviyesi, tecrübeleri, bakış açısı sayılabilmektedir.

Marka İmajı, bireyin marka ile ilgili geliştirmiş olduğu kanaatler bütünüdür. Görsel ve duygusal unsurlar çerçevesinde ürünü algılama biçimidir. Marka imajı bireyin markaya ilişkin deneyimlerini de ifade etmektedir. Marka imajı, işletmenin pazarlama eylemleri ile tüketicilerin zihinlerinde oluşturduğu algılar toplamıdır¹⁵.

Marka imajı, bireylerin mamule atfettikleri mana veya mamulün kendilerine olan ifadesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Marka imajı, bireyin seçmiş olduğu markaya ilişkin farklı kaynaklardan ve farklı biçimlerde aldığı yansımaların neticesinde ortaya çıkmaktadır¹⁶.

Markanın sadece biri isimden hasıl olduğu söylenemez. Esasen bireyler almak istedikleri mal ve hizmetleri markaya göre tespit etmektedirler. Dolayısıyla, tüketicilerin satın aldıklarının marka imajı olduğunu söylemek mümkündür. Marka imajının birtakım özellikleri bulunmaktadır¹⁷.

- Marka imajı, bireyin algı dünyasında ürüne ve markaya dair oluşan kanıdır.
- Marka imajı, objektif bir yapının ötesinde tamamen hissi bir tepkiyle oluşmuştur.
- Marka imajı malın veya hizmetin teknik yapısı ve özelliklerinin dışında bir olgudur.
- Marka imajı, işletmenin pazarlama stratejisi doğrultusunda ve hedef kitlenin özelliklerine bakılarak gerçekteşirilen pazarlama faaliyetleri ile meydana getirilmektedir.

¹⁴ Howard Barich ve Philip Kotler, "A Framework For Marketing Image Management", *MITSloan Management Review*, Winter 1991, Volume 32, Issue 2, s94

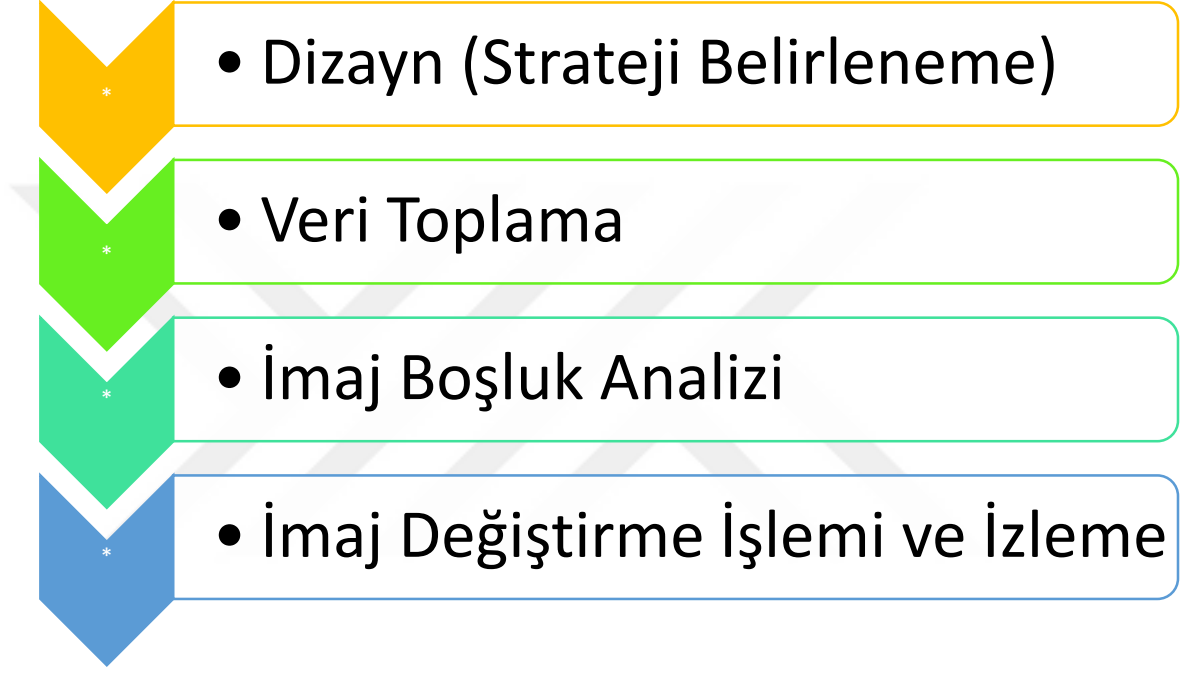
¹⁵ Chia-Hung Hung, "The Effect of Brand Image on Public Relations Perceptions and Customer Loyalty", *International Journal of Management*, Jun 2008, volume25, issue2, s.237

¹⁶ Aykut Bedük, **Marka İmajı Ve İhracata Etkileri**, <http://www.foreigntrade.gov.tr> (Erisim tarihi : 14.01.2018)

¹⁷ Kevin Keller, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, Prentice Hall Publication, NewJersey, 2003, s. 64

- Marka imajını bir sanal gerçeklik olarak ifade etmek de mümkündür. Aslıolan bu imajın algılanmasıdır.

Howard Barich ve Philip Kotler'in oluşturduğu İmaj Yönetim Süreci Şekil 3 'de belirtilmiştir.



Şekil-3 İmaj Yönetim Süreci¹⁸

1.1.2.4. Marka kişiliği

Marka kişiliği, markayı ifade eden fiziki niteliklerin bir parçasıdır. Marka kişiliği, markayı öne çıkarmanın yanı sıra tüketiciye marka hakkında bilgi aktaran düşüncedir. Marka kişiliği ifade ile insanların bazı özellikleri ile markalara aktarılmıştır. Bu sayede markanın beklediği duygusal ivmeye vurgu yapılmaktadır. Marka sahip olduğu yaşı, hitap ettiği (hedef kitle) kitlenin ekonomik yapısı, tüketicinin cinsiyeti gibi noktalardan incelenebilmektedir. Aynı şekilde samimi, dışadönük, hassas gibi yine insani vasıflara öykünen açılardan da değerlendirilebilmektedir¹⁹.

¹⁸ Barich ve Kotler, **a.g.e.**, s. 94

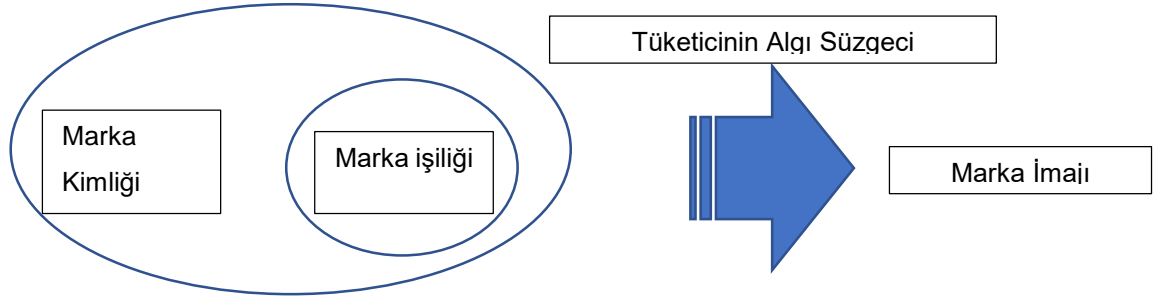
¹⁹ Jennifer Aaker, Dimesions of Brand Personalty, **Journal of Marketing Research**, 1997, Volume 34, s. 343

Marka kişiliği, markaya bir takım sıfatlar yükleyerek tanımlamayı hedeflemektedir. Bu sıfatlar arasında yenilikçi, komik, maço, centilmen, hassas, gizemli, çapkın, güvenilir, aktif, atılgan vb. sayılabilmektedir. Tüketiciler üzerinde yapılan marka araştırmalarının ortak sorusu, markanın insan ya da hayvan olması durumunda onu nasıl ifade edecekleri sorusudur. Yapılan çalışmalar tüketicinin üç nokta arasındaki uyuma yoğunlaştıklarını göstermektedir. Malın özellikleri, kendi kişiliği ve markanın kişiliği. Bu üç nokta arasındaki uyumu gören tüketici açısından marka tercih edilebilir durumdadır. Yapılan reklam faaliyetinin etkinliği de tüketicinin marka kişiliği ile ilgili aktarılan algıyı alması ile ilintilidir²⁰.

1.1.2.5. Marka değeri

1980'li yıllarda ifade edilmeye başlanan marka değeri olgusu tüketici ve üreticiler açısından farklı değerlendirilebilmektedir. Marka değeri, mal veya hizmete markanın ürünün değerine ilave olarak katkısı olarak kısaca ifade edilebilmektedir²¹.

Alanyazında "Brand Equity" olarak ifade edilen marka değeri kavramının oluşması ile birlikte pazarlama stratejilerinin odağına markalar oturmuştur. İşletmeler kadar yatırımcıların da öncelikle dikkat ettiği konu marka değeri ve bu değerın korunması olmaktadır. Marka değerinin bu denli önem arzemesinin en önemli sebeplerinden birisi markanın tüketici tarafından seçiminin sağlaması ve müşteri sadakatine olan etkisidir. Marka değeri yüksek, güçlü markalar pazarda rekabet anlamında avantajlı konuma geçmektedirler²². Marka kişiliği, imajı ve kimliği arasındaki ilişki Şekil 4 'de verilmektedir.



Şekil-4 Marka kişiliği, imajı ve kimliği arasındaki ilişki²³

²⁰ Michael Bosnjak vd., Dimensions of Brand Personality Attributions: A Person-Centric Approach in the German Cultural Context, *Social Behavior and Personality*, 2007, Volume 35 Issue 3 s. 303

²¹ Cathy Walgren vd., Consumer-Based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument, *Journal of Marketing Management*, Volume 18, Issue 6, s. 27

²² Dennis Pitta ve Lea Prevel Katanis, Understanding Brand Equity For Successful Brand Extension, *The Journal of Consumer Marketing*, 1995, Volume 12, Issue 4, s. 56

²³ Emel Can, Marka ve Marka Yapılandırma, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Yıl 2007, Sayı 1, s. 232

1.1.2.6. Markanın Tarihsel Gelişim Seyri

Tarih boyu üreticiler, mallarını rakip mallardan ayırmak için kimi yöntemler izlemişlerdir. Özellikle daha düşük kalite mallardan ayırma kaygısı markalamaya yolaçmıştır. Esnaf birliklerinin markalamayı haksız rekabetin de önüne geçmek maksadıyla teşvik ettiği bilinmektedir. Günümüzde her ürün ve hizmet bir marka ile çağrıştırılmaktadır. Tüketicilerin başta güven duygusu olmak üzere çeşitli sebeplerle marka tercihine önem verdikleri görülmektedir. Marka kullanmayı gerektiren bir başka durum, üreticilerin tüketicileri kontrol altında tutma ve yönlendirme istekleridir. Ürünün hangi üretici tarafından üretilip satıldığına ilişkin tarihteki ilk kaynak eski Mısır uygarlığını işaret etmektedir. Bu dönemden kalan yapılardan çıkan eşyalarda, özellikle tuğlalarda kimin tarafından yapıldığını gösteren işaretlere rastlanmıştır. Milattan Önce 3500 yıllara denk gelen bu işaretlemelerin benzerlerine bin yıl sonra Eski Yunan uygarlıklarında rastlanmaktadır²⁴.

1800'lü yıllar sonrası farklı bir boyut kazanan üreten-tüketen etkileşimi markayı, markanın öne çıkması, belli vasıflar taşımasını doğurmuştur. Aynı dönemlerden itibaren artan nüfusa paralel olarak büyüyen şehirler, gelişen ve giderek daha dinamik bir görünüm alan pazar ve buna paralel olarak artan tüketici talebi pazarlama anlayışına olduğu kadar işletme stratejilerine de yansımıştır. Artan talebin üretim miktarına yansımaları da bu açıdan kaçınılmazdır. Sanayi devrimi sonrası üreticinin kendi başına olduğundan sözedilememektedir. Ürününü ancak toptancılar vasıtasıyla satabilmekte, uzak pazarlara girme şansı bulunmamaktadır. Her ne kadar marka olgusunun farkına varılmışsa da, üreticinin sınırlı hareket imkanı, satış zorlukları kimi zaman marka konmadan, reklam faaliyetlerine kaynak ayırmadan satış ortamı doğurmuştur. Sonrasında toptan satış odaklarının üreticiler üzerindeki baskı ve istismarı, karın büyük kısmını kendilerine ayırmaları, üreticilerin markanın önemini ayırdına varmalarına yolaçmış, bu boyunduruktan ancak markalaşma ile kurtulabileceklerinin farkına varmışlardır²⁵.

Ticaretin belli odakların güdümünden kurtulup serbest olarak başlaması ile malların birbirinden ayrılmasının gerekli olduğu görülmüştür. Kaliteli, tüketici tarafından talep

²⁴ Mehmet Marangoz, Marka Değeri Algılamalarının Marka Yayılmaya Etkileri, *Ege Academic Review*, 2007, Volume 7, Issue 2, s. 459

²⁵ Tom Brown, Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences, *Corporate Reputation Review*, Vol 1, No: 3, s. 215

gören, aranan malların rakip mallardan ayrılması için malın üzerine birtakım belirteçler konmasının gerekliliği farkedilmiştir. Belirtilen dönemdeki halkın eğitim seviyesindeki düşüklük, okuryazarların sayısının az olması, bu belirteçlerin (markaların) yazılı değil, işaret şeklinde olmasını doğurmuştur. Ticaretin son dönemlerinde yüzyüze satış büyük oranda ortadan kalkmıştır. Üretici ve tüketici yüzyüze gelmemektedir. Bu boşluğu aracı işletmeler kapatmaktadır. Teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, pazarda ürün çeşitliliğinin artmasına rağmen ürün bilgisine erişmeyi kolaylaştırmıştır. Ancak malların artık büyük ölçüde bir ambalaj içerisinde bulunması tecrübe etmeyi zorlaştırmıştır. Bu sebeple tüketici, satın alma kararını verirken reklamların etkisi altına girmiş veya geçmiş tecrübelerini esas almıştır. Tüm bu koşullar markalaşmayı ve markanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Marka olgusunun bugünkü anlamına eşdeğer şekilde ortaya çıkışı yirminci yüzyıla denk gelmektedir. İlk markaların sabun gibi daha çok temel tüketim mallarında başlayan ambalajlama faaliyetleri ile kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Sonraki yıllarda ise işletmeler, reklam faaliyetlerine başlamış, o dönemin yeni ürünlerini tüketicilere tanıtmaya girişmişlerdir. Bu dönemin göze çarpan en önemli özelliği markaların anılmaya başlanmasıdır. Tüketiciler malları, markaları ile telaffuz etmeye başlamışlardır. İşletmeler bu reklam faaliyetlerinde tüketiciye daha yakın durmak, ürünlerinin "onlardan ve onlar için olduğunu ifade etmek maksadıyla halktan motiflerle sunmaya yönelmişlerdir²⁶. Çok çok sonraları da olsa ülkemizde margarinin Sana, propan mutfak tüpünün Aygaz, deterjanın Omo olarak anılması gibi.

1929 krizi sonrası kendine gelen dünya ekonomisi markanın sadece ambalaj üzerine belirtilenden öte bir anlam ifade ettiğini ve marka kimliği oluşturmanın gerekliliğini keşfetmiştir. Ancak bu keşif reklamcılarının hayallerinde kalmanın ötesine geçmemiştir. Reklamcılar markanın psikolojik boyutunun etkilerinin üzerinde ne kadar dursalar da üretici-işletmeler için marka ambalaj üzerinden öteye gidememiştir. 1960'lı yıllara kadar da bu tutum değişmemiş, marka da marka kişiliği kavramı da gereken önemi görmemiştir. Bu tarihlere kadar reklam, sadece yeni bir ürünün piyasaya sürüldüğünü haber vermekten öteye geçmemiştir. Bu yeni piyasaya sürülen ürünün insan hayatına getireceği yenilik ve kolaylık hakkında bir duyuru çerçevesinde kalan reklama, ancak, rekabet artmaya

²⁶ Peter Farquhar, Managing Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 1990, Volume 4, s. 7

başlayınca, aynı pazarda, aynı işlevde birden çok ürünün ortaya çıkınca gerçek işlevine kavuşmaya başlamış ve markanın imajı olduğu gerçeği de kabul edilmiştir²⁷.

1.1.3. Kurumsal Marka

Kurumsal Marka işletmeyi çalışanları, varlıkları, değerleri ile bir bütün olarak yansıtan marka olarak tanımlanabilmektedir²⁸. Kurumsal marka ile işletme ürettiği ürünün yanısıra kendini de ifade etmektedir. Kurumsal marka, işletme yöneticisine işletmeye insani bir boyut kazandırarak daha etkin ve verimli bir organizasyon yapısı oluşturmak üzere strateji geliştirmesine imkan sağlayacaktır²⁹. Literatürdeki kurumsal marka tanımlarına bakıldığında, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlere ilişkin markalama faaliyetlerinin benzeri bir süreci kurumsal markalama için de oluşturmaları gerektiği görülmektedir.

Tüketicilerin satın alma kararını verdikleri ürün hakkında güven duyma ihtiyacı içindedirler. Çoğu kez sadece güven duygusu ile hareket ettikleri, ürünün diğer özelliklerinde ısrarcı olmadıkları görülmektedir. Bu güven, üretici işletmeye olan güven olmaktadır. Özellikle uzak doğu kökenli işletmelerin hızlı bir biçimde globalleşebilmelerinin ardında tüketicilerin güven beklentilerini iyi analiz edebilmeleri ve tanıtım faaliyetlerinde kurumsal değerleri ön plana çıkarmaları yatmaktadır. Uluslararası pazarlara girerken bu işletmeler "kurum tutkallı" adı verilen stratejiyi izlemişlerdir. Öne çıkarmış oldukları kurumsal markaları, ürünlerinin marka değerinde de artışa yol açmıştır. Esas itibarıyla üretilen malın markası ile işletmenin markası farklı özellikler arz etmektedir. İşletmenin markası veya kurumsal marka daha çok yatırımcıyı hedeflemektedir. Kurumsal markanın ahlaki ve sosyal sorumluluk boyutu etkindir. Kurumsal markanın taşınması gereken unsurlar : "Çok boyutlu, birçok bilgi dalını kapsayan, somut, hissedarlarına duygusal bağ ile bağlılık ve tüm organizasyonu etkileyen sorumluluk ilkelerine sahip olmaktır"³⁰

²⁷ Emel Can, Marka ve marka Yapılandırma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt 22, sayı 1, sayfa 225

²⁸ Hilal Özdemir Çakır, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 13, s. 57

²⁹ Sinem Yeygel ve Mehmet Yakın, Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi, *Selçuk İletişim Dergisi*, 2007, Cilt 5, Sayı 1, Sayfa 102

³⁰ Fiona Harris ve Leslie De Chernatony, Corporate Branding And Corporate Brand Performance, *European Journal of Marketing*, Volume 35, No. 3/4, s. 441

Kurumsal Markayı büyük ölçüde ortaya koyan işletme içi dinamikler, örgüt iklimi ve örgüt kültürüdür. Hissedar açısından kurumsal marka, işletmenin yansıttığı itimat duygusu, işgören ilişkileri, sosyal sorumluluk gibi öğeler taşımakta olup, ürün markası ile çok yakın ilişkili değildir. Kurumsal marka, işletmenin temel vasıflarını işler, öne çıkarır. Güvenilirliğinden, sosyal ilişkilerine, etik değerlerine kadar işletmenin vasıfları işlenir. Bunun etkisi daha çok yatırım faaliyetlerinde, personel alımında gözlemlenmektedir. Hedeflenen sadakat ürüne değil, işletmeye sadakattir. Özellikle hissedarlar ve çalışanların kurumsal bağlılığını tesis etmeyi hedeflemektedir. Kurumsal marka ile oluşturulmuş örgütsel bağlılık yatırım kararlarından işletme verimliliğine kadar çok safhada fayda sağlamaktadır³¹.

Kurumsal marka, daha çok ve daha etkin olarak hizmet sektöründe işlev görmektedir. Bunun dışında endüstriyel pazarlarda da kurumsal marka malın markasının önüne geçmektedir. İşletmeler arası satın alma faaliyetlerinde de kurumsal marka, işletmenin tercih edilirliliği üzerinde etkili olmaktadır.

Kurumsal markanın yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen iki model de 1980 sonrasına denk gelmektedir. Makro ve mikro olarak isimlendirilen bu iki model işletmenin imajı, yapısı, ilişkileri gözönüne alınarak ortaya konmuştur. Her kurumda varolması gerektiği düşünülen ilke ve yönelimler kurumsal markanın markalaşması sürecinde de esas alınmaktadır. Altı seviyede ele alınan bu ilke ve yönelimler, kurumsal marka sürecini de ortaya koymaktadır³² :

- 1.Seviye : Markanın muhtevasının oluşturulması
- 2.Seviye : Markanın oluşturulması
- 3.Seviye : Markanın Tasdiki
- 4.Seviye : Markanın İstikrarlılığı
- 5.Seviye : Markanın Sürekliliği
- 6.Seviye : Markanın Denetimi

Kurumsal markanın tüketicilere, alıcılara ve ilgililere aktarımında izlenecek stratejinin tutarlılığı kurum markasının imajını pozitif yöne sevkedecektir. Tüketici geri

³¹ Emel Karayel Bilbil vd., Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 2013, Cilt 10, sayı 39, sayfa 163

³² Simon Knox ve David Bickerton, The Six Conventions Of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 2003, Volume 37, Issue 7-8, s. 998

dönüşleri incelendiğinde en pozitif kurumsal marka imajının dürüst ve itimat edilir algısı oluşturmuş firmalara ait olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin ürettiklerinin tercih edilirliliği de yüksek olmaktadır. Sadece satış anlamında değil personel alımında da bu algı önemli bir rol oynamaktadır. Pozitif kurumsal marka imajına sahip işletmelerin nitelikli insan gücüne erişimi daha kolay olmaktadır. Oluşan pozitif örgüt iklimi işletme verimliliğini artırmakta ve pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır³³.

İşletmeler ürün markalarının tanınırlılığını artırmak için büyük kaynaklar harcamaktadırlar. Kurumsal markanın getirisi ve önemi ortaya çıktıkça bir o kadar kaynak da kurumsal marka ve işletme imajının oluşturulması, geliştirilmesi veya iyileştirilmesi için sarfedilmektedir. “İşletmenin imajının eskimemesi”, “işletmenin ürünü, karı, geleceği hakkında hedef kitlenin kuşku duymaması”, “işletmenin dinamizmi yakalaması ve muhatapları tarafından da bu şekilde algılanmasının sağlanması” artan rekabet koşullarına karşın pazardaki etkinlik ve sürekliliğini sağlamak isteyen işletmelerin öncelikleri arasında bulunmaktadır. Özellikle 1900’lü yılların ikinci yarısından itibaren kurumsal markanın etkinliği ve gerekliliği üzerinde çalışılmaya başlandığı görülmektedir³⁴.

Alanda çalışan araştırmacılar kurumsal marka imajının, ilişkili grupları gözönünde bulundurup geri dönüşleri değerlendirerek dört temel başlıktan meydana geldiğini ifade etmektedirler³⁵:

- İşletme ile ilgili düşünce-algı
- İşletmenin bilinirliliği
- İşletmenin prestij seviyesi
- İşletmenin rakipleri karşısındaki durumu

Başlıklar incelendiğinde sürecin kurumsal kimlik meydana getirme ile başladığı görülmektedir. Kurumsal kimlik hasıl olduktan sonra bir kurumsal marka imajından sözedilebilmektedir.

³³ Mustafa Bal, Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, s. 1 s. 220

³⁴ Bal, *a.g.e.*, s. 220

³⁵ Regenthal'den aktaran : Lenka Simirova ve Vladimira Repasova, Building Corporate Identity in The Economic Crisis Time, *Studia Commercialia Bratislavensia*, Volume 5, No 20, s. 640

İşletmelerin güncel kurumsal marka imajının, kurum ana hedeflerine yönelik faaliyetlerinden başlayıp çevresel odaklarla olan iletişimine kadar bütün safha ve etkinlikleri kapsamı gerektiği görülmektedir. İşletme muhataplarına kurumsal kimliğini sunmaktadır. Muhataplarının işletmeyi algılaması ise kurumsal imaj olarak isimlendirilmektedir. İşletmeler, dört basamaklı bir süreç dahilinde kurumsal marka imajı ihdas etmektedirler. İlk olarak altyapı niteliğinde bir strateji oluşturulmaktadır. Sonrasında işletmenin içerideki ve dışarıdaki imajının kurulması faaliyetleri ve nihayet dördüncü safhada hedef kitle ile yakınlığın tesis edilmesi sağlanmaktadır³⁶.

İşletmeler birinci safha olarak da ifade edilebilecek başlangıç safhasında işletmenin misyon ve vizyonunun çerçevesini çizmeleri gerekmektedir. İkinci olarak, kurumun dış çevresine yönelik imajını şekillendirilmesi gelmektedir. İşletmenin dış imajını oluşturma sürecine ait yedi boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar, “müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, somut imaj, reklam, sponsorluk, medya ilişkileri, sosyal sorumluluk” olarak sıralanabilmektedir. Pozitif dış imaj hedef kitle mensubunun kuruma yönelmesine sebep olacaktır. Ancak tek başına bu yönelim yetersiz olacaktır. İşletmeye yönelen tüketici, işletme ile bir etkileşime girmekte, işletmeyi değerlendirmektedir. Özellikle işgörenleri ile olan ilişkisi etkileyici bir unsur olarak göze çarpmaktadır. İşgörenlerin tutum ve davranışları ile işletmenin yansıttığı imajı mukayese etmektedir. Bu sebeple, işletmenin kurumsal imajı açısından işgörenlerin davranışları önemli rol oynamaktadır. Dış imajın tesisini müteakip işletme iç imajı oluşturma gayreti içine girmektedir. Son olarak ise soyut imaj olarak ifade edilen tüketicilerde işletmeye karşı olan algının şekillendirilmesi bulunmaktadır. Alanda çalışan araştırmacılar, kurumsal imajın etkilenenlerini “kurumun kendisi, sosyal çevresi, çalışanları, kurumun yaptığı yardımlar, kurumun ürünleri, fiyatları, dağıtım kanalları, satış sonrası hizmetleri, kurumun iletişim” olarak sıralamışlardır. Yine aynı araştırmacı, kurum imajına ilişkin unsurları da dört başlıkta toplamıştır. Mal (kalite, işlevsellik), beşeri boyut (çalışanlar ve tüketiciler ile bunlar arasındaki etkileşim), sorumluluk (sosyal katılım) ve işletmenin itimat edilebilirliği³⁷.

³⁶ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.173.

³⁷ Kevin Lane Keller, Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 1993, Volume 57, Issue 1, s. 1-22

1.2. İŞVEREN MARKASI

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin markalaştırılması pazarlama stratejileri açısından zorunluluktur. İşletmeler uzun vadeli faaliyet planlamasını ve stratejisini bu markalar ekseninde oluşturmaktadırlar. Küreselleşmenin meydana getirdiği rekabet ortamının bir sonucu olarak son dönemlerde işletmeler markalamanın da tanım ve işlevlerini genişletme yoluna gitmişlerdir. “Kurumsal markalama” olarak ifade edilebilecek süreç özellikle teknolojik yanları ön planda olması dolayısıyla gelişimi ve değişimi anlık takip etme avantajına sahip sektörlerde ivme kazanmıştır. IT, uluslararası finans, e-trade gibi sektörler kurumsal markalamaya özellikle önem vermektedirler. Kurumsal markalamanın önemli işlevlerinden birisi de çalışanların bakış açısına önem vermesidir. Bu sayede çalışanların işletme ile ilgili duygu ve düşüncelerini anlayarak yönetim stratejileri geliştirmeye olanak sağlanmaktadır³⁸.

Alan yazınında ilk olarak Ambler ve Barrow tarafından İşveren Markası “işveren tarafından sağlanan ve işveren firma tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” tanımlanmasıyla ifade edilmiştir. İşveren markasının temel işlevlerinden ilkinin işletme yönetiminin öncelikleri ile ilgili olarak geliştireceği sadeleştirme stratejisi ve sonrasında üretkenliğin artırılması olduğu belirtilmiştir. İşveren markasının işe alım süreçlerinin geliştirilmesi, personel devir hızının düşürülmesi, örgütsel bağlılık kavramının personele içselleştirilmesi gibi işlevleri de öncelikli işlevler arasında yer almaktadır³⁹. Literatürde yapılmış olan İşveren Markası tanımları Tablo 1 kapsamında verilmektedir⁴⁰.

Tablo-1 İşveren Markası Tanımları

1996	Ambler ve Barrow	İşletmenin tespit ettiği ve personel alımı ile elde edilen mali, psikolojik ve uygulama toplamıdır
2004	Backhaus ve Tikoo	Kurumun, rakipleri ile aralarındaki farkı ortaya koymak amacıyla pozitif ve çekici özelliklerini öne çıkaran algı tesisidir.

³⁸ Simon Knox ve Cherly Freeman, Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, 2006, Volume 22, Issue 7, s. 695

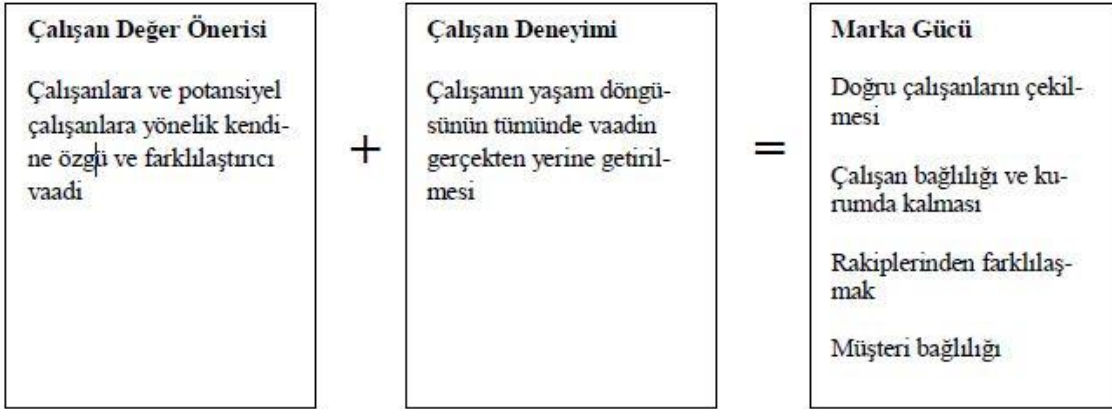
³⁹ Ambler ve Barrow, *a.g.e.*, s. 187

⁴⁰ Gonca Doğru ve Sinem Yeygel Çakır, İşveren Markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi : Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, cilt 8, sayı 40, s 674

2004	Sullivan	İşletmenin hazır ve olası çalışanlar ile paydaşlarının algılarına yönelik uzun vadeli algı oluşturma programıdır.
2005	Martin	İşletmenin tercih edilirliliğini pekiştirmek ve rakiplerine oranla seçkinliğini öne çıkaran strateji
2005	Bach	İşletmenin halen çalışan ve olası çalışanları nezdinde işletmenin çekiciliğini artırma yönündeki etkinlikler bütünüdür.
2005	Berthon	Kurumun tercih edilirliliğini tesis etmek veya artırmak amacıyla hazır ve olası çalışanlarla iletişimin sağlanması çabalarıdır
2007	Erdemir	Çalışanların motivasyonunu artırmak, personel sirkülasyonunu azaltmak, Çalışanları nezdinde işletmenin cazibesini artırmak amacıyla işletme yönetimince alınan kararalar, konan hedefler, belirlenen stratejiler ve hazırlanan programlar bütünüdür.
2007	Katoen ve Macioschek	Hazır ve olası çalışanların algılarına etki etmek, işletme farklılığını ortaya koymak suretiyle ortaya konan ve kısa vadeye dayanmayan çabalardır.
2007	Walker ve Higgins	Kurumu rakiplerinden farklı kılan hususiyetleridir.
2009	Kimpakorn ve Tocquer	Ürün markasından farklı olarak, kurumun hazır ve olası çalışanları nezdindeki imajıdır.
2009	Rosethorn	Kurum ve çalışanları arasındaki çift taraflı mutabakattır.
2010	Kapoor	İşletmeyi, seçkin bir konumaya (veya sıralamaya) taşıyan bilinçli stratejidir.
2011	Baş	İşverence çalışanlara yönelik hazırlanan mali, psikolojik ve uygulamalar bütünüdür.
2013	Duc ve To	Hazır ve olası çalışanlara yönelik, işletmeyi cazip kılan bir algı oluşturma faaliyetidir.

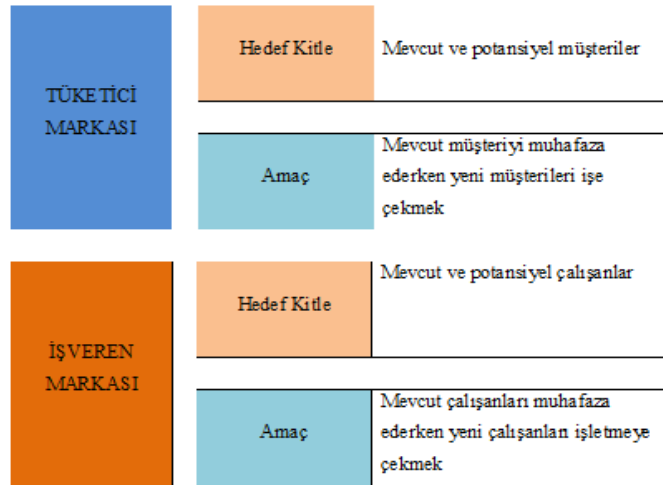
İşveren markası, kurumun üyeleri ve ileride çalışması arzu edilen işgörenlerin nezdinde işletmenin yansıttığı imaj şeklinde ifade edilmektedir. İşveren markası, işletme çalışma koşulları hakkındaki bilgiyi ihtiva eder. Bu bilgi ücretten terfiye kadar farklı

unsurlar barındırmaktadır. İşveren markası, potansiyel işgörenlerde işletmeye ilişkin pozitif algının oluşturulması ve kurum kimliğinin aktarımını hedeflenmektedir⁴¹.



Şekil-5 İşveren Markası⁴²

Şekil 5'de işveren markası süreci ifade edilmektedir. Buradan da görüleceği üzere, işveren markası, işletmenin işgörenlere olan vaatleri ve işgörenlerin tecrübelerinin birleşiminden meydana gelmektedir. Bu iki unsur arasındaki uyumun şiddeti işveren markasının gücünü ortaya koymaktadır⁴³.



Şekil-6 TM-İM Farklılıkları⁴⁴

⁴¹ Pierre Berthon vd., Captivating Company : Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 2005, Volume 24, Issue 2, s. 151

⁴² Helen Rosethorn, *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*, Gower, Burlington, s. 17-33.

⁴³ Rosethorn, *a.g.e.*, s. 17

⁴⁴ Türker Baş, *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2011, s. 30

Şirketler mevcut kaynaklarını gittikçe artan bir şekilde işveren markası adı verilen konsepte yatırmaktadır. İşveren markası, herhangi bir kurumun, işletmenin işveren vasfıyla kimliğinin oluşturulması ve şirket imajının yönetilmesi sürecidir. Collins ve Stevens ve Slaughter vd. çalışmalarına göre güçlü bir işveren markası, daha iyi işgörenleri kendine çeker ve işgörenlerin istihdamları hakkındaki beklentilerini şekillendirir. Moroko ve Uncless'e göre işveren markası, gerek ürün markası oluşturma gerekse de kurumsal markalaşma ile aynı teorik temelleri paylaşmakta, çok sayıda paydaş gruplarını etkilemektedir. Bu çalışmada Moroko vd. tarafından sunulmuş olan "işveren markası" tanımı kullanılacaktır: "İşveren markası, bir şirketin mevcut ve gelecekteki işgörenlerine cazip bir iş ortamı sunduğu fikrini aktarma çabalarının bütünüdür. Diğer bir deyişle, istihdamın sunduğu ve işveren şirket ile özdeşleşmiş işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaların oluşturduğu bir pakettir." Moroko vd. başarılı işveren markalarının özelliklerini tanımlarken psikolojik taahhütlerin yerine getirilmesini ele almıştır. Başarılı işveren markaları bu markayı pazarlama içeriklerinde doğru şekilde resmedebilen markalardır. Dolayısıyla da işgören değer önermesi (EVP) ve işveren markası birbirine bağımlıdır ve markanı taahhüdü EVP aracılığı ile aktarılır⁴⁵.

Başarılı bir işveren markasının diğer özellikleri arasında şunlar yer almaktadır⁴⁶:

- Bilinir ve fark edilir olma
- Anlamlı ve akılda kalıcı olma – İşveren markalarının, bir şirketin mevcut ve gelecekteki işgörenlerinin akıllarında yer edecek bir değer önermesine sahip olması gerekir
- Doğrudan rakiplerden farklılaştırılmış olma

Davies, bir markanın başlıca özelliklerinin aynı zamanda işveren markası için de geçerli olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır⁴⁷:

- Farklılaşabilme
- Sadakat oluşturma
- Marka ile duygusal bir bağ geliştirme.

⁴⁵ Lara Moroko ve Mark D. Uncles, Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, 2008, Volume 16, Issue 3, p. 160

⁴⁶ Moroko ve Uncles, *a.g.e.*, s. 160

⁴⁷ Gary Davies, Employer Branding and Its Influence On Managers, *European Journal of Marketing*, 2008, Volume 42, Issue 5, p. 667

Kurumsal Karakter Ölçeği bir kurumu hem tüketici hem de işgören bakış açısından değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu ölçeğin beş ana boyutu bulunmaktadır⁴⁸:

- Kabul edilebilir olma
- Girişim
- Şıklık
- Yetkinlik

Davies, işveren markasının yukarıda verilen özelliklerini ölçmek amacıyla ticari faaliyetlerde yönetici konumundaki kişiler ile bu ölçeğin uyarlanmış bir versiyonunu kullanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre 'kabul edilebilir olma' işletme sonuçlarını en çok etkileyen kurumsal marka kimliği boyutu olarak karşımıza çıkmıştır ve bir işveren markasının çekiciliğini öngörmekte en büyük katkıyı yaptığı belirlenmiştir⁴⁹.

Hansen ve Christensen tarafından gerçekleştirilen araştırmada kurumsal markaların şu 5 boyuta göre nasıl değerlendirilebileceği ortaya koyulmuştur⁵⁰:

- Başarı
- Canlılık
- Güvenilirlik
- Güçlülük
- Sıcaklık/içtenlik

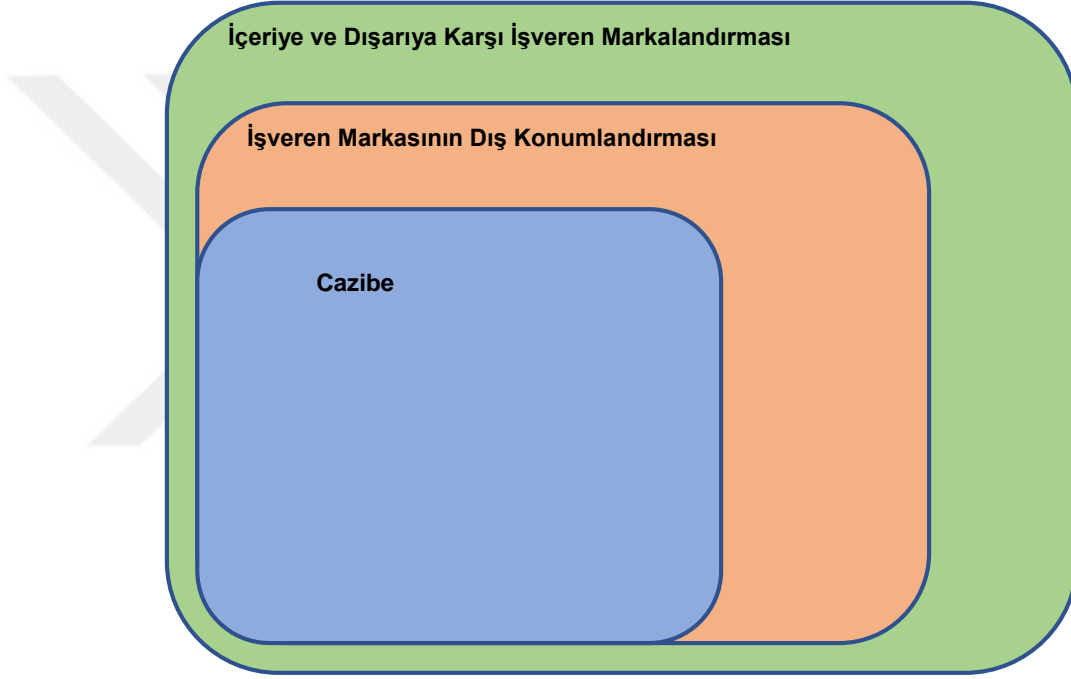
"Başarılı bir işveren marka stratejisi bir nedeni, yani potansiyel işgörenin neden belirli bir işvereni tercih etmesi gerektiğini anlatır." Temellerini stratejik pazarlamadan alan işveren markası, işverenin kurum içi gelişimi ve kurum dışı konumlamaya odaklanır. İşveren markası şirketlerin değer sistemlerini, politikalarını, kurumsal süreçlerinin yanı sıra o şirketin mevcut ve gelecekteki işgörenlerini cezbetme, motive etme ve korumaya yönelik amaçları doğrultusundaki davranışlarını kapsamaktadır. Bu araştırmada, bu tanımda verilmiş olan unsurlar arasındaki ilişkiler seçilmiş ve bunlar derinlemesine analiz edilmiştir: Öncelikle, kurum dışı konumlamaya odaklanılmıştır. Kurumsal süreçler ve şirket kültürü gibi bazı temel unsurlar göz önünde bulundurularak kurum içi konumlama da buna dahil edilmiştir. İkinci sınırlama ise buradaki odak noktasının işgören

⁴⁸ Gary Davies vd., A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 2004, Volume 7 Issue 2, p. 125

⁴⁹ Davies, *a.g.e.*, s. 667

⁵⁰ Davies vd., *a.g.e.*, s. 125

motivasyonu ya da işgöreni elde tutma değil, potansiyel çalışanları cezbetmektir. Ancak, tutarlılığın önemi ve aktarılan mesajlar ile şirketin gerçekliğinin uyuşmaması halinde her türlü işe alım stratejisinin mantıksız olacağı vurgulanmıştır. Bu da işgören motivasyonu ya da işgöreni elde tutmanın da şirket dışındaki dünya için tutarlı bir resim çizmek bakımından aynı amaç ve etiğe sahip olması gerektiği anlamına gelir. Aşağıdaki görsel (Şekil 7) bu araştırmanın konusunu meydana getiren ve yukarıda açıklanmış olan işveren markasının sınırlarını ortaya koymaktadır.

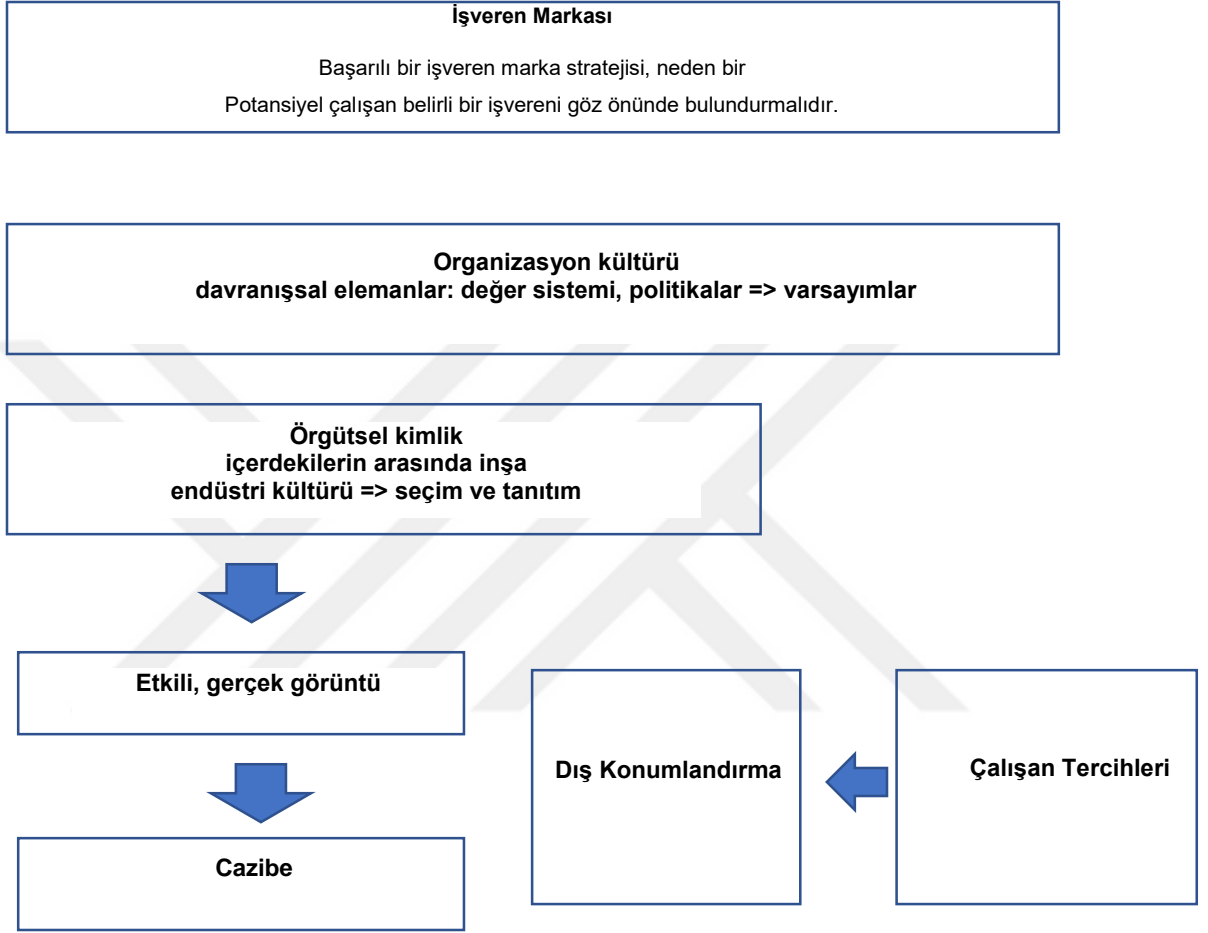


Şekil-7 İşveren Markası Sınırlılıkları⁵¹

Çekicilik, işgörenlerin tercihleri ve beklentilerini ilgilendirmektedir ve bunlar diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmaya dolaysız olarak dahil edilmiştir, çünkü bunların dahil edilmemesi iş piyasasının bir parçasını hariç tutmak anlamına gelecektir. Bir hedef grubu cezbetmek isteniyorsa, o grubun ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmak gerekir ve şirket, kimliğini bu ihtiyaçlara göre yaratmalıdır, aksi takdirde kendisini bu hedeften uzak bir yerde konumlayacaktır.

⁵¹ Davies, **a.g.e.**, s. 667

Şekil 8 işveren markasını meydana getiren ve etkileyen farklı unsurları ortaya koymaktadır. Kabaca iki unsurdan oluşmaktadır: kurum içi ve kurum dışı gelişim⁵².



Şekil-8 İşveren Markası Yapılanması⁵³

Kurum içi gelişim, kurum kültürü ve kurum kimliğini içerir. Bunlar karmaşık yapılarıdır ve bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, bu çalışmanın bakış açısı üzerinden kurum dışı kişilerin algılayabilecekleri boyutlara indirgenmiştir. Kurumsal kültür açısından ise bunlar Schein tarafından ifade edilmiş temel varsayımlardır. Kurumsal Kültür bir kurumsal kimliğe giden yoldur. Kurum içi kişiler arası bir yapı olan Kurumsal Kimlik, kurum dışı kişilerin sosyal gruplar içerisinde süreçler, üretilen şeyler ve konfigürasyonlar yoluyla görebildikleri "endüstri kültürü"dür. Seçim süreçleri ve terfiler de bu çalışmada

⁵² Rachael Maxwell ve Simon Knox, Motivating Employees to "Live The Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within The Firm, *Journal of Marketing Management*, 2009, Volume 25, Issue 9, s. 893

⁵³ Maxwell ve Knox, *a.g.e.*, s. 893

derinlemesine analiz edilecek önemli faktörlerdir. Şirket imajı, işverenin işgörenin gözündeki çekiciliğini ölçen bir yapıdır. “Bir imaj, birbirine rakip iki marka arasında verilen subjektif kararların ve tercihlerin temelini oluşturabilir.” Kurumsal imaj, kurum dışı kişilerin bir işletmenin kültürü, performansı, sosyal etkileşimleri ve başarısı ile ilgili olan subjektif algıları olarak tanımlanabilir. Bir nesnenin basit kalıplara indirgenmesidir. Potansiyel bir işgörenin bir şirketi cazip bulma düzeyi, o işgörenin bilinçli ve bilinç altı süreçlerle edinmiş olduğu varsayımlar, davranışlar ve imajların bir bütünüdür. Rhynes ve Barber çekiciliği üç parametre ile kategorize etmiştir⁵⁴: işe alma (insanların değerlerine hitap eden argümanlar ile çekicilik), teşviklerin (ya da işin özelliklerinin) değişimi ve yeni bir aday havuzunun oluşturulması. “Çekicilik” ve “imaj” bir araya gelerek kurum dışı konumlamayı meydana getirir. Kurum dışı konumlama, şirketin kendisi hakkında homojen bir resim çizmek için takip ettiği bilgi politikalarında ifade edilir. İşveren markası ve kültürün bağdaştırılması. Bu araştırmanın konusu işveren markasıdır ve okuyucular bir markanın, bir iş alanının tamamı için geliştirilmesinin fazlasıyla genelleme olup olmadığını sorgulayabilir. Bir şirket somut sonuçları estetik bakımından göz önünde bulundurulacak olursa bu doğrudur, ancak ürüne ve şirketlerin gelecekte kendileri için çalışacak personel ile ilgili ortak gereksinimlerine bakıldığında şirketlerin bir arada değerlendirilmesi uygun görülmüştür ve bu araştırmayı birden fazla şirket için ilginç hale getirecektir⁵⁵. Markalaşma literatürü, işlevsel farkların sınırlı olması halinde sembolik işlevlerin öneminin artacağını ifade etmiştir. Yönetim danışmanlığı alanı ile ilişkili olarak Luhmann ve ortaya koyduğu “Algı Boyutları” ilginç bir açıklama sunmaktadır: Potansiyel işgörenlerin sahip olduğu rollerin onların beklentilerini meydana getirdiği ve uygun davranış için onlara yol gösterdiği ifade edilmiştir. Örneğin, görevlerin önceden açıkça tanımlanmamış olması nedeniyle bu rolün sınırlarını kaybetmesi halinde kurumun ortak değerleri önem kazanır. Gorbach ve Weiskopf “varlığın disiplini” ile bu bağlantıya değinir⁵⁶. Bu da kurumun işe aldığı kişilerde belirli bir karakteri, dünyayı yorumlamanın belirli bir yolunu zorunlu tutması anlamına gelir. Burada bulunan temel bilgilerden biri, danışmanlık şirketlerinin yönetim bilgisini taşıyan ve aktaran şirketler olduğu bilgisidir. Bessant ve Rush danışmanların sahip olabilecekleri bilgi tabanlı iki rol arasındaki farkların altını çizmiştir: müşterilerinin bilgi alması ve teknolojik gelişmeleri takip etmesini

⁵⁴ Suman Pathak, Role of Employee in Brand Building of the Organization-Business Branding through Employee, *Journal of Marketing Vistas*, 2015, Volume 5, Issue 2, s. 11

⁵⁵ Ramona Thomas, Employer Branding For Consultancies, University of Halmstad, 2016, s. 13 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

⁵⁶ Thomas, *a.g.e.*, s 15

destekleyen bir aracı rolü ve müşterilerinin değişikliklere uyum sağlama ve bunları uygulamalarını destekleyerek kabiliyetleri artıran bir kişi. Öte yandan, kurumsal kültür adayların iş seçimlerini yapmalarında önemli rol oynar. Şirket kültürü hakkındaki düşünceleri seçim kararlarını ve işe giriş sonrası performanslarını etkiler. Adayların belirli bir endüstri alanını seçme nedenleri Keller tarafından açıklanmıştır. Keller sağlanan faydaları “deneyimsel” ve “sembolik” olarak ikiye ayırmış ve deneyimse (ya da işlevsel) faydaların ürün veya hizmet ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, sembolik faydalar ürün ile ilişkili olmayan özellikleri ve altında yatan toplumun onayını alma, kendini ifade etme ve dışadönük özgüven gibi ihtiyaçları ilgilendirmektedir⁵⁷.

Schein kültürü “kurumun eylemleri, sembolleri ve sembolik eylemlerinde hayat bulan ortak değerler, normlar ve davranışların bir bütünü” olarak tanımlamıştır. Güçlü şirket kültürlerinin işgörenler üzerindeki etkileri Hofstede tarafından örneklerle açıklanmıştır. Güçlü kurum kültürlerinde benzer davranışlar ile sonuçlanan tutarlı varsayımlar bulunur ve yeni işgörenler bunların bir parçası olur ve bunlar üst düzey yönetimdeki değişikliklerden daha uzun solukludur. Bu da kültürün dengenin kurulmasında ve kurumsal kimliğin oluşturulmasında önemli olduğu anlamına gelmektedir. Paylaşılan varsayımlar ve değerler personelin gurur duymaları, kendilerini adamaları ve sadık olmalarını sağlayarak daha fazla motivasyon yaratır. Aşağıdaki şekil Schein’in kültürü şu üç düzeyde nasıl ele aldığını göstermektedir⁵⁸:

- Somut Eserler
- Değerler, etik: neyin istenen davranış olduğu hakkında bir fikir oluşturur, sıklıkla kurumsal felsefede sabittir
- Varsayımlar (=> Kurumsal davranış)- şirketlerin çevre ile olan ilişkileri- “gerçek” ve karar verme hakkındaki görüşü- işgörenlerin neyi yapmalarının doğru olduğu hakkındaki varsayımlar- işgörenlerin birbirleriyle ilişki kurma yolları.

Birinci düzey somut eserlerdir; bunlar kurumun gözle görülür ve benzersiz ifadeleridir ve bunların amacı fark yaratmaktır ve şirketin paydaşlardan daha fazla itibar

⁵⁷ Kevin Lane Keller, Brand Mantras : Rationale, Criteria and Examples, *Journal of Marketing Management*, 1999, Volume 15, Issue 1-3 s. 43

⁵⁸ Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Classics of Organization Theory, 1985, Education Alimpact publication, http://www.educationalimpact.com/resources/usl2/pdf/usl2_3_organizational_culture.pdf (Erişim Tarihi : 02.02.2019)

görmesini sağlarlar. Bina mimarisi, ofis tasarımları, işgörenlerin giyim tarzı ve logolar bu kategori altında değerlendirilir. Bir sonraki düzey ise değerlerden oluşmaktadır ve bunları hassas bir şekilde ölçmek zordur. Doğru ve yanlış arasında ayırım yapmayı sağlamaları nedeniyle değerler sıklıkla etik ve ahlaki davranışlarla bağlantılıdır. Kişisel değerler, davranışlar ve inançlar neyin istenen davranış olduğu hakkındaki fikrimizi meydana getirir (üçüncü düzeyde varsayımlar). Şirket değerleri sıklıkla kurumsal felsefede ya da işgörenlerin gündelik eylemlerinde sabittir. Kültürün üçüncü düzeyini altta yatan varsayımlar, öğrenilmiş ve pekiştirilmiş tepkilerden oluşmaktadır. Schein tarafından listelenen temel varsayımların dördü bu çalışma ile ilgilidir⁵⁹:

- Şirketin çevre ile olan ilişkisi
- "Gerçek" ve karar verme hakkındaki görüşü
- İşgörenlerin neyi yapmalarının doğru olduğu hakkındaki varsayımları
- İşgörenlerin başkaları ile ilişki kurma yolları.

Bu varsayımlar danışmanlık şirketlerinin analizinde kullanılacak ve doğru işgörenleri çekmek için güçlü nedenler oluşturup oluşturmadıkları bakımından değerlendirilecektir. Bunlar stabil değişkenlerdir, gözlemlenebilirler ve bunlar mevcut değerlerin bilinç dışı sonuçlarıdır.

Kurum içi kişiler arasında bir yapı olan ve kurumun üyelerinin o kurumun kimliği hakkındaki algılarını ifade eden kurumsal kimlik açısından, kurum dışı kişilere sosyal gruplardaki süreçler, eserler ve konfigürasyonlar yoluyla aktarılan şey "endüstri kültürü"dür. Kurumsal kimlik ile ilgili teoriler, kurumun kimliği hakkındaki kurum içi ve kurum dışı algılar arasındaki ilişkileri vurgulayarak marka kimliği konsepti üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. Ancak, kurumsal kimlik teorisi başka bir varsayıma daha yer vermektedir: kişiler bireysel kimliklerini genişletmek için bir kurumun kimliği ve değerlerini göz önünde bulundurur. Bu kişisel markalaşma aynı zamanda işgören düzeyinde de düşünülebilir ve işgörenlerin ortaya koydukları farklı roller ile sonuçlanır⁶⁰.

⁵⁹ Schein, **a.g.e.**, s. 5

⁶⁰ Sevil Uzoğlu, Kurumsal Kimlik ve Anlambilim Çerçevesinde Vakko Örneği, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 76 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

1.3. İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ KURAMSAL ALTYAPISI

İşveren markasının İKY uygulamacıları arasında popülerliğine rağmen konu hakkında kuramsal altyapının eksikliği ve akademik araştırmaların yetersizliği eleştirilmektedir. Kavramın akademik kullanımını sayısal biçimde görmek üzere sıklıkla kullanılan akademik bir veritabanı olan “EBSCOhost Academic Search Complete” üzerinde yapılan tarama sonucunda, içerisinde “employer brand” ifadesi geçen toplam 2.034 kayıt bulunduğu, bunların 282 adedinin hakemli akademik bir dergideki makale olduğu tespit edilmiştir. Kavramın popüler kullanımını görmek üzere “employer brand” ifadesi sıklıkla kullanılan genel bir arama motoru olan “google” arama motorunda arandığında ise 16 463.000 kayıt bulunmuştur. Karşılaştırma yapabilmek için örnek olarak, insan kaynakları alanında sıklıkla kullanılan ve araştırma değişkenlerinden biri olan “organizational attraction” ifadesi “EBSCOhost Academic Search Complete” veritabanında arandığında 359 kayıt bulunduğu, bunların 323 adedinin hakemli akademik bir dergideki makale olduğu tespit edilmiştir. “Google” arama motorunda “organizational attraction” ifadesi arandığında ise 8.260 kayıt olduğu görülmüştür. İşveren markası kavramının akademik yazında kullanım sayısının popüler yazında kullanım sayısına oranı (282 / 463.000) ile örgütsel çekicilik kavramının akademik yazında kullanım sayısının popüler yazında kullanım sayısına oranı (323 / 8.260) kıyaslandığında önemli bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır⁶¹.

1.3.1. Kaynak Esaslı Yaklaşım

İşveren markası kavramı başta olmak üzere araştırmanın diğer örgütsel değişkenlerin anlaşılmasında ve aralarındaki ilişkilerin yorumlanmasında kaynak-temelli yaklaşımdan faydalanılabileceği düşünülmektedir. Kaynak esaslı yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak üzere işletme çıktıları yerine organizasyonun kaynaklarına odaklanılmasına dayalıdır. Bir firmanın belirli bir zamandaki girdileri, işletmeye yarı-daimi biçimde ilintili somut ve soyut varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Marka isimleri, teknoloji bilgisi, yetenekli işgören bulundurulması, ticari kontratlar, etkili süreçler, sermaye gibi varlıklar bu kaynaklara örnek olarak verilebilirler. Bir organizasyonun kaynakları, onun stratejilerini gerçekleştirebileceği güçlü yanlarıdır. Bir firmanın değer yaratan bir strateji uyguladığı ve aynı anda herhangi bir rakip veya potansiyel rakip tarafından da uygulanmadığı zaman onun rekabet avantajına sahip olduğunu kabul edilmektedir. Bir firmanın değer yaratan bir strateji uyguladığı, aynı anda herhangi bir rakip veya potansiyel

⁶¹ www.google.com (Erişim tarihi : 19.03.2019)

rakip tarafından uygulanmadığı ve diğer firmaların bu stratejinin faydalarını kopyalayamadığı zaman ise onun sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğu kabul edilmektedir⁶².

Kaynak temelli yaklaşıma göre kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi iki temel varsayıma bağlıdır. Birinci varsayım, bir endüstri kolundaki firmaların kontrol edebildikleri stratejik kaynaklar bakımından birbirinden farklı olabilecekleridir. İkinci varsayım, farklılığa sebep olan bu kaynakların kolaylıkla firmalar arasında hareket edemeyeceği ve farklılığın uzun süreli olabileceğidir. Bu temel varsayımlar altında organizasyonun sahip olduğu bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, kıymetli, az rastlanan, kusursuz biçimde, yegane ve yerine eşdeğer bir muadili olmayan özelliklere sahip olmalıdır. İşletmenin hedef kitle üyeleri ile satıcıları nezdindeki pozitif itibarının işletmeye rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir. Organizasyonun işveren markası da aynı bakış açısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar kimi araştırmacılar işveren markasını rekabet avantajı kaynağı şeklinde değerlendirirken nitelikli, örgüt kültürüne bağlı, örgüte özgü ve taklit edilmesi zor işgücünü esas almasına rağmen, aslında işveren markası kavramının özüne uygun olarak rekabet avantajı kaynağı olarak işgücünün değil, işverenin özelliklerinin esas alınması daha uygun bir yaklaşım olacaktır. İşverenin özelliklerinin kıymetli, az bulunur, taklit edilemez ve yegane özelliklerde olması işveren markasının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilmesini sağlayabileceği düşünülmektedir⁶³.

1.3.2. İşaret Verme Teorisi

Personel alımı veya personel seçimi sürecinde işveren ve çalışan adayları arasındaki ilişkileri açıklamak için başvurulan önemli bir yaklaşım işaret verme teorisi. Teorinin varsayımları ve öne sürdüğü model şu şekilde özetlenebilir. İşgücü piyasasındaki bir adayın işverene sağlayacağı üretkenlik, başka bir ifadeyle organizasyona katkısı işe alım anında işveren için kesin değildir. İşe başlar başlamaz da çalışanın organizasyona katkısı net olarak anlaşılamaz. İşin öğrenilmesi, çalışanın üretken hale gelebilmesi zaman alacaktır. Dolayısıyla çalışanın işle ilgili yeteneklerinin en başta bilinmemesi nedeniyle işe alım, belirsizlik altında bir yatırım hatta bir piyango

⁶² Tobias Schlager vd., The Influence of The Employer Brand On Employee Attitudes Relevant For Service Branding : An Empirical Investigation, *Journal of Services Marketing*, Volume 25, No 7, s. 497

⁶³ Schlager, *a.g.e.*, s. 503

olarak tanımlanmaktadır. İşveren piyangoyu kazanmak amacıyla, çalışanın marjinal faydasını başlangıçta göremeyeceği için mevcut çalışanların performanslarıyla ilişkilendireceği, çalışanların bilenen özelliklerine göre bir ücret cetveli çıkararak adaylara iletecektir. Bu özelliklerden bazıları cinsiyet, yaş vb. gibi aday tarafından değiştirilemez sabit özelliklerdir. Bazı özellikler ise aday tarafından değiştirilebilir (manipüle edilebilir) özelliklerdir. Spence, bu değiştirilebilir özellikleri işaret olarak tanımlamıştır. Ancak bu özelliklerde değişiklik yapabilmeyen aday için maddi ve manevi maliyeti, diğer bir ifadeyle işaret verme maliyeti vardır. Örneğin alabileceği ücrete göre eğitim düzeyini değiştirmek için adayın para ve zamana dayalı yatırım yapması gerekecektir. Adaylar, işveren tarafından önerilen ücretler ve işaret maliyetleri arasındaki faydasını maksimize edecek işaretleri seçeceklerdir. Sonuç olarak işveren, başlangıçta bilinmeyen çalışanın üretkenlik bilgisi yerine adayların gönderdiği işaretleri kullanacaktır. İşaret verme teorisinin öne sürüldüğü dönem itibarı ile çalışanların niteliklerinde ciddi farklılık olmadığı, çalışanların organizasyon için rekabet avantajı sağlayabilecek bir kaynak olarak görülmediği ve işgücü piyasasının işverenin beklentilerine göre şekillendiği 1970'li yılların etkilerini taşıdığı söylenebilir. Temel olarak işverenin belirsizlik altında yaptığı çalışan seçimine odaklıdır. Günümüzde tam aksi yönde, çalışanların belirsizlik altında çalışmayı kabul edecekleri işvereni seçmelerinin önem kazandığı, yetenek için işverenlerin rekabet ettiği bir döneminin yaşandığı söylenebilir. Teorinin ele aldığı çalışan adaylarının işaret vermesi işleminin, diğer bir bakış açısıyla işverenin çalışan adaylarına işaret vermesi yönüyle de kullanılabilirliği, bu yaklaşımdan işveren markası ve örgütsel çekicilik, itibar gibi kavramların açıklanmasında yararlanılabileceği düşünülmektedir⁶⁴.

Karasek ve Bryant, firmaların da mevcut veya potansiyel çalışanlarına işaret verebileceğini belirtmektedirler. Personel alımına yönelik araştırmalarda işaret verme teorisinin ağırlıklı olarak, adayın organizasyon içerisinde bir çalışan olmanın ne olduğuna dair yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle işveren organizasyonun ve işin bilinen yönlerini işaretler olarak kullandığı biçiminde yorumlandığı görülmektedir⁶⁵.

⁶⁴ TingTing Jiang ve Paul Iles, Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management In The Zhejiang Private Sector, China, *Journal of Technology Management*, 2011, Volume 6, No 1, s. 97

⁶⁵ Ray Karasek ve Phil Bryant, Signaling Theory : Past, Present and Future, *Academy of Strategic management Journal*, 2012, Volume 11, No 1, s. 90

Yazında işveren markası kavramına oldukça yakın amaç ve içerikte kullanıldığı görülen iki kavramın açıklanmasının işveren markası kavramının anlaşılmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramlar, işveren bilgisi ve gerçekçi iş tanıtımlarıdır. Aşağıda sırasıyla bu kavramlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4. İŞVEREN BİLGİSİ KAVRAMI İLE İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ KARŞILAŞTIRILMASI

Pazarlama ilke ve kavramlarının, insan kaynakları alanında personel alımına yönelik araştırma yazınında faydalanılmasına yönelik Cable ve Turban'ın çalışması dikkat çekmektedir. Bu çalışmada marka değeri kavramının insan kaynakları alanındaki karşılığı olarak personel alım değeri kavramının öne sürüldüğü görülmektedir. Personel alım değeri, personel alım sürecinde ve sonrasında iş arayanın organizasyona karşı tepkilerinden sağlanan işveren bilgisinin değeri olarak tanımlanmaktadır. Marka değeri yaklaşımıyla paralel biçimde, iş arayanın işveren hakkındaki bilgisinin, benzer işler için personel alan diğer organizasyonlarla bağıntılı olarak organizasyonun alım faaliyetlerine karşı nasıl tepkiler vereceğini etkilediği öne sürülmektedir. Özetle pazarlama marka bilgisi, yani marka kavramının İKY alanına işveren bilgisi olarak ithal edildiği söylenebilir. Cable ve Turban'ın yaptıkları çalışmanın amacının adayın işe başvurusunu yaparken işveren hakkındaki bilgileri nasıl edindiği, bu bilgilerin çekicilik, kabul niyeti gibi alım süreci değişkenlerini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak olduğu anlaşılmaktadır. Ambler ve Barrow'un öne sürdüğü işveren markası da kavram olarak benzer bir amacı karşılamak üzere ortaya atılmıştır. Ancak marka yaklaşımı ile şekillendirilen Cable ve Turban'ın işveren bilgisi kavramı, temel olarak işveren markası ile benzer biçimde adayın alım sürecinde değerlendirmelerinin dayandığı işverenin niteliklerini tanımlasa da, kavramların tanımlamalarının içerikleri karşılaştırıldığında bazı önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. İşveren markasının etkilemeyi arzuladığı kitle çalışanlar ve adaylardır. Ancak işveren bilgisinde ağırlıklı olarak adaylar, hatta iş arayanlardır. İşveren markası kavramı işverenin kendi tanımladığı özelliklerini doğrudan marka yerine koyarken, işveren bilgisi adayın/iş arayanın işveren hakkında edindiği bilgiler çerçevesinde edilgen bir yapıyı işaret etmektedir. İşveren markası, işverenin sağladığı fonksiyonel ve sembolik faydalar bütünü olarak kavramasallaşırken, işveren bilgisi, işverenin aşinalığı, işverenin itibarı, işverenin imajının birleşimi olarak kavramsallaştırılmaktadır. İşveren bilgisinin imaj, itibar, aşinalık çerçevesinde ağırlıklı olarak dışarıdan işverenin görüntüsü üzerine odaklı olduğu söylenebilir. İşveren bilgisi kavramı öne sürülürken marka prensiplerinin kullanılmasına

çalışılmasına rağmen bir markanın temel olarak neleri ihtiva ettiği ve hedef kitle için neyi ifade ettiğinin işveren markası kavramında olduğu gibi yeterli düzeyde gerçekleştirilememiş olduğu dřnlmektedir⁶⁶.

1.5. GERÇEKÇİ İŞ TANITIMI KAVRAMI İLE İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ KARŞILAŞTIRILMASI

Gerçekçi iş tanıtımları, adaylara programlar, çeşitli malzemeler veya sunumlar kullanılarak bir iş hakkında gerçekçi, olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte dengeli bilgiler verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Gerçekçi iş tanıtımları ile adaylara seçim sürecini tamamladıklarında gelecekte sahip olacakları işi gözlerinde canlandırmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. İŞin herhangi bir yönünün abartılmaması veya gizlenmemesi, gerçeğe uygun görünümünün sunulması amalanmaktadır⁶⁷.

Yazında sıklıkla araştırılan gerçekçi iş tanıtımlarının, bazı durumlarda seçim sürecine yönelik olumsuz yönlerinin olduğu, en yetenekli adayların gerçek bilgiler sağlandığında olumsuz etkilendikleri ve aday havuzundan ayrıldıkları ifade edilmektedir. Bununla beraber insanlar, işe başladıktan sonraki ilk deneyimleri, işe başlamadan önceki beklentilerini karşılaması durumunda daha az memnuniyetsizlik duydukları bildirilmektedir. Başvuru döneminde sağlanan gerçekçi bilgiler, işe yeni başlayan çalışanlara işlerinde karşılaşabilecekleri muhtemel sorunlarla nasıl başa çıkabileceklerine dair stratejiler planlamalarına imkn sağlayabilmektedir. Bu nedenle başlangıçta iş tercihleri ile ilgili tam bilgilendirilen çalışanların organizasyonlarına karşı daha güçlü bağlılık gösterebileceği ne sürülmektedir. Son yirmi beş yılda yapılan çalışmaları kapsayan farklı meta analiz çalışmalarının sonuçları gerçekçi iş tanıtımlarının, en güçlü biçimde işte kalma süresini ve performansı etkilediği, ayrıca düşük seviyede yıpranma, başlangıçta düşük beklenti, işten ayrılmada azalma ve organizasyonun daha dürüst algılanması ile ilişkili olduğunu gstermektedir⁶⁸.

Gerçekçi iş tanıtımlarının adayların seçim süreci sonucunda işi kabul etmeleri üzerindeki etkisinin ise tartışmalı olduğu görülmektedir. Bazı metaanaliz alışmalarının

⁶⁶ Daniel M. Cable vd., Establishing the Dimensions, Sources and Value of Jop Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2001, s. 115

⁶⁷ Linn Viktoria Rampl ve Peter Kenning, Employer Brand Trust And Affect : Linking Brand Personality To Employer Brand Attractiveness, *European Journal of Marketing*, 2014, Volume 48, No 1-2, s. 218

⁶⁸ Bernard Kunerth ve Richard Mosley, Applying Employer Brand management To Employee Engagement, *Strategic HR Review*, 2011, Volume 10, No 3, s. 19

sonucunda gerçekçi iş tanıtımlarının işi kabul etme üzerinde olumsuz etkisinin olduğu rapor edilirken, bazılarında az da olsa ($r=0,02$) aynı yönlü ilişki bulunduğu bildirilmektedir. Bu bulgulara göre eğer aksi yönlü bir ilişki varsa daha az adayın işi kabul edeceği, şayet zayıf ta olsa aynı yönde bir ilişki varsa daha fazla aday işi kabul edeceği için bu ilişkinin yönünün bilinmesi organizasyonlar için önemlidir. Bu ilişki üzerinde rolü olabileceği düşünülen, adayların daha önceki deneyimleri, alternatif iş fırsatlarının bulunması gibi diğer potansiyel aracı değişkenlerin belirlenmesi ve hangi koşullarda gerçekçi iş tanıtımlarının işi kabul etmeyi etkilediğinin anlaşılması için ilave araştırmalara ihtiyaç olduğu belirtilmektedir⁶⁹.

Yazında gerçekçi iş tanıtımları ile ilgili yoğun çalışmalara rağmen gerçek personel alım faaliyetlerinde bu hususa gerekli önemin verilmediği görülmektedir. Zira birçok organizasyon, işe başvuracak adayları çekmek için gerçekçi stratejiler yerine pazarlama stratejileri uygulamaktadırlar. Bunun en bariz nedeni olarak, eğer gerçekçi davranırlarsa piyasada gerçeği söyleyen sadece kendilerinin olacağından ve adayların belki en iyi olanlarını diğer organizasyonlara kaptıracaklarından çekinmeleri görülmektedir . Ancak adayda oluşan işverenin dürüstlük algısının, işe alım sürecinde ve sonrasında adayın işle ilgili niyetleri, işi kabul etmesi gibi değişkenlerle ilgili sonuçları etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir⁷⁰.

Marka yaklaşımı itibari ile İKY alanında yeni bir kavram olarak kullanılmaya başlanan işveren markasının, personel temini yazınında sıklıkla araştırılan bir kavram olan gerçekçi iş tanıtımı ile belirli bir oranda ortak bir içeriği paylaştıkları dikkat çekmektedir. Temel olarak her iki kavramda da aday kuruma katılmaya karar verdiğinde karşılaşacağı işveren, iş ortamı bilgilerinin adaya sunulmaya çalışıldığı, ancak bunun nasıl yapıldığı ile içerik, zaman ve yöntem gibi hususlarda farklılaştığı görülmektedir.

1.6. İŞVEREN MARKALAŞMASI

İşletmeler, rekabet koşulları, işletme sürekliliği ve en çok da karlılıklarını gözönünde tutarak mal ve kurumsal marka üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Oysa markalaşma süreci İKY bölümünde de geçerli ve gereklidir. Bundan yola çıkarak işveren

⁶⁹ Rampl ve Kenning, *a.g.e.*, s. 222

⁷⁰ Sait Gürbüz, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt 15, Sayı 2, sayfa 397

markalaşmasının, genel pazarlama prensiplerinin İKY sahasına uyarlanması sonucu olduğu söylenebilmektedir. İşveren markalaşması, işletmenin, mevcut ve potansiyel çalışanlarına tercih edilebilirlikleri, farklılıkları yönündeki stratejik bilgi aktarım sürecidir⁷¹.

İşletmenin nitelikli işgücünü kendine çekmesi de bir rekabet ortamının sonucudur. İşveren markalaşması, bu yönde başarı sağlama arzusu ile geliştirilmiş bir anlayıştır. İşletmenin rakiplerine nazaran farklılığını ortaya koyarak cazip bir hale getirmeyi hedeflemektedir. İşveren markası, işletmenin katılınması arzu edilecek bir yer olduğu algısının oluşturulması yönündeki faaliyetler toplamıdır. Bir başka ifade ile işletmeler, bünyelerinde bulunan ve bünyelerine katmayı arzuladıkları hedef işgören kitlesine karşı kendi tercih edilirliliğini artıracak algı yönetimi sürecidir⁷².

1.7. İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ

“Tek başına kurulan hayal, yalnızca bir hayaldir. Birlikte kurulan bir hayal ise artık bir hayal değil, gerçeğin başlangıcıdır”. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için hedeflerine inanmış, nitelikli, özverili işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bu durumda işletme hedeflerine ulaşma sürecinde başarı kazanabilecektir. Bu açıdan işveren markalaşması, işletmenin sürekliliğini, karlılığını sağlama ve hedeflerine ulaşma sürecinde sahip olduğu en etkili angajmanlardan birisidir. Ancak etkili ve güçlü bir işveren markası, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü işletmeye katabilecektir⁷³.

Günümüzde iş ve işyeri seçiminde bireylerin önceliği güvenilir bir iş ortamıdır. Orta yaş altı kesime yönelik yapılan bir araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu başarıyı uzun yıllar çalışılabilecek bir işletmede işe girmek olarak ifade etmişlerdir. İşgörelerin genel eğilimi çalıştıkları işyeri ile övünmeleridir. Özellikle günümüz dünyasında işgörelerin büyük kısmı diğerlerinden farklı işletmelerde çalışarak farklılıklarını ortaya koymak istemektedirler⁷⁴.

İşveren markası süreci şu şekilde özetlenebilmektedir: İşletme hedeflerini ortaya koyma, öncelik belirleme, verimlilik artışı, nitelikli personel istihdamı, Eldeki nitelikli

⁷¹ Susanna Fernandez- Lores vd., Affective Commitment To The Employer Brand : Development and Validation Of A Scale, *BRQ Business Research Quarterly*, 2016, Volum 19, Issue 1, s. 40

⁷² Pallavi Srivastava ve Jyotsna Bhatnagar, Employer Brand for Talent Acquisition : An Exploration Towards Its Measurement, *The Journal Of Business Perspective*, 2010, Volume 14, Issue 1, s. 497

⁷³ Nurdan Orday, *Markalaşma Kılavuzu*, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 2004, s. 12

⁷⁴ David Harvey ve Duncan Bruce, *Marka Bilmececi*, Çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010, s. 160

personeli koruma, örgütsel bağlılıklarını sağlamak maksadıyla örgüt iklimi tesis etme. Tıpkı ürün markasında olduğu gibi işveren markası da işletmeyi benzerlerinden ayırmaktadır. Yüksek işveren markasına sahip işletme rakiplerine karşı avantajlı duruma geçmektedir. İşletmenin performansı ve verimliliği artmaktadır. “Yetenek stratejisi” işletmelerin rakiplerinden ayrılmasında önemlidir. Nitelikli işgücü işletmeyi aheketeye geçirmektedir. “Mapping Global Talent Essays and Insights” adıyla hazırlanan çalışmada “yetenek, yeni petroldür; petrole benzer şekilde talep, arzı çoktan geride bırakmıştır” denmektedir. Bir başka araştırmacı yetenekleri şu şekilde ifade etmektedir: “yetenekler nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konması güç olduğu için, örgütler söz konusu yetenekleri çekmek, seçmek ve elde tutmak konusunda daha etkin olmalıdır”⁷⁵.

Alanda çalışan araştırmacılar nitelikli işgücünü bünyesine çekmekte zaafiyet gösteren işletmelerin başarısızlığa düşmelerinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler. Yetenekli işgücü işletmenin mali kalkınması açısından da önem arz etmektedir. İşveren markaları kendileri için en yüksek faydayı sağlayacak yetenekli işgücünü bünyeye katmakta, mevcutları ise örgütsel bağlılıklarını pekiştirerek bünyede tutmaktadır⁷⁶.

İşveren markasını sadece işgücüne yönelik olarak sınırlandırılması doğru olmayacaktır. Yatırımcılar ve alıcı işletmeler açısından da özellikle güvenilirlik noktasında büyük anlam ifade etmektedir. Bu açıdan işveren markasının işletmenin bütün faaliyetleri üzerinde etkisi bulunmaktadır.

İM, sadece nitelikli ve maharetli taze işgücünü işletmeye katmak ve onların devamlılığını sağlamak yönünde değil, işletme paydaşları açısından da önem taşımaktadır. Kurumun tamamını kapsayan bir öneme sahiptir. Bu açıdan işveren markası işgörenler kadar, alıcılar ve paydaşları ve bunların işletmeden sağladıkları doyumunu da kapsayan bir kavramdır. İM, hazır ve olası işgörenlerin işletmeden bekletilerini, algılarını ve deneyimlerini pozitif ya da negatif olarak etkileme kudretine sahiptir⁷⁷.

⁷⁵ Ebru Özgen ve Zuhal Akbayır, İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi : İşveren Markalaması, **Erciyes İletişim Dergisi**, 2011, Cilt 2 Sayı 1, s. 76

⁷⁶ Hilmi Dönmez, İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü, **Aydın Üniversitesi Dergisi**, 2017, Sayı 47, sayfa 21.

⁷⁷ Dönmez, **a.g.e.**, s. 21

Alan yazınında işveren markasının işletmeler açısından önemi ile ilgili yapılan tespitler şu şekildedir ⁷⁸:

- İM, kabiliyetli ve nitelikli işgörenlerin işletmeye kazandırılmasında önemli rol oynamaktadır. İşletmeler, işgörene kazandırdıkları iş alanı ile işgörenlerin deneyimlerine katkı sağlamaktadırlar. İşgücü piyasasında nitelikli, yetenekli ve seçkin bir kesim bulunmaktadır. İM ile işletme bu seçkin işgücü pazarında seçkin bir konum edinebilmektedir. İşletmenin tercih edilebilirliği konusunda işveren markasının etkisi büyüktür.
- İşletme verimliliği, işletmenin pazardaki rakipleri ile olan mücadelesinde, karlılığında ve yaşam süresinde etkisi olan bir faktördür. İM'nin verimliliğe katkısı büyüktür. İM katkısı ile işletme pazardan edindiği nitelikli ve kabiliyetli işgücü ile işletme verimliliğine de katkı sağlamaktadır. Bu sayede üretim kalitesi iyileştirilmekte, personelin moral-motivasyonu artırılmaktadır.
- İM, işgörenlerin iş memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. İşveren, işgören ve performans birbirleriyle ilişkili, birbirlerine bağlı kavramlardır. Birindeki olumlu iyileşme diğere aynı ölçüde olumlu olarak yansımaktadır. İşverenlerin iyiliği, örgütsel vatandaşlık seviyesi yüksek işgören kazanımına neden olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık seviyesi yüksek işgörenleri ise gösterecekleri yüksek performans ile işletme verimliliğine ve başarısına etki edecektir. Marka, birbirleri için ideal iki kesimi bir araya getirme sürecidir. Markalaşma yönündeki çabalar güçlü işletme algısının tesisine hizmet etmektedir. Bu açıdan İM de etkili, başarılı ve tercih edilebilir işletme algısına hizmet etmektedir. Bu sayede işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları artırılmakta, işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmakta, işgören devir hızını düşürerek işletmeyi ek maliyetlerden korumakta ve işgörenlerin performansını, motivasyonunu artırmaktadır. Zayıf işletme markası da bu belirtilen durumlara zayıf ya da olumsuz tesir etmektedir. Üretimde sağlanan başarı işgörenlerin işletmeye yönelik geliştirdiği adanmışlık algısına da olumlu olarak yansımaktadır.

⁷⁸ Mehmet Tahir Dursun ve Engin Deniz Eriş, Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Markası Algısı ile Yaşam Kalitesi İlişkisi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, Volume 8, Issue 1, Sayfa 160

Etkin bir işveren marka yaratma sürecine ilişkin kazanımlar şu şekilde sıralanabilmektedir⁷⁹ :

- İşletmenin saygınlığını sağlar
- İşletme çalışanları arasındaki eşgüdümü artırır
- İşletmeye yapılan iş-başvurularında ve bu başvuru sahiplerinin niteliğinde artışa sebep olur
- Nitelikli personel arasındaki İşgören devir hızını düşürür
- Çalışan verimliliğini olumlu yönde etkiler

Belirtilen unsurlar İM'nin kurumun verimliliğinde ne denli olumlu etkisi olduğunu da ifade etmektedir. Bu açıdan işveren markası stratejik bir anahtar konumundadır. Bu sebeple kurumlar, işveren markalarını daha cazip ve güçlü bir konuma sevkedecek faaliyetlere girişmelidirler.

1.8. İŞVEREN MARKASININ BOYUTLARI

İşveren Markası ile ilgili olarak literatür incelendiğinde farklı araştırmacıların farklı boyutlandırmalar yaptıkları görülmektedir. Alanda çalışan araştırmacılar İşveren Markasını 4 boyutta toplamıştır⁸⁰:

- Mali Boyut
- Psikolojik Boyut
- İşlevsel Boyut
- Kurumsal Boyut

Bir diğer araştırmacı grubu ise, örgütsel niteliklerin diğer boyutlar kapsamında var olduğunu belirterek işveren markasını 3 boyuta indirmişlerdir⁸¹. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde işveren markasının dört boyutunda hemfikir kalındığı görülmektedir.

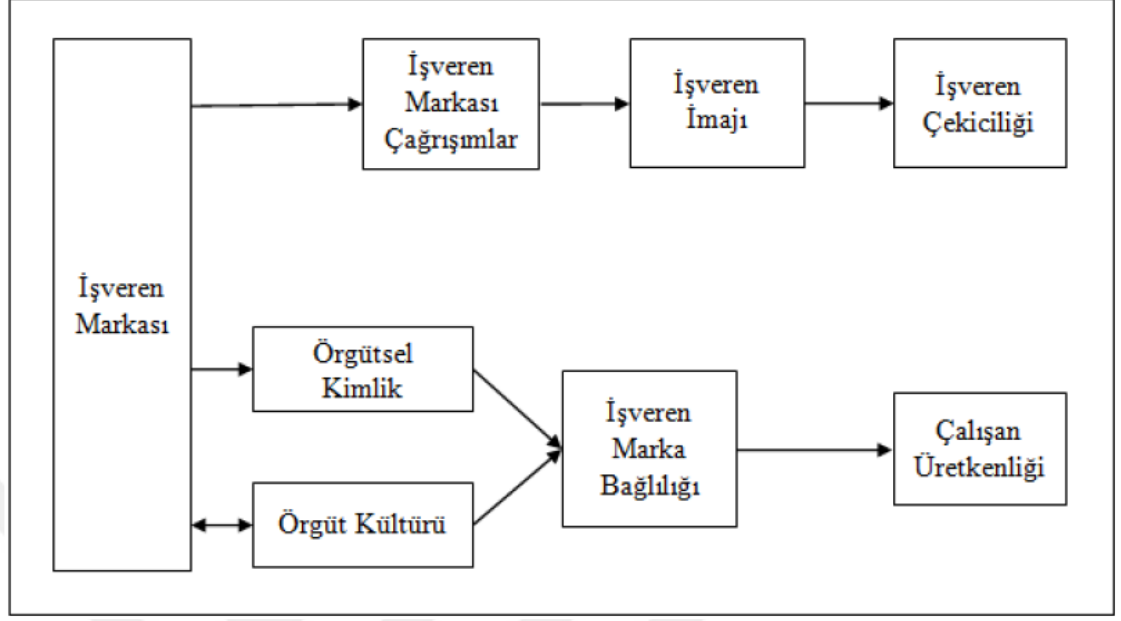
1.9. İŞVEREN MARKASI MODELLERİ

İşveren markası sürecini açıklamak amacıyla kurulan modeller aşağıda sıralanmaktadır.

⁷⁹ Chunyan Xie vd., The Impact Of Reputation And Identity Congruence On Employer Brand Attractiveness, *Marketing Intelligence and Planning*, Volume 33, No 2, sayfa 124

⁸⁰ Soumya Gaddam, Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR marketing Management, *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2008, Volume 2, Issue 1, p. 45

⁸¹ Ambler and Barrow, *a.g.e.*, s. 185

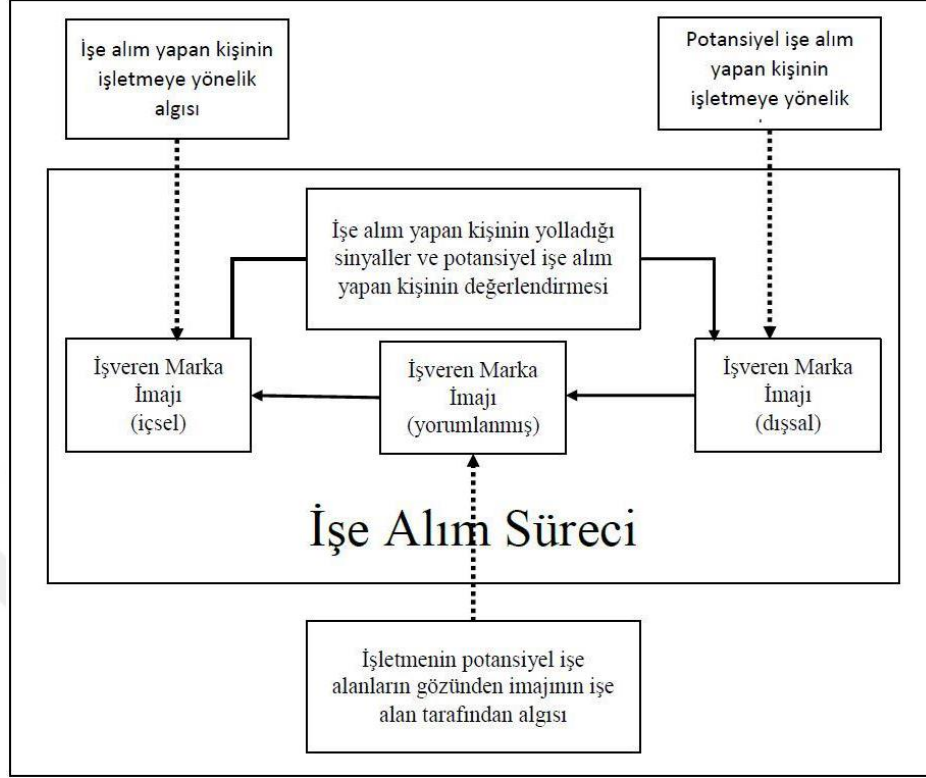


Şekil-9 İşveren Marka Modeli ⁸²

Backhaus ve Tikoo tarafından kurulan model, işveren markası yaratma prosesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Modelin iki dayanağı bulunmaktadır : Birincisi İM hatırlatması, ikincisi ise İM bağlılığıdır (loyalty). İM çağrışımı, hedef kitledeki İM imajı üzerinde etkili olmaktadır. Bu sayede kurumun hedef kitle nezdinde cazibesini artırmaktadır. İM süreci içerisinde kurum kültürünü ve özelliklerini, kurumun hazır ve olası işgörenlerine etkili ve işletme strateji doğrultusunda aktırımı marka bağlılığını artırıcı etki göstermektedir. İm açısından öne çıkan ve önem arzeden bir diğer unsursa marka imajıdır. Modeli kuran araştırmacılar, İM imajının kurumsal kimlik aktarımına aracılık ettiğini göstermektedirler. Modele göre, olası işgörenler İM çağrışımından yola çıkarak geliştirdikleri algı ile iletmenin İM imajını biçimlendirmektedirler⁸³.

⁸² Kristin Backhaus ve Surinder Tikoo, Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 2004, Volume 9, No 5, p. 501

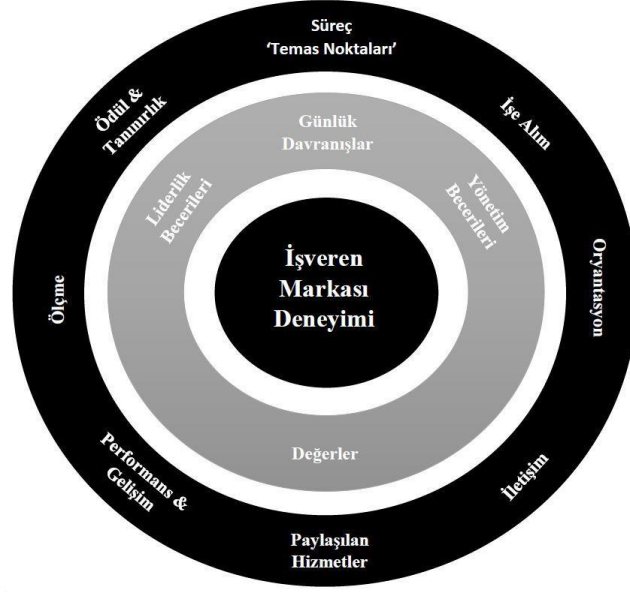
⁸³ Backhaus ve Tikoo, *a.g.e.*, s 571



Şekil-10 İşe Alım Modeli

Modeli kuran araştırmacılar, bu süreçte iki kesimin algıları üzerine yoğunlaşmışlardır. Birincisi olası işgörenler diğeri ise personel seçiminde karar vericiler. Model, olası işgörenlerin işveren markasına yönelik geliştirdikleri algıyı dışarıdan bakış olarak değerlendirmektedir. Aynı şekilde hazır çalışanlar algısı yönünden ise içeriden bakış olarak değerlendirmektedir. Personel seçimine karar veren mercinin geliştirmiş olduğu işveren markası algısının sürece etkisini ortaya koyan model, işveren markası imajının geliştirilmesinde farklı kesimlerden gelen algıları karşılaştırmaktadır⁸⁴.

⁸⁴ Simon Knox ve Cherly Freeman, Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.



Şekil-11 İM Tecrübesi Modeli

Richard W. Mosley, geliştirdiği modelle işveren markası sürecine farklı bir yaklaşım getirmiştir. Model, işveren markasının zafiyetlerini işaret etmektedir. Yapılan tespite, personel tecrübelerinin marka açısından uzun vadeli tahlilinde müspet sonuçlar vermediği görülmüştür. Model, işgören tecrübelerine karşı verilen söz esasına dayanmaktadır. İşgören tecrübesini istikrarlı ve etkin tutan her "Temas noktası" nda bir söz verilmektedir. Modelde iki çember bulunmaktadır. Birinci çemberde kurum ilkeleri, liderliği, idari kabiliyetleri ve hergünkü yapılan faaliyetleri bulunmaktadır. İkinci çember ise ölçme, etkileşim, personel alımı, ödül, temas noktası, performans gibi unsurları ihtiva etmektedir. Kurulan model, personel tecrübesinin sözkonusu iki çember arasındaki bireylerin birbirleri arasındaki etkileşimden etkilendiğini iddia etmektedir. Model, kurumların öne çıkardıkları işveren markalarının gerçekten hedeflenen nitelikli personelin çekmesine dikkat etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde İM idresinin arzu edilen oranda kurum kültürünü öne çıkararak kuvvetlendirmesini ihtiva etmektedir. İşveren markası tecrübesinin, pazardaki mevcut benzer işletmelerden farkı ortaya koyması, arzu edilen algıyı oluşturması, paydaş ve müşteriler nezdinde işletmeyi anlamlı kılması, hedef kitle açısından tercih edilebilirlik seviyesini yükseltmesi, işletmeyi cazip bir konuma getirmesi hedeflenmektedir⁸⁵.

⁸⁵ Richard W. Mosley, Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 2007, Volume 15 Issue 2, p 123-134.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MEMNUNİYETİ

Çalışmanın ikinci bölümünde iş memnuniyetinin esasları ortaya konmuş, işletme açısından önemi incelenmiş, kavrama temel teşkil eden teorilere yer verilmiştir. Özellikle iş memnuniyetine etki eden işletme-içi ve işletme dışı unsurlar incelenerek varılan neticeler araştırılmıştır.

2.1. İŞ MEMNUNİYETİ TANIMLAMASI

İşgörenlerin yaptıkları faaliyete ilişkin geliştirmiş oldukları tutum ve davranışları arasında öne çıkan iş memnuniyeti, hem işgören hem de işletme açısından büyük önem arz etmektedir. Tutum kavramının tanımı incelendiğinde kişide bir davranışa sebep olabilecek zihni şartlanma olarak ifade edildiği görülmektedir. İşgörenlerin iş bağlamındaki tutumları üç esasa dayanmaktadır. İlki, işgörenlerin geliştirdikleri tutumların, süreç içerisinde davranışlara etkei etmesi ve kanalize etmesidir. İşgörenlerin tutumlarını değiştirmeleri zordur ve zaman istemektedir. İşgörenler, tutumlar ile haeket kazanmaktadır⁸⁶.

Alan yazınında iş memnuniyeti ile ilgili çok sayıda tanımlama görülmektedir. İş memnuniyeti, İngilizceden "job satisfaction" olarak tercüme edilmiştir. Ancak birçok kaynakta tatmin veya doyum olarak da karşılık görmektedir. Öz olarak iş memnuniyeti ile ilgili yapılmış bütün tanımlar, işgörenin işinde duyduğu sevinçli olma, memnuniyet halini ifade etmektedir. Bu açıdan iş memnuniyetinin, işgörenin faaliyetine istinaden oluşturduğu duygusal bir tepki olduğu söylenebilmektedir⁸⁷.

İşgörenler, işyerine ve işlerine yönelik tutum geliştirme eğilimindedirler. Geliştirilen bu tutumun pozitif olması durumunda iş memnuniyetinin beklenenin üzerinde, geliştirilen tutumun negatif olması durumunda ise iş memnuniyetinin beklenenden az olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Burada elde edilen sonuç, bir başka ifade ile iş memnuniyeti derecesi işgörenin geliştirmiş olduğu tutuma dair bir ölçütü ifade etmektedir.

⁸⁶ Milton Blood, Work Values and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 1969, Volume 53, Issue 6, p. 456

⁸⁷ Demet Ünal vd., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2006, Cilt 9, Sayı 1, s. 18

İş memnuniyetinin, işgörenlerin faaliyetlerine ilişkin çeşitli unsurların etkisi altında oluşturmuş oldukları hissi çıkarım olduğu da söylenebilmektedir⁸⁸.

Alanda çalışmaları ile öne çıkan Vroom, iş memnuniyetini işgörenlerin yaptıkları işte göstermiş oldukları hissi tepki olarak tanımlamaktadır. Geliştirilen bu hissi tepki olumlu ise iş memnuniyeti, değil ise de iş memnuniyetsizliği oluştuğunu ifade etmektedir. İş memnuniyetinin işgörenlerin yaptıkları iş hakkında geliştirmiş oldukları tepkidir. Bütün bu hissi tepkilerin gerçekleştiği ortam işletmenin bütünüdür. Bu tepkilerin pozitif seyri işletmeye ve işletme verimliliğine pozitif olarak yansiyabilmekte, negtaif seyri ise olumsuz bir görünüm çizmektedir. Müspet bir psikolojik profil çizen işgörenler, pozitif olarak değerlendirilebilecek davranışlar sergileyerek örgüt iklimine olumlu katkı sağlayacaklardır. Hissiyatları negatif yönde seyreden işgörenlerin geliştireceği yine negatif davranışlar ise hem işgörenin kendisi hem de diğer çalışanların örgütsel bağlılığına negatif olarak yansiyacaktır⁸⁹.

İş memnuniyetine ilişkin araştırmalar ve kavramın kullanılması 1920 yılı sonrasına denk gelmektedir. Ancak kavramın etkilendiği ve etkilediği unsurlarla birlikte ortaya konması 1940'lı yılları bulmaktadır. İşletmelerin ve araştırmacıların iş memnuniyeti üzerinde özellikle durmalarının en önemli sebebi, bireyin ruhsal ve fiziksel bütünlüğü için son derece önemli olan yaşamsal doyum ile yakın ilişkili olmasıdır. Çalışanların işyerinde yaptıklarından aldıkları zevk ve hissettikleri mutluluk incelenmiş, iyeri otamının buna etkisi tespit edilmiştir. İş memnuniyeti, işgörenlerin buldukları her işte edinmeyi arzu ettikleri, mümkün olduğu kadar da bulana kadar iş değiştirebildikleri bir histir⁹⁰.

Bireyin çalışma yaşı 25'inde başlayıp genellikle 65 yaşına kadar devam etmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışma yaşamı bu iki yaş aralığı arasında gerçekleşmektedir. Yine genellikle çalışma saatleri sabah 8'de başlayıp, akşam 18'de bitmektedir. Gerek yaş olarak ve gerekse gün içerisinde çalışmaya ayrılan zaman olarak bireyin en verimli dönemini ve zamanını bir işyerinde geçirdiğini söylemek

⁸⁸ Gökçe Başbuğ vd., Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi : Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2010, Sayı 58, s. 76

⁸⁹ Victor H. Vroom, Ego involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, **Personnel Psychology**, 1962, Volume 15, Issue 2, p. 159

⁹⁰ Oğuz Türkay, Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri : Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi : Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt 22, Sayı 1, sayfa239

mümkündür. İş memnuniyeti, bireyin böylesine önemli bir zamanını kapsayan bu sürecin en verimli, en motive olarak yönetilmesinin sonucudur⁹¹.

Alan yazınında iş memnuniyeti ile ilgili yapılmış bir çok tanımlama mevcuttur. Hoppock, iş memnuniyetini, işgörenin yaptığı işten elde ettiği tatminin açık ifadesi olarak ifade etmektedir⁹². Bir başka araştırmacı işgörenin işyerindeki faaliyeti ile ilgili hissiyatı olarak tanımlamaktadır. Önde gelen araştırmacılardan Vroom, iş memnuniyetinin işgörenin işyerinde yaptıklarının hissi yansıması olduğunu söylemektedir⁹³. Alanda en çok kabul gören tanımlardan birisi Locke'un tanımıdır. Bu tanıma göre iş memnuniyeti, işgörenin faaliyetine veya deneyimine karşı duyduğu değerden ötürü oluşan pozitif histir. Locke tanımla birlikte iş memnuniyetinin boyutlarını da sıralamaktadır : Maaş, yükselme olanakları, iş ve işyeri şartları, iş yapısı, işten elde edilen yararlar, idarecilerle ilişkiler⁹⁴. Lawyer, işgörenin iş memnuniyetinin oluşumunu şu şekilde izah etmektedir. İşgören yaptığı işten sağladığı kazanımlarla, hakkedişini mukayese ederek sonuç elde etmektedir. Bu sonuç iş memnuniyetini doğurmaktadır⁹⁵.

Alan yazınında görülen tanımlar ortak birtakım özellikler de barındırmaktadır. Ancak neredeyse bütün araştırmacıların hemfikir kaldığı konu, işgörenlerin hakedişleri ile beklentilerini mukayese etmeleri sonucunda iş memnuniyeti tutumunu geliştirdikleridir.

Toplumsal trendler iş yerinde iş memnuniyetine olan ihtiyacı ortaya koyuyor ve kurumlar olumlu iş ortamlarının önemini farkına varıyor. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın da iş memnuniyetini ve etik iklimi etkilediğini ortaya koymuştur. Bu literatür taraması çalışmasının amacı, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve etik iklimi konu alan çalışmaları incelemektir. Literatür taramasında şunlara yer verilecektir: iş memnuniyeti ve

⁹¹ Türkay, **a.g.e.**, s 240

⁹² Charles W. McNichols vd., A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure, **Academy of Management Journal**, Vol. 21, No 4, s. 320

⁹³ Arthur Brayfield vd., Interrelationships among measures of job satisfaction and general satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 41(4), s. 201-205.

⁹⁴ Edwin A. Locke, What is Job Satisfaction?, **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 4, Issue 4, 1969, s. 309

⁹⁵ G. Melton Mobley vd, Mentoring, job satisfaction, gender, and the legal profession, **Sex Roles Journal of Research**, Volume 31, Issue 1-2, s. 79

kurumsal sadakat arasındaki ilişki; iş memnuniyeti ve etik iklim; örgütsel bağlılık ve etik iklim; iş memnuniyeti ve kurumsal sadakat bağlamında cinsiyetin rolü.

2.2. İŞ MEMNUNİYETİ

İş memnuniyeti, belirli bir işte çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan doyum, tatmin ve ferahlık hissini ifade eder İş memnuniyeti, bireyin iş yerinde deneyimlediği faktörlerin tümüne olan duygusal tepkisi olarak görülmektedir. İş memnuniyeti, aşırı memnuniyetsizlikten aşırı memnuniyet arasında çeşitli seviyelerde gerçekleşir ve işgörenin bir iş ile ilgili objektif ve sübjektif düşüncelerini ilgilendirir. İş memnuniyeti konsepti, terfi fırsatları, maaş ve maaş dışı hakların yeterliliği ve iş arkadaşları ve süpervizörler ile olan ilişkiler gibi çeşitli değişkenlerden oluşmaktadır. İş memnuniyetini ilgilendiren değişkenler sıklıkla içsel ve dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. İçsel faktörler arasında takdir edilme ve yükselme isteği gibi değişkenler yer alır. Dışsal faktörler ise maaş, iş ortamının sunduğu rahatlık ya da lider kalitesi hakkındaki algılar gibi dış ortamı ilgilendiren öğelerdir. Yüksek seviyelerdeki iş memnuniyeti, içsel ihtiyaçları tatmin eden iş yerlerinde bulunan faktörlerin algılanma şekli ile bağdaştırılmaktadır. İşgörenler iş ortamındaki değişen unsurlara tepki verirken iş memnuniyeti de sürekli olarak değişir.

İş Özellikleri Kuramına göre bir iş çeşitli görevler içeriyor, bağımsız düşünmeye imkan tanıyor ve sorumluluk hissi yaratıyorsa o iş işgörenleri tatmin eder. İş Özellikleri Kuramını ölçmek amacıyla, işgörenlerin çalıştıkları işi nasıl algıladıklarına ilişkin sorulara ya da beyanlara yanıt verdikleri İş Teşhis Anketi geliştirilmiştir.

Federici ve Skaalvik'e göre iş memnuniyetini inceleyen bir araştırma kişinin iş deneyiminin tamamına ilişkin tatminine ya da bir işin tek veya özel bir parçasına ilişkin tatminine odaklanabilir. Kişilerin bir işin memnuniyete katkıda bulunan çeşitli unsurlarına farklı önem düzeyleri atamaları nedeniyle araştırmanın odak noktası bulguları büyük ölçüde etkileyebilir. Örneğin, bir işgören bir işin belirli bir ögesinden son derece memnuniyetsiz olabilirken genel anlamda işinden memnun olabilir. Dolayısıyla, bir işin bir ya da az sayıdaki ögesine ilişkin bir memnuniyetsizlik bulgusu genel anlamda iş tatminini öngörmekte kullanılamaz⁹⁶.

⁹⁶ Roger A. Federici ve Einar M. Skaalvik, Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale, *Social Psychology of Education*, 2011, Volume 14, Issue 4, s 575

Yüksek eğitim kurumlarında iş memnuniyetini ele alan kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Tull, yakın tarihli çalışmasında, öğrenci işleri personelinin iş memnuniyetine ilişkin olarak süpervizyonun etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Alınan sonuçlara, etkin süpervizyon ile genel iş memnuniyeti arasında olumlu bir korelasyon ortaya koymuştur. Ayrıca, etkisiz süpervizyon ile genel iş memnuniyeti arasında olumsuz bir korelasyon bulunmuştur. Üniversite idarecileri ile yapılan kalitatif bir çalışmada Tull'ın elde ettiğine benzer sonuçlar elde edilmiştir: etkin süpervizyonun olmaması iş memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır. Stres gibi iş ortamının meydana getirdiği dışsal faktörler iş memnuniyetini büyük ölçüde düşürmektedir. Maforah ve Schulz, çelişki kuramı bakış açısından eğiticilerin iş memnuniyetini ele almış ve bir işgörenin işyerinden istediği şey ile o işgörenin iş yerinde karşılaştığı şey arasında küçük bir çelişki olması halinde iş memnuniyetinin mevcut olacağını savunmuştur⁹⁷.

Suki ve Suki ise araştırmalarda kullanılan ve iş memnuniyetini konu alan kuramsal modelin çeşitli çalışmalarda elde edilen bulguları anlamak bakımından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bazı araştırmalar iş memnuniyetinin çeşitli bağımsız değişkenlerden etkilenen bağımlı bir değişken olduğunu savunur. Diğer araştırmalar ise iş memnuniyetinin bir örgütteki diğer davranışları belirleyen bir bağımsız değişken olduğunu varsayar. Araştırmalardaki bu ayrılık, bir örgütteki iş memnuniyeti ölçülürken karışıklığa neden olabilir. Araştırmacılar iş memnuniyetini anlamak amacıyla, işgören ve yöneticilerin örgütsel bağlılık, takdir edildiğini hissetme veya bir amaca sahip olma gibi motivasyonlara sahip olduklarını öne sürmüştür⁹⁸.

⁹⁷ Tsholofelo Paulinah Maforah ve Simon Scholze, The Job Satisfaction of Principals of Previously Disadvantaged Schools: New Light on An Old Issue, *South African Journal of Education*, 2012, Volume 32, No 3, s. 463

⁹⁸ Norazah Mohd Suki ve Norbayah Mohd Suki, Job Satisfaction And Organizational Commitment : The Effect Of Gender, *International Journal of Psychology Research*, 2011, Volume 6, Issue 5, s 15

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık tanımı ile ilgili literatürde genel bir fikir birliği bulunmamaktadır. Akademisyenler genellikle örgütsel bağlılığı bir işgörenin bir örgüte bağlı hissetmesi ile sonuçlanan davranış olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda iş performansı ve genel iş memnuniyetini anlamayı sağlayan başlıca faktör olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, bir işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi ve işgörenin o örgütte devam edip etmeyeceğini etkiler. Örgütsel bağlılık, bir örgüte karşı hissedilen bir çeşit bağlılık olarak tanımlanmıştır ve örgütsel bağlılığın hedefleri o örgütün diğer üyeleri ile gerçekleştirilen etkileşimlerde ortaya koyulur. Yaptıkları işin takdir edildiğini hisseden işgörenler daha üretkendir ve öyle hissetmeyenlere kıyasla daha üstün performans ortaya koyar. Örgütsel bağlılık aynı zamanda bir bireyin bir örgütün hedefleri ve amaçlarını kabul ettiği ve bunlara ulaşmak için sarf edilecek çabaya değeceğini düşündüğü anlamına gelir. Dolayısıyla, üst düzeyde örgütsel bağlılık hisseden kişiler örgüt adına daha fazla çaba sarf etmeye hazırdır ve örgüt hedef ve değerlerini kabul etmeye isteklidir. Bunlara ek olarak, örgütsel bağlılık “iş ve hizmet kalitesini büyük ölçüde etkiler ve örgütsel gelişimde önemli bir rol oynar.” Bu nedenle, örgüte bağlılık hisseden kişilerin örgütsel hedeflere ulaşmak için iş süreçlerinde yaratıcılık da dahil olmak üzere ekstra çaba sarf etmeleri olasıdır. Suki ve Suki işgörenler arasında örgütsel bağlılığın görece olarak stabil olduğunu ve iş yerindeki faktörlere uzun vadede verilen tepkileri kapsadığını belirtmiştir⁹⁹.

Araştırmacılar örgütsel bağlılığın üç bileşenden meydana geldiğini ifade etmiştir: normatif, duygusal ve sürekli bağlılık. Normatif bileşen, bir örgütte devam etmek için hissedilen sorumluluktur ve örgüte karşı bir görev anlayışını içermesi ile ahlaki veya etik bir unsurdur. Duygusal bileşen, örgüte karşı duygusal bir bağ ve daha üst düzey bir özdeşleşme meydana getiren, o örgütü sevme derecesidir. Süreklilik bileşeni ise bir örgütten ayrılmanın getireceği zorluk ve o örgütte devam etmenin getireceği faydanın algısıdır. Örgütsel bağlılığın bu üç bileşenin her biri birbirinden bağımsız olarak varlığını sürdürür ve farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Bir bütün olarak düşünüldüğünde bu üç bileşen kişinin bir örgüte karşı hissettiği genel bağlılığı ortaya koyar¹⁰⁰.

⁹⁹ Suki and Suki, *a.g.e.*, s. 1-15

¹⁰⁰ Mustafa Paksoy, Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007, Cilt 2007, Sayı 1, s. 138

Nayir, işgörenlerin bir örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeyine bağlı olarak örgütsel bağlılığın bileşenlerinin varlığını savunmuştur. “Uyum bağlılığı”nda işgörenin bağlılık düzeyi en düşük seviyededir. İşgören maaşını almak için örgüte karşı oldukça küçük bir sadakat ile hareket eder. “Özdeşleşme bağlılığı”nda işgören örgütün diğer üyeleri ile etkileşim içindedir ve örgütün hedef ve değerlerini kabul eder. İşgören, örgütün bir üyesi olmaktan memnundur ve orta düzeyde sadakat hissine sahiptir. “İçselleştirme bağlılığı”nda ise işgören örgütün hedeflerini benimser ve böylece örgüt adına sarf ettiği çaba en yüksek düzeyde gerçekleşir. İçselleştirmenin meydana gelebilmesi için kişisel hedefler ve değerlerin şirketin hedef ve değerleri ile aynı düzeyde olması gerekir. Aydın, Sarier ve Uysal, bir müdürün benimsediği liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak için meta analiz yöntemini kullanmıştır. Alınan sonuçlar, bir müdürün dönüşümsel lider vasıflarına sahip olması ve öğretmenlere yakın alaka göstererek onları motive etmesi halinde öğretmenlerin daha güçlü bir örgütsel bağlılık hissine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Okcu, okul müdürlerinin sahip oldukları dönüşümsel liderlik becerilerinin işgörenleri daha kolay etkilediğini ve onları daha derin bir bağlılığa yönlendiren kurumsal hedeflere yönlendirdiğini belirtmiştir¹⁰¹.

Bağlılığı genellemek için bir örgüte karşı sadakat ya da o örgütle özdeşleşme ile sonuçlanan davranışsal tercihler göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenin örgütsel bağlılığı ile sonuçlanan davranışsal tercihleri, mevcut kariyer fırsatları, yapmış oldukları yatırımlar ya da örgütten ayrılmanın maliyetinden etkilenecektir. Sentuna ise yaş, kıdem ve eğitim düzeyi gibi birçok demografik değişkenin örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlarını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Genel anlamda, genç bireyler daha düşük bir bağlılık hissine sahipken kıdemli kişiler ve daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiptir¹⁰².

Yüksek eğitim görmüş yöneticileri örneklem olarak kullanan deneysel örgütsel bağlılık çalışmalarının sayısı azdır, ancak yakın zamanda yapılan bir çalışma 1500 eğitimciden oluşan bir örneklem ile fakülte içerisinde örgütsel bağlılık düzeyini ele

¹⁰¹ Büşra Nayırve Mine Afacan Fındıklı, İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi : İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2018, 17. UIK Özel Sayısı, s. 1

¹⁰² Ufuk Durna ve Veysel Eren, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt 6, Sayı 5, s. 26

almıştır. Elde edilen bulgular, eğitimcilerin normatif veya süreklilik bağıllığından çok daha yüksek düzeylerde duygusal bağıllık bildirdiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, kolej ve üniversite öğretmenlerinin belirli bir kuruma karşı o kurumdaki rollerinden daha yüksek düzeyde duygusal bağıllık hissettikleri sonucuna varmıştır¹⁰³.

2.4. ETİK İKLİM

Geçtiğimiz on yıl içerisinde örgütler iş yerinde etik davranış eksikliği konusunu tartışmıştır. Bu da araştırmacıları örgüt içindeki etik iklimi incelemeye yöneltmiştir. İş yerinde etik davranış üzerine yakın zamanımıza ait literatür, örgütlerin kabul edilebilir iş yeri davranışları üzerine çalıştaylar düzenlediklerini ve yazılı politikalar sunduklarını belirlemiştir. Etik iklim, örgüt içerisindeki ve o örgütün pozitif ya da negatif görülmesine neden olabilecek uygulamalar olarak tanımlanır¹⁰⁴.

Kolej ve üniversiteler etik olmayan davranışlar ile özdeşleşmemiş olsalar dahi kabul edilebilir iş yeri davranışları üzerine politika ve prosedürlere ihtiyaç duyulmaktadır. Mesleki etik kurallarını belirlemek ve bunları uygulamak yüksek eğitim kurumlarının kabul edilemez davranışları çözümlenmesinde yardımcı olabilir. Ancak, yapılan araştırma etik kurallara sahip örgütlerin buna rağmen kabul edilemez davranışlar sergileyen işgörenlere sahip olduklarını ortaya koymuştur¹⁰⁵.

Yüksek eğitim kurumlarının o kurumun tüm unsurlarını kapsayacak politika ve prosedürler hazırlamanın yollarını bulmaları önerilmektedir. Kurumlar politika ve prosedürlerini hazırlarken örgüt liderliği ve örgüt kültürünü göz önünde bulundurmalıdır çünkü bunlar bir kurumun iklimini şekillendirir.

Akademisyenler şu üç yapıyı kullanarak etik iklimi tanımlamıştır: egoizm, iyilikseverlik ve prensiplilik. Bunlardan ilki olan egoizm, kişinin çıkarlarına ve kişinin

¹⁰³ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt 0, Sayı 29, s. 37

¹⁰⁴ Mustafa Büte, Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt 25, Sayı 1, s. 171

¹⁰⁵ Sahra Saygan ve Aykut Bedük, Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:28, Sayı:1, Yıl:2013, ss.1-23

çıkarlarını nasıl maksimize edeceğine odaklanır. İyilikseverlik ise kişinin sadece kendi çıkarları açısından değil, tüm gruplar için faydalı olacak şeye odaklanır. Son olarak prensiplilik, kurallar ya da politikalar ve prosedürleri kılavuz olarak alan davranışlara odaklanır ve tüm gruplar için geçerlidir. Etik iklimi inceleyerek iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile ilişkili faktörleri belirlemek mümkün olabilir¹⁰⁶.

2.5. İŞ MEMNUNİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı inceleyen çalışmalar olmasına rağmen, “iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişki henüz tam olarak net bir şekilde açıklanmamıştır.” Bazı araştırmacılar iş memnuniyetinin örgütsel bağlılıktan önce geldiğini savunurken diğerleri iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı konseptler olduğunu ve birbirinden bağımsız çeşitli değişkenlerden etkilendiğini savunur¹⁰⁷.

Birçok araştırmacı iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulmuştur. Aydoğdu ve Asıkgil, hem sanayi hem de hizmet sektöründe çalışan kişilerden elde ettikleri veriler ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu bulmuştur. Bu çalışmanın bulguları, iş memnuniyetinin örgütsel bağlılık için öncül bir değişken işlevi gören bir yapı olduğunu ortaya koymuştur¹⁰⁸. Eslami ve Gharakani ise iş memnuniyeti ile normatif, duygusal ve süreklilik bağlılığı arasında pozitif bir korelasyon ortaya koymuştur. Bu çalışmada iş memnuniyetinin terfi, kişisel ilişkiler ve iş yerinin olumlu şartlarının algısına ilişkin unsurları araştırılmıştır. Diğer çalışmalar da iş memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında orta ile güçlü arası bir korelasyon olduğunu desteklemiştir¹⁰⁹.

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı iş memnuniyetinin bir öncülü olarak kabul etmiştir. Imran, Arif, Cheema ve Azeem, öğretmenlerden elde ettikleri ve örgütsel bağlılık ile iş

¹⁰⁶ Muharrem Tuna ve Murat Yeşiltaş, Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt 25, Sayı 1, s. 105

¹⁰⁷ Abdurrahim Emhan ve Remzi Gök, Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2011, Sayı 51, s 157

¹⁰⁸ Sinem Aydoğdu ve Barış Aşıkil, An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, **International Review of management and Marketing**, 2011, Cilt 1, Sayı 3, s. 43

¹⁰⁹ Javad Eslami ve Davood Gharakhani, Organizational Commitment and Job Satisfaction, **Journal of Science and Technology**, 2012, Volume 2, No 2, s. 85

memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan verileri incelemiş ve örgütsel bağlılıktaki bir değişimin iş memnuniyetinde pozitif değişime neden olduğunu belirlemiştir. Nafei gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel bağlılığın iş memnuniyetinin öncülü olduğu teorisini destekleyen bulgulara rastlamıştır. Indartono ve Chen, örgüt politikalarının hem örgütsel bağlılık hem de iş memnuniyeti algısı üzerindeki etkilerini araştırarak örgütsel bağlılığın iş memnuniyetini etkilediğini bulmuştur. Nayir, iş memnuniyetinin örgütsel adalet, örgütsel ödül sistemi ve örgütün çalışanlarına sağladığı destek düzeyi algısını da etkileyen çok sayıdaki örgütsel bağlılık belirleyicisinden biri olduğu sonucuna varmıştır¹¹⁰.

Yakın zamanımızda gerçekleştirilen çalışmalar, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın aynı öncül değişkenlere sahip ama birbirlerinden bağımsız endojen yapılar olduğunu ortaya koymuştur. De Gieter vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın personel (hemşire) değişim oranını belirlediği ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar, personel değişim oranı veya iş yeri davranışları gibi sonuçlar bakımından iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın birbirinden istatistiksel olarak farklı rollere sahip olduğu sonucuna varmıştır. Kişilik ve demografik özellikleri ilgilendiren öncül değişkenler, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın birbirlerinden farklı (içsel) yapılar olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, bağımlı değişkenin bir örgütten ayrılma niyeti olduğu varsayımı üzerine kurulmuş ve hem iş memnuniyeti hem de örgütsel bağlılık bağımsız olarak bu niyeti öngörmüştür. Nawab ve Bhatti tarafından fakülteleri örnekleme dahil ederek gerçekleştirilen çalışmada iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın 'maaş' gibi benzer öncüllere bağımlı endojen değişkenler oldukları bulunmuştur. Bu çalışmada iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında hiçbir etkileşim bulunmamıştır¹¹¹.

Aghdasi vd. ise iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı öncül değişken olarak duygusal zekadan etkilenen endojen değişkenler olarak ele almıştır. Duygusal zeka, kişinin duygularını kontrol edebilme ve başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğini kapsamaktadır. Duygusal zeka, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte, duygusal zekanın iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi stres gibi ara değişkenlerin etkilerine bağlıdır. Bu çalışmanın bulguları, duygusal zekanın

¹¹⁰ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2010, Cilt 24, Sayı 4, Sayfa 195

¹¹¹ Mehmet Mete vd., Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt 6, s 1, s. 156

işgörenler arasında iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık seviyesini düzenlediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulguları, duygusal zekanın iş memnuniyeti ile birlikte ele alındığında örgütsel bağlılığın bir belirleyici olduğunu ortaya koyan Akomolafe ve Olatomide çalışması ile benzerlikler göstermektedir. Dolayısıyla, duygusal zekanın etkilerinin araştırılması, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın endojen ya da ekzojen değişkenler olduğu sorusunun çözümünü sunmamaktadır.

Anari de duygusal zekanın hem iş memnuniyeti hem de örgütsel bağlılığı etkilediğini belirlemiş, ancak iş memnuniyetinin örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur. Aslına bakılırsa, iş memnuniyeti örgütsel bağlılığı belirleyen bir öncül değişkendir. Duygusal zeka gibi düzenleyici değişkenlerin etkisi, iş memnuniyeti ve duygusal zeka arasındaki ilişki düzeyini etkileyebilir ancak bu ilişkiyi ortadan kaldırmaz¹¹².

Araştırmaya göre yöneticiler ve süpervizörlerin dönüşümsel liderlik uygulamaları kullanmaları iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, araştırmacılar dönüşümsel liderlik uygulamaları kullanılmasının bir örgütün hedef ve amaçlarının içselleştirilmesi ile sonuçlandığı sonucuna varmıştır. İçselleştirme, Nayir çalışmasında da değinilmiş olduğu üzere en üst düzey örgütsel bağlılıktır. Aynı zamanda, Jackson, Albertis ve Snipes tarafından ortaya koyulan sonuçlara göre araştırma tasarımında yer verilmeyen liderin ve işgörenin cinsiyeti gibi değişkenler iş memnuniyeti üzerinde anlamlı etkilere sahip olabilir¹¹³.

İş memnuniyeti ve örgütsel hususlar arasındaki ilişki ile ilgili herhangi bir fikir birliğinin olmaması kullanılan araştırma yöntemlerindeki farklılıkların bir sonucu olabilir. Örneğin Nafei, iş memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın bir belirleyici değişkeni olarak işlev gördüğünü bulmuştur. Buna karşın De Gieter, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık belirleyici değişkenler olmak üzere personel değişim niyetini bağımlı değişken olarak irdelenmiştir. Nafei çalışmasında personel değişim niyeti örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak ele alınmıştır ve bu da bulgularda önemli farklılıklara neden olmuştur. Nafei ve De

¹¹² Meltem Onay ve Buket Uğur, Sağlıkta Memnuniyetin Sessiz Sihri : "Duygusal Zeka", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2011, Cilt 3, Sayı 2, s. 23

¹¹³ Umurt Avcı ve Ömer Turunç, Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi : Lider, Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt 4, Sayı 2, s. 45

Gieter vd. tarafından gerçekleştirilen araştırmalar iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide farklılıklar olduğunu doğrular niteliktedir ancak işgörenlerin bir örgütten neden ayrıldıklarını belirlemeye yardımcı olmamaktadır¹¹⁴.

Yüksek eğitimli personel, bir örgütte örgütsel bağlılık algısı görölmediği zaman daha düşük seviyelerde iş memnuniyeti bildirmiştir. Daha yakın zamandaki bir çalışmada ise üniversitede örgütsel bağlılık olmamasının işgörenlerin işe gelmeme oranlarının daha yüksek olmasına ve kurumdan kendilerini çekmelerine neden olduğunu bulmuştur. Olumlu iş ortamları işgörenlerin bir işte devam etmeyi istemelerini sağlamıştır, dolayısıyla da yöneticiler etik iklimi iş memnuniyetinin bir faktörü olarak göz önünde bulundurmalıdır. Pozitif işgören davranışlarını teşvik eden iş yeri uygulamaları personel değişim oranını azaltabilir. Örneğin, işgörenleri destekleyen, gelişim imkanı sunan pozitif iş ortamlarında işgörenleri kaybetme olasılığı daha düşüktür. Gerçekleştirilen diğer çalışmalarda üniversite personelinin mevcut iş memnuniyetinin öğrencilerin performansı ve örgüt kültürünü etkilediği bulunmuştur. Akademik yöneticiler üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada ise interaktif eğitimin iş memnuniyeti ve üretkenliği artırdığını bulmuştur. Personel arası etkileşim daha olumlu bir iş ortamı meydana getirir¹¹⁵.

2.6. İş MEMNUNİYETİ VE ETİK İKLİM

Akademisyenler etik iklimi, bir davranışın etik olarak doğru olduğu ve örgütün etik hususlara nasıl yaklaşması gerektiği doğrultusunda ortak algı olarak tanımlamıştır. İşgörenler, örgütün iş yerinde kendilerinden beklediği davranışlar ve özüm Őekilleri ile ilgili belirli standart ve normlar olduğunu düşündükleri zaman iş yerinde etik iklim gelişir. Etik iklim, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde deneyimlediği üzere örgüt içindeki sosyal sistemi temsil eder. Örgüte uyum sağlamak için kişinin etik eğilimleri ile örgütün etik eğilimleri arasında benzerlikler olması gerekir. Örgüt içindeki etik iklim aynı zamanda bir davranışın örgütün sosyal sistemi içerisinde etik olmayacağı sınırı belirleyerek işgörenlerin davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye de sahiptir¹¹⁶.

¹¹⁴ Carlo Borzaga ve Ermanno Tortia, Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in Public and NonProfit Social Services, **Sage Journals**, 2006, Volume 35, Issue 2, s. 225

¹¹⁵ Celal Teyyar Uğurlu ve Mehmet Üstüner, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011, sayı. 41, s.434

¹¹⁶ Deniz Günel vd., İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklİM Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, 2015, Sayı 28 s. 251

Kolej ve üniversiteler öğrencilerin kişisel ve sosyal sorumluluk duygusu geliştirmelerine önem verir. Bunun sonucunda, kurumlar insanların belirli bir ortam içerisinde o ortam hakkındaki tavırları, algıları ve deneyimlerini değerlendiren iklim değerlendirmeleri geliştirmeye yönelmiştir. Kampüs içi ve lise sonrası eğitimi ilgilendiren sorunları anlayabilmek amacıyla örgüt iklimi araştırmalarının doğası zaman içerisinde tepkisel değerlendirme uygulamalarından proaktif değerlendirme uygulamalarına doğru değişmiştir. Bir iklim değerlendirmesi yöntemi kullanmanın avantajları arasında karar vermenin ve harekete geçilmesi gereken alanların belirlenmesinin kolaylaşması en büyük etkiye sahip olabilir¹¹⁷.

İklim değerlendirmesi kurumların öğrencilerin gelişimi ve öğrenimlerini teşvik etmek için fırsatlar yaratmayı, bu fırsatları sürdürme ve geliştirmeyi nasıl başaracaklarına karar vermelerinde yardımcı olabilir. İklim değerlendirmesi “kurumsal değişimin temelini” sunmaktadır.

Kolej ve üniversiteler değerlendirme yaparak ve veriyi kullanarak nelerin iyileştirilmesi gerektiğini bulabilirler. Örneğin, Global Algı Envanteri ve Ulusal Öğrenci Katılım Anketi (NSSE) katılımcısı kurumlar, kendilerini diğer kurumlarla karşılaştıran raporlar almaktadır. Bu bilgi, örgüt iklimi ve iş memnuniyeti açısından geliştirilmesi gereken alanların tanımlanması ve bilgiye dayalı kararlar verilmesi için son derece önemlidir¹¹⁸.

Mayer, etik iklim çerçevesinin belirlenmesinin etik kriterleri inceleyen bir boyut ve analiz alanını inceleyen bir boyuta bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu etik kriterler, bir etik sistemine dair temel yaklaşımlardır: ‘egoizm’ kişinin çıkarlarını maksimize eder; ‘iyilikseverlik’ ortak çıkarları maksimize eder ve ‘deontoloji’ de etik prensiplere bağlılığı artırır. Analiz alanı, örgüt içerisinde etik davranışların analizi için kişinin odaklandığı noktadır. Bu üç alan: birey, örgüt ve örgüt dışında kalan ortamdır. Bu araştırma sonucunda, örgütlerde etik iklim algısını ölçmek için kullanılan Etik İklim Anketi (ECQ) hazırlanmıştır. Hemşirelerin etik iklim ve örgütsel bağlılık hakkındaki algılarını ilgilendiren

¹¹⁷ Ülkü Baykal vd., Hemşirelik Eğitimi Veren Kurumlarda Etik Çalışma İklimi, *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 2012, Cilt 20, Sayı 1, s. 26

¹¹⁸ Baykal vd., *a.g.e.*, s. 26

bir çalışmada, egoizm için Cronbach katsayısı 0,70 seviyesinde; iyilikseverlik için 0,747 seviyesinde ve prensiplilik için de 0,758 seviyesinde gerçekleşmiştir¹¹⁹.

Araştırmacılar etik iklim yapısının hassasiyetini artırma çabasıyla ECQ anketini test etmiştir. Öğretmenler arasında beş farklı etik iklim tipi olduğunu belirtmiştir: (1) kanun ve kurallar, (2) bağımsızlık, (3) yardımcı olma, (4) şefkat ve (5) verimlilik. Bunların her birini iş memnuniyetini farklı şekilde etkilediği varsayılır. Gerçekleştirilen ilk çalışmalarda ahlaki gelişmelerin bir örgüt içerisindeki etik iklimi etkilediği öne sürülmüştür¹²⁰.

Bazı araştırmacılar etik iklim ile gelişen bilişsel ahlaki birbiriyle bağdaştırmıştır. Bu teori, geleneksel öncesi, geleneksel ve geleneksel sonrası gelişim olmak üzere üç ahlaki gelişme aşaması olduğu önermesinde bulunur. Bu gelişmenin ilk iki aşamadaki kişiler, kuralları ihlal eden kişiler için cezaları da içeren bir etik kurallar iklimini tercih eder. Geleneksel sonrası aşamadaki kişiler ise kurallar yerine prensipler sunan örgütleri tercih eder. Örgüt içerisindeki etik iklimin uygunluğuna ilişkin algılar, kişilerin gelişim aşamalarına bağlıdır¹²¹.

Diğer araştırmacılar ise etik iklimin örgüt ikliminin bir alt kümesi olduğunu öne sürmüş ve örgütün etik ve ahlaki davranışlarının işgörenler tarafından algılanma şekline vurgu yapmıştır. Örgüt iklimi, örgütün ödül sistemi ile desteklenen rutin uygulamalarını tanımlama şeklidir. Örgüt iklimi ve etik iklim alt kümesi ile ilgili olarak işgörenin algısı, işgörenin örgütün farklı türlerden uygulamaları ödüllendirme şekli hakkındaki gözlemleri ve deneyimlerine dayalı olarak gelişir. Eğer örgüt bir işgörenin etik değerleri ve normlarına uygun davranışları ödüllendiriyorsa, o işgörenin örgütün etik iklimine sahip olduğunu düşünmesi olasıdır. Dolayısıyla etik iklim, tüm işgörenlerin algılarının bütününe içeren sübjektif bir yapıdır. Kişisel etik ve örgütsel etik arasında bir uyum olduğu zaman,

¹¹⁹ David M. Mayer vd., Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, 2010, Volume 95, Issue 1, s. 7

¹²⁰ Mayer vd., *a.g.e.*, s. 7

¹²¹ John B. Cullen vd., The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity, *Journal Psychological Reports*, 1993, Volume 73, Issue 2, s. 667

örgütün etik ikliminin iş yerindeki rollerdeki belirsizliği azaltarak iş memnuniyetini artırdığı düşünülmektedir¹²².

Floyd vd. tarafından aktarılan ve etik iklimin işgören davranışının bir bileşeni olduğunu söyleyen bakış açısının aksine, bazı akademisyenler etik iklimi örgüt kültürünün bir bileşeni olarak kabul etmektedir. Örgüt kültürü, o örgütün üyelerinin değerleri, normları ve davranışları ile birlikte genel kültürün bir parçası olarak etik sorunları kapsamaktadır. Örgüt üyelerinin etik sorunlara verdikleri tepki, bir örgüt içerisindeki işgörenler, müşteriler ve diğer paydaşların görmeyi bekledikleri muameleyi meydana getiren kültüre bağlıdır¹²³.

Örgütlerde etik iklim ile ilgili tarama çalışmasında Tanner vd., etik iklim ile iş memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmak için yeterli kanıt olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar aynı zamanda işgörenin kişisel etik anlayışı ile örgüt tarafından aktarılan etik eğilimler arasında uyum olduğu zaman stres düzeyindeki azalma ile etik iklimin iş memnuniyetini etkilediği bir mekanizma ileri sürmüştür. Diğer araştırmalar ise bir örgütün etik olduğunu düşünen işgörenlerin aynı zamanda o örgütün kendilerine adil davrandığını ve dolayısıyla da daha yüksek iş memnuniyetine sahip olacaklarını belirtmiştir. Buna ek olarak, etik iklimin yardımcı olmadığını düşünen ve kendi çıkarlarını grup çıkarlarının üzerinde tutan işgörenlerin daha düşük iş memnuniyetine sahip olmaları olasıdır¹²⁴.

Genel anlamda, etik iklim ve iş memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalar, araştırmacıların değişken ve ilişkileri tanımlama şekillerine göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Moore ve Moore, araştırmacıların etik iklimi değerlendirirken ya bilişsel bir yaklaşım benimsediklerini ya da ortak algı yaklaşımını benimsediklerini ve bunun da bulgularda farklılıklara neden olabileceğini ifade etmiştir. Bilişsel yaklaşım, konstrüktivist bakış açısıyla yalnızca iş ortamı hakkındaki algıları değerlendirir. Ortak algı yaklaşımı ise

¹²² Dane K. Peterson, Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate, *Journal of Business and Psychology*, 2002, Volume 7, Issue 1, s. 47

¹²³ Kevin S. Floyd vd., Information Systems Faculty Perceptions of Ethical Work Climate and Job Satisfaction, *Journal of The Southern Association For Information Systems*, 2014, Volume 2, Issue 1, s. 17

¹²⁴ John F. Tanner vd., The Moderating Role of Ethical Climate on Salesperson Propensity to Leave, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2010, Volume 30, Issue 1, s. 177

etik iklimi pozitivist bir bakış açısıyla değerlendirmek için belgeler, gözlemler veya diğer objektif veriler kullanır. Bu çalışmada ise bilişsel bakış açısı kullanılmıştır¹²⁵.

Floyd vd. çalışmasında örgüt içerisindeki farklı etik eğilimler ile iş memnuniyeti arasında bir ilişki tanımlanmıştır. Egoist etik iklim ile iş memnuniyeti arasında negatif korelasyon bulunmuştur ve egoist iklim, kişisel çıkar maksimizasyonu ile karakterize edilmiştir. Buna karşın, iyiliksever etik iklim ile iş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon bulunmuştur ve iyiliksever iklim, şefkatli bir iklim olarak tanımlanmıştır. Bunlara ek olarak, prensipli iklim ile iş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon bulunmuştur ve prensipli iklim, örgütün bir dizi prensibe uyduğu bir iklim olarak tanımlanmıştır. Khasawneh bu bulguları doğrulamış ve etik iklim ve iş memnuniyeti tipleri arasında hem pozitif hem de negatif korelasyonlar belirlemiştir¹²⁶.

Etik iklimin çeşitli eğilimlerinin iş memnuniyeti açısından önem derecesi farklılık göstermektedir. Hemşireler ile gerçekleştirilen bir çalışmada şefkat etik eğilimin örgüt için iş memnuniyeti bakımından en güçlü korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bağımsızlık etik eğiliminin ise iş memnuniyeti ile ikinci en büyük korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar, etik iklimdeki farklı eğilimlerin öneminin bir meslekten diğerine değişebileceği sonucuna varmıştır¹²⁷.

Wong ve Li, üst düzey yöneticilerin etik olmayan davranışlarının bir örgütün etik iklimini belirlediği teorisini test etmiş ve bunun iş memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkisini bulmuştur. Elde ettikleri sonuçlara göre çalışanlara etik olmayan şekilde davranılmasının iş memnuniyeti üzerinde en büyük olumsuz etkiye sahip olduğu ve bunun örgütün etik iklimini belirleyen en önemli faktör olduğu bulunmuştur. Bu araştırma otelcilik sektörüne odaklanılarak gerçekleştirilmiş olsa da araştırmacılar bulguların tüm sektörler için geçerli olduğunu öne sürmüştür¹²⁸.

¹²⁵ Floyd vd., **a.g.e.**, s. 17

¹²⁶ Floyd vd., **a.g.e.**, s. 17

¹²⁷ Jessica Schluter vd., Nurses' Moral Sensitivity and Hospital Ethical Climate: a Literature Review, **Sage Journals on Nursing Ethics**, 2008, Volume 15, Issue 3, s. 304

¹²⁸ Nan Young Kim ve Graham Miller, Perceptions of The Ethical Climate in the Korean Tourism Industry, **Journal of Business Ethics**, 2008, Volume 82, Issue 4, s. 941

Bazı araştırmacılar etik iklimi hem iş memnuniyeti hem de örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak ele almıştır

Etik iklim iş memnuniyetini etkilemiş ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık da etkilenmiştir. Aynı zamanda, etik iklim örgütsel bağlılığı doğrudan da etkilemiştir. Araştırmacılar liderlik tipi gibi diğer değişkenlerin de etik iklimin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini düzenleyebileceğini de dile getirmiştir. Nafei, etik iklimin hem iş memnuniyeti hem de örgütsel bağlılık üzerinde birbirinden bağımsız etkileri olduğunu doğrulayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma aynı zamanda etik iklimin şefkat ve prensipli davranış algısı gibi alt bileşenlerinin çeşitli güç seviyeleri ile pozitif korelasyonlar ortaya koymuřtur¹²⁹.

Elde edilen sonuçlarda çelişkiler olsa da bazı araştırmacılar etik iklimin iş memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını savunmuştur. Huang vd. etik iklim ve iş memnuniyeti algıları arasında hiçbir korelasyon bulmamıştır. Bu bulgular, etik iklimin iş memnuniyetindeki varyansın %28,7'sini meydana getirdiğini belirleyen Khasawneh çalışmasının sonuçları ile çelişmektedir. Buna ek olarak, Mayer tarafından gerçekleştirilen ve etik iklim ve sonuçları arasındaki ilişkiler araştırmasında etik iklim ile iş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğunu destekleyen önemli bulgulara rastlanmıřtır¹³⁰.

Parboteeah vd. etik iklim ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide kültürün düzenleyici rol oynayabileceğini öne süren bir tarama çalışmasından bulgular sunmuştur. Kültür bir kişi için değerler, normlar ve inançları belirler ve iş yerinde etik olduğu düşünölen davranış tiplerinden önemli farklılıklar meydana getirebilir. Örneğin, bir kültürde rüşvet etik bir uygulama olarak görölürken diğerinde etik olmayan bir uygulama olabilir. Örgütlerde kültürel farklılıklar olması sorunu bir örgütün ıktıları ve başarısızlıklarını etkileyebilir. Örgütlerin farkında olması gereken bir diğer faktör ise cinsiyet ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkidir.

¹²⁹ Charles H. Schwepker, Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal Of Business Research*, 2001, Volume 54, Issue 1, s. 39

¹³⁰ Schwepker, *a.g.e.*, s. 39

2.7. İŞ MEMNUNİYETİ VE CİNSİYET

Cinsiyet ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar birbiriyle çelişen bulgular ortaya koymuştur. İş memnuniyetini belirleyen değişken olarak cinsiyet araştırmalarının büyük çoğunluğu cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında hiçbir anlamlı ilişki olmadığını bulmuştur. David vd. cinsiyetin iş memnuniyeti ile ilişkili, terfi imkanı, iş güvencesi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi alt değişkenler üzerinde hiçbir etkisi olmadığını bulmuştur. Bonte ve Krabel, 2000 üniversite mezunundan oluşan örneklem ile gerçekleştirdikleri çalışmada kadınların iş yerinde iş memnuniyetlerinin az da olsa daha düşük olduğunu belirlemiş ancak kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların istatistiksel anlama sahip olmadığını bulmuştur. Öğretmenlerden oluşan bir örneklem kullanan Mondal, erkek ve kadın öğretmenler arasında iş memnuniyeti bakımından hiçbir istatistiksel anlama sahip fark olmadığını bulmuştur. Yüksek eğitim kurumu idarecileri ile gerçekleştirilen bir araştırmada cinsiyet ve iş memnuniyeti arasında hiçbir istatistiksel anlama sahip fark olmadığı bulunmuştur¹³¹.

Buna karşılık, diğer araştırmacılar erkek ve kadınların iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlemiştir. Bazı araştırmacılar erkek öğretmenler ile karşılaştırıldığında kadın öğretmenlerde daha yüksek iş memnuniyeti bulmuştur. Kimi araştırmacılar ise kadınların iş memnuniyetinin yaş ile birlikte artma eğilimi gösterdiğini belirlemiştir.

Az sayıda araştırmada yönetici ya da süpervizörün cinsiyeti ile işgörenlerin iş memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Jackson vd. gerçekleştirdikleri tarama çalışmasında yöneticinin cinsiyetinin erkek ve kadın işgörenlerin iş memnuniyetinde farklılıklara neden olabileceğini bulmuştur. Bu araştırma, yöneticiler veya süpervizörlerin demografik farklılıklarının, hem yönetici hem de işgörenin bilgiyi demografik önyargılara dayalı olarak filtrelemesi nedeniyle işgörenlerde daha fazla rol belirsizliğine neden olduğu kuramsal varsayımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki cinsiyet uyumu daha yüksek seviyede iş memnuniyeti ile sonuçlanmıştır.

¹³¹ Andrew E. Clark, Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work?, *Labour Economics*, 1997, Volume 4, Issue 4, s. 341

Erkek işgörenler erkek süpervizörlerle çalışırken daha fazla iş memnuniyeti bildirirken kadın işgörenler de kadın yöneticilerle çalışırken daha fazla iş memnuniyeti bildirmiştir¹³².

Cinsiyetin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi ile ilgili bu bulguları açıklayan çok çeşitli faktörler mevcut olabilir. Verma, Bhal ve Vrat tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ise örgütlerin işgörenleri ilgilendiren uygulamalarındaki çeşitlilikten kaynaklı olarak iş memnuniyetinde cinsiyet farklılıkları olabileceğini ortaya koymuştur. Cinsiyet hassasiyetine sahip uygulamalar kullanan şirketlerde kadınlar daha fazla iş memnuniyetine sahip olsalar da bu iş memnuniyeti genellikle erkeklerle aynı seviyede gerçekleşmektedir. Cinsiyet hassasiyetine sahip uygulamalar kullanmayan şirketlerde ise kadınlar açısından iş memnuniyeti seviyesi genellikle erkeklere göre daha düşüktür. Cinsiyet hassasiyetine sahip uygulamalar arasında aile dostu politikalar, esnek çalışma saatleri ve iş paylaşımı yer alır. Araştırmacılar, kadınların ailevi sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olan belirli uygulamaların, iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olacak şekilde stresi azalttığını öne sürmüştür. Bununla birlikte, bu araştırma kadın işgörenlerin ailevi sorumluluklarının diğer uluslardan farklı olabileceği Hindistan'da gerçekleştirilmiştir¹³³.

Magee tarafından tanımlanan ve iş memnuniyetinde cinsiyet farklılıklarında rol oynayabilecek bir fenomen ise kadınların iş memnuniyetinin örgütsel uygulamalara tepki olarak erkeklere kıyasla çok daha hızlı azalıp artabileceği bulgusu olmuştur. Genel anlamda, işleri ile ilgili olumsuz deneyim ya da algılara sahip erkek ve kadınlar olumsuz bir etki geliştirmiştir. Bu olumsuz etki karşısında kadınların iş memnuniyeti erkeklere kıyasla daha hızlı düşmüştür. Bu bulgular, iki cinsiyet arasındaki iş memnuniyeti düzeyi farklılıklarının sabit olmadığını ve iş yerinde karşılaşılan deneyimlere tepki olarak zaman içinde değiştiğini ima etmiştir. Çalışmanın sonucunda yaşın cinsiyet ile etkileşimi ve örneklemde yaş kontrolünün yapılmamasının bulguları çarpıtabileceği ifade edilmiştir¹³⁴.

¹³² Keith A. Bender vd., Job Satisfaction and Gender Segregation, *Oxford Economic Papers*, 2005, Volume 57, Issue 3, s 479

¹³³ Volkan Özbek ve Aycan Külahlı, Tüketicilerin İlgilenim, Memnuniyet ve Sadakat Düzeyleri Cinsiyete Göre Değişmekte midir ? *Business and management Studies : An International Journal*, 2016, Volume 4, Issue 3, s. 316

¹³⁴ William Magee, Anxiety, Demoralization, and the Gender Difference in Job Satisfaction, *Sex Roles*, 2013, Volume 69, Issue 5, s. 308

Araştırmacılar, kadınların terfi beklentisinin düşük olması gibi iş yerine ilişkin sonuçlar hakkındaki beklentilerinin düşük olması nedeniyle kadınların iş memnuniyetinin genellikle daha yüksek olduğu teorisini çeşitli iş vakalarına göre test etmiştir. Aynı zamanda, kadınlar arasında iş memnuniyetini etkileyen faktörler erkekler arasında iş memnuniyetini etkileyen faktörlerden büyük ölçüde farklı olabilir. Araştırmada iş memnuniyetinin kadınlarda sıklıkla yüksek olduğu ve kadınlar için iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin erkeklerden farklı olduğunu destekleyen bulgular ortaya koymuştur. Bu da iki cinsiyet arasında iş memnuniyetini etkileyen birçok farklı faktör olabileceğini göstermektedir¹³⁵.

Erkekler ve kadınlar arasında iş memnuniyeti düzeyine ilişkin bulgulardaki bu tutarsızlıkların bir sebebi de iş memnuniyetini ölçmekte kullanılan araç olabilir. Zehir vd. önceki çalışmalarda güvenilirlik ve geçerliliği belirlenmiş ve iş memnuniyeti ölçmekte kullanılan çok sayıda araç olduğunu belirtmiştir. Bunlar arasında İş Tanımlama Endeksi; Minnesota Memnuniyet Anketi ve İş Memnuniyeti Anketi sayılabilir. Farklı iş ortamları için iş memnuniyeti ile ilgili veri toplamakta farklı ölçekler kullanılması genellikle cinsiyetler arasında iş memnuniyetinde farklılıklara yol açan ölçüm hataları meydana getirmektedir¹³⁶.

Yüksek eğitimi konu alan araştırmalar, kurum özelliklerinin cinsiyetler arası iş memnuniyeti farklılıklarına yol açtığını göstermiştir. Kessler, Spector ve Gavin, erkek ve kadınlar arasındaki farklılıkları etkileyen bir faktörün, ilgili fakülte bölümünün eğilimleri olduğunu ortaya koymuştur. Öğretim odaklı bölümlerde kadın profesörler daha yüksek iş memnuniyetine sahipken, araştırma odaklı bölümlerde daha düşük iş memnuniyetine sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, kadın profesörlerin eğitsel uzmanlıklarda daha yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları, ancak erkeklerin görev odaklı eğitsel uzmanlıklarda daha yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları bulunmuştur.

Cinsiyetin iş memnuniyeti üzerindeki etkisine dair bulgularda rastlanan farklılıklar, yapısal ya da eğilim odaklı model kullanımının yarattığı varyasyondan kaynaklanıyor olabilir. Yapısal model iş yeri ortamının iş memnuniyetinin başlıca belirleyicisi olduğunu varsayarken, eğilim odaklı model kişisel değer ve özelliklerin iş memnuniyetini

¹³⁵ Magee, **a.g.e.** s. 308

¹³⁶ Magee, **a.g.e.** s. 308

belirlediğini savunur. Araştırmada kullanılan model tipinin farklılık göstermesi nedeniyle araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmektedir. Yacizi ve Atlun, cinsiyet ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ilgilendiren bulgulardaki farklılıkların nedeninin kültürel faktörler olabileceği fikrini ortaya atmıştır. Fen, teknoloji, mühendislik ve matematik bilim dallarının öğretim üyeleri ile sosyal ve davranışsal bilimler bilim dallarının üyelerini karşılaştıran bir çalışmada cinsiyet ve maaşın iş memnuniyetini etkilemediği ama erkek ve kadınların eşit maaşlar almalarının iş memnuniyetinin bir faktörü olduğu bulunmuştur. Ayrıca, kadın öğretim görevlileri işleri ve iş arkadaşlarından daha memnunken erkek öğretim görevlilerinin maaş ve terfi fırsatlarından daha fazla memnun olduğu görülmüştür. Psikoloji fakültesini ile gerçekleştirilen bir çalışmada kadınların öğretim odaklı pozisyonlarda daha yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları ve erkeklerin araştırma odaklı pozisyonlarda daha yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları rapor edilmiştir¹³⁷.

Spector'a göre iş memnuniyeti, kişilerin işleri ile ilgili hoşnutluk düzeylerini ifade eder. Hulin ve Judge ise iş memnuniyetinin kişinin işine vermiş olduğu çok boyutlu psikolojik tepki olduğunu düşündüklerini belirtmiştir.

2.8. İŞ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ VE UNSURLARI

Üç temel özelliğe sahip olan iş memnuniyeti kavramının birinci unsuru işgörenin öznel olarak kavramı kabullenişidir. İşgören işteki faaliyetlerine ilişkin olarak oluşturduğu hissi tavrın neticesinde iş memnuniyetini değerlendirerek sonucu benimsemektedir. Bu tutumun öznel olması münasebetiyle somut bir özelliği bulunmamaktadır. İş memnuniyetinin anlaşılabilirliği için işgören davranışlarının izlenmesi zorunludur. İşgören geliştirdiği bu tutumun davranışa yansıma derecesi ve yönüne göre iş memnuniyeti sonucuna ulaşmaktadır. Yüksek iş memnuniyeti seviyesine sahip işgörenin davranışlarının müspet, düşük iş memnuniyeti seviyesine sahip işgörenin davranışlarının da menfi olduğu söylenebilmektedir. Düşük iş memnuniyeti iş performansından tatminine kadar işgörende ve dolayısıyla işletmede bir dizi soruna yol açacaktır. İş memnuniyeti çalışan performansı kadar çalışanın kuruma olan bağlılığına da etki etmektedir. İşgörenler yaptıkları iş ve buldukları işyerine ilişkin sürekli olarak fikir üretme halindedirler. Yaptıkları bu değerlendirmelerin yönü de hislerinin müspet veya menfi olmasını belirlemektedir. İş ve işyerine ilişkin yaptığı değerlendirme sonucunda kendisini

¹³⁷ Bry Klassen vd., Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 2010, Volume 102 Issue 3, s. 741-756

mutlu hissediyorsa müspet hisler taşıyacaktır. Tersine durumda ise motivasyon düşüklüğü yaşayacağından verimsizliğe, iş ve işyerine karşı negatif yönelime kayacaktır. Bu açıdan bakıldığında yerine getirilen faaliyetin doğru, verimli ve kaliteli olması açısından iş memnuniyetinin etkisi kaçınılmaz olmaktadır¹³⁸.

İş memnuniyeti, hem işgörenleri hem de örgütü etkilemesi nedeniyle son derece önemli bir konsept. Bu aynı zamanda araştırmacılar tarafından işletmelerin birçok farklı unsuru açısından incelenmiş olan bir konu. Sıklıkla işgörenin bakış açısından ele alınır ve genellikle de iş ile ilişkilidir. SHRM Raporuna göre şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalar, işgörelere çeşitli faaliyetlere katılım imkanı sunmak ve farklı beceri tipleri, işgörenin iş memnuniyeti düzeyini artırmaya yardımcı oluyor. İşgörenin katılım düzeyi ve iş memnuniyeti düzeyi düşük olduğu zaman bu durum artan personel değişim oranı veya işe devamsızlık, düşük performans gibi nedenlerle bir örgütü olumsuz etkileyebiliyor ve maliyette artış ve kârda düşüş ile sonuçlanabiliyor.

İş memnuniyetine ilişkin yapılan tanımlamalara bakıldığında göze çarpan üç unsur bulunmaktadır¹³⁹ :

- İş memnuniyeti, işgörenin geliştirmiş olduğu sübjektif hislerin sonucudur. Somut olarak ortaya konamayan iş memnuniyeti ancak işgören davranışları tahlil edilerek tespit edilebilmektedir.
- İş memnuniyeti işgörenin hakkeğişleri, beklentileri ve gereksinimlerinin işletme tarafından nasıl telafi edildiği, yapılan işlere uygun görülen ödüllerin ne şekilde olduğu ile de ilintilidir.
- İş memnuniyeti sadece bir tutumun değil, birden fazla tutumun birbiriyle olan irtibatı neticesinde ortaya çıkmaktadır.

İş memnuniyeti işgörenin mutluluk duyması anlamına gelmektedir. Çalışan işinde çok çeşitli etkenlere maruz kalmaktadır. Bu etkenlerden kimisi daha yüksek oranda kişinin memnuniyetini etkilerlerken, kimisinin etkisi sınırlı kalmaktadır. Birey bu etkenlerden etkilene seviyesine göre iş memnuniyeti derecesini belirlemektedir. İç ve dış etkenler olarak adlandırılabilir bu etkenler, iş memnuniyetini de iç ve dış memnuniyet olarak

¹³⁸ Halil Zaim ve Orhan Koçak, Bilgi Çalışanının Memnuniyeti, Journal of Yasar University, 2010, Cilt 18, Sayı 5, s. 2985

¹³⁹ Daulatram B. Lund, Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2003, Volume 18, No 3, p: 219

ikiye ayırmaktadır. İç memnuniyet daha çok bireyin kendisi ve beklentileri ile ilintilidir. Takdir edilme isteği bir iç memnuniyet sebebidir. Bunun yanısıra başarıml seviyesinin farkına varması da kişiyi iç memnuniyete sevk etmekte veya bu seviyeyi düşürmektedir. Dış memnuniyet ise çalışılan ortam, işletme ile ilintili oluşan memnuniyettir. Kurum kültürü, idari stratejiler, maaş, ödül-ceza prensipleri, çevre, iş koşulları vb. dış memnuniyeti şekillendiren unsurlardandır. İş memnuniyeti işgörelere birçok biçimde etki edebilmektedir. Özellikle düşük seviyede iş memnuniyeti bireyin aidiyet duygusuna olumsuz etki etmektedir. İşgören işten kaytarma eğilimine girmektedir. Aynı şekilde, düşük iş memnuniyeti işgörenin işten ayrılma niyetinde yükselmeye sebep olmakta, birey sürekli bir yeni iş arayışında bulunmaktadır. Ancak yüksek iş memnuniyeti seviyesinde olan işgörelers psikolojik ve fiziki bütünlükleri sağlıklı olmaları sebebiyle negatif ortam ve duygulardan da soyutlanabilmektedir. İş memnuniyet seviyesi yüksek bireyler işin ve iş ortamının getirdiği stres hastalığına daha az maruz kalmaktadırlar. Bu işgörelerin işten ayrılma niyetleri daha düşük olup, örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. İşe devamlılığı, motivasyonları ve verimlilikleri yüksektir¹⁴⁰.

İşletme personelinin düşük iş memnuniyeti seviyesinde bulunmalarının sonuçları sadece işgörelere kendileri ile sınırlı değildir. Bu sonuçlar işgören kadar işletmeyi hatta giderek ülkeyi etkileyecek daha büyük çapta sorunlara yolaçabilmektedir. Özellikle iş tatminine yönelik iş memnuniyetsizliği sonuçlarının toplumsal etkileri de görülebilmektedir. Kişilerarası ilişkilerden aile içi sorunlara değin bir çok olumsuz etki gözlenmiştir. İş memnuniyetinin yol açtığı düşük iş tatmini seviyesi kurumda önemli olumsuzluklara sebebiyet vermektedir. İşletme ölçeğinde iş memnuniyetsizliği sonuçları incelendiğinde en büyük olumsuz sunucun iş verimindeki düşüş olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra, yüksek işgören devir hızı, takım çalışmasından uzaklaşma, çatışma ortamı, karar verme zaafiyeti, üretilen mal ve hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar, işten kaytarma, Vandalizm gibi işletmenin verimliliğini ve itibarını etkileyecek son derece olumsuz sonuçlar da görülebilmektedir. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu göstermektedir ki, iş memnuniyeti ile iş değıştirme isteği ve verimlilik kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın işine karşı takındığı pozitif tavır iş tatminine yolaçmaktadır¹⁴¹.

¹⁴⁰ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, **Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2008, Yıl 10, Sayı 14, s. 60

¹⁴¹ Ali Şahin, Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2003, Cilt 3, Sayı 5, s. 137

İş memnuniyetinin ehemmiyeti ile ilgili alan araştırmacılarından Spector'un tespiti şu şekildedir :

"İş memnuniyetinin önemli olmasının ilk sebebi insanidir. Herkes insanca muamele görmeyi haketmektedir. Herkese adaletli ve bireyin saygınlığına gölge düşürmeyecek şekilde davranılmalıdır. İş memnuniyeti derecesi bu davranış şeklinin nasıl ortaya konduğunu ifade etmektedir. Bir başka bakışla iş memnuniyeti çalışanın iyi olma halini de göstermektedir. Diğer bir sebep, çalışanın işletme hedefleri doğrultusunda ek çaba harcamaya yöneltecek, prodüktivitesini yükseltecek süreçtir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye, örgütsel bağlılıklarını artırmaya, işletmenin istikrarını bozacak davranışlardan kaçınmaya yöneltilmektedir. İş memnuniyeti işletmenin kurumsallık derecesini de gösterebilmektedir¹⁴².

Fred Luthans'ın iş memnuniyetine ilişkin öngörüsü şu şekildedir : İş memnuniyetinin hissi yanı baskındır. Somut bir özelliği olmadığından elle tutulur değildir, sadece duyumsanabilir. İşmemnuniyeti işgörenlin kazanımları ile bekledikleri arasındaki mukayesenin sonucudur. Beklentileri kazanımlarından yüksek ise iş memnuniyetsizliği sonucuna varacaktır. İş memnuniyeti birçok etkenle yakından ilgilidir. Maaş, yükselme imkanları, işin yapısı, idare şekli gibi birçok etken sözkonusudur¹⁴³.

Alanda yapılan ve iş memnuniyetinin iş verimine yaptığı katkısı ortaya koyan en önemli çalışma "Harwood Araştırmaları" isimli araştırmalardır. Harwood gecelik üreticisidir. İdareciler modellerde gerçekleştirilen değişimlerle işgören motivasyonu arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedirler. Zira her yapılan değişiklik sonrası motivasyonda düşüklük gözlenmiştir. İşgörenlerde tespit edilen düşün iş memnuniyeti işgören devrine yansımış, işten kaytarma isteği çoğalmış, işgörenlerin verimi düşmüştür. Ancak işletmenin pazarda rekabet edebilmesi için mal çeşitliliğine ve değişikliklerine gitmesi kaçınılmazdır. Bu sebeple, üretim tercihinden vazgeçmesi mümkün olmayan işletme, bu durumun olumsuz yansımalarını ortadan kaldırmak üzere durum analizine koyulmuştur. Sözkonusu Harwood Araştırmaları kapsamında araştırmacılar işçileri üç

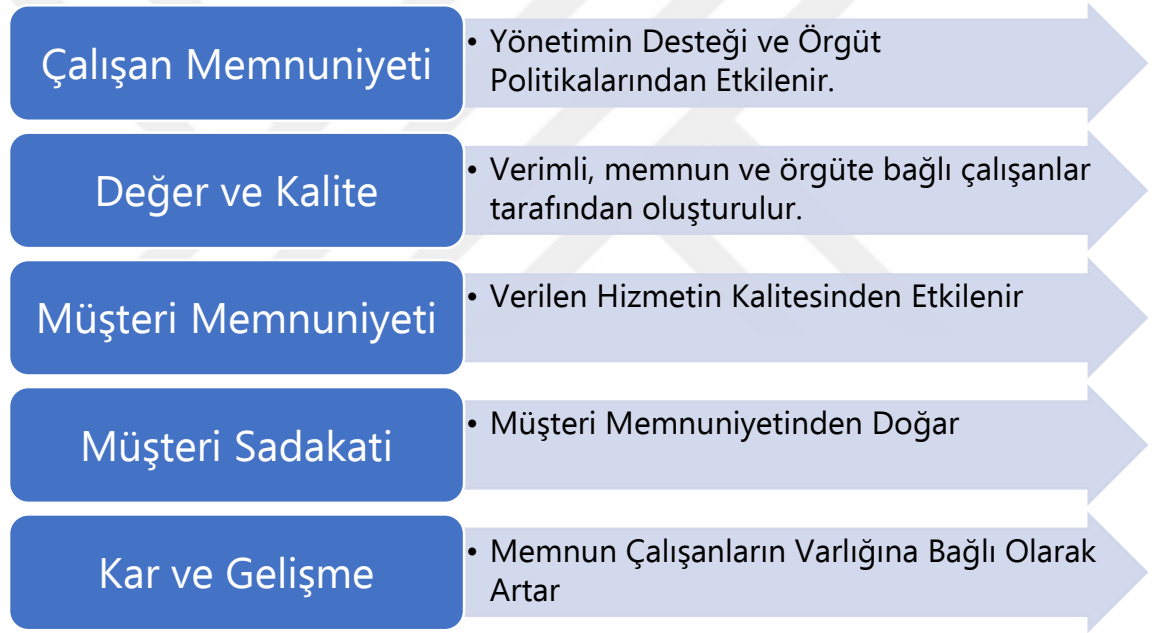
¹⁴² Paul A Spector, Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal Of Community Psychology*, Vol 13, issue 6 s. 693-713

¹⁴³ Fred Luthans ve Suzanne Peterson, Employee Engagement and Manager Self Efficacy, *Journal of Management Development*, 2002, Volume 21, No 5, p. 376

ayrı gruba ayırmışlardır. Bu üç ayrı gruba değişik teknik uygulanmasına karar verilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda varılan sonuçlar ilgi çekici olmuştur. Birinci grup denet grubudur ve o zamana kadar yapılan üretim yöntemi bu gruba aynı şekilde uygulanmıştır. Beklendiği üzere üretim verimliliğinde düşüş, motivasyon eksikliği gibi olumsuz durumların devam ettiği gözlenmiştir. İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri ve devamsızlık istekleri de aynı şekilde devam etmektedir. İkinci grubu oluşturan işgörenleri işletmede alınan kararlara dahil etme maksadıyla, işgörenlerden bir heyet tesis edilmiş ve aktif olarak işletme kararlarına müdahil olmaları gerçekleştirilmiştir. Üretim verileri ilk başlarda eski üretim seviyesinden daha düşük seviyede görülmüş, ancak süreç içerisinde eski seviyeyi yakalamıştır. İşgörenlerde ücret düzenlemeleri yapılarak, ücretler yükseltilmiştir. Süreç içerisinde işgörenlerin yenilikleri ve değişiklikleri benimsemeleriyle daha önce yaşanan olumsuz durumlarda azalma kaydedildiği tespit edilmiştir. Özellikle işgörenlerin iş değiştirme isteği üzerinde azaltıcı etki görülmüştür. Sonucu grupta, işgörenlerin işletme idaresine müdahil olmaları sağlanmıştır Bu grupta da eski yöntemdeki gibi ürün değişimlerinde verimlilik ve motivasyon düşüklüğü ile üretim miktarlarında düşüş tespit edilmiştir. Ancak üretim miktarlarında yaşanan düşüş süreç içerisinde normale dönmüş, eski üretim miktarına erişilmiştir. İşgörenlerin ücretlerinde daha yüksek oranda düzenlemeye gidilmiştir. Bu artışın da üretim miktarlarındaki artıştan kaynaklandığı ifade edilmiştir. İşgörenlerde gözlemelenen iş memnuniyetinde belirgin bir artış tespit edilmiştir. İşgörenlerin iş memnuniyetindeki artışın etkileri işletme üretimi ile sınırlı kalmayıp, işgörenler arası ve işgörenlerle idareciler arasındaki ilişkilerde de gözle görülür değişim, iyileşme ve iletişim yüksekliği gözlenmiştir. Araştırmacılar üç deney grubundan elde ettikleri verileri değerlendirdiklerinde vardıkları ilk sonuç iş memnuniyetinin işgörenin işteki verimine yaptığı gözle görülür etkidir. İşgörenlerin işletme yönetimince alınan kararlarda söz sahibi olmaları ve ÖVD'nı göstermeleri arasında anlamlı bağ bulunduğu görülmüştür. İşgörenin işletme içerisinde yönetim tarafından değer gördüğünü hissettiği ölçüde iş veriminde yükselme olmaktadır¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Bernard Burnes, Kurt Lewin and The Harwood Studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2007, Volume 43, issue 2, p. 128

İşletme açısından büyük önem taşıyan müşteri mutluluğu da işgörenin iş memnuniyeti ile yakından ilgili bir kavramdır. Müşteri sadakati sağlamak isteyen işletmelerin işgörenlerine gösterdikleri özenin müşterilere gösterdikleri özen kadar olması gerektiği bilinmektedir. İşletme personelinin işletmenin "iç müşterileri" olduğu gerçeği yapılan araştırmalarla teyid edilmiştir. İşletme öncelikle personeli ile iletişimini düzenleyerek iş memnuniyetini artırmalıdır. Personel ile sürekli iletişim halinde olan müşterilerin memnuniyeti de aynı oranda artacaktır. İşletmeler, insan unsuruna gösterdikleri hassasiyete paralel olarak verimli olabileceklerdir¹⁴⁵. İşgörenlerin, işletmede duydukları iş memnuniyetinin işletmeye kattığı yararlar ve müşteri sadakatine etkisi Şekil12 de ifade edilmiştir.



Şekil-12 Hizmet Kar Zinciri ¹⁴⁶

Sekil 12'den de anlaşılacağı üzere, çalışanlara idare tarafından verilen yönetime katılma, karara katılma, destek, iletişim kanallarını açık tutma, işgörenin iş memnuniyetine tesir ederek müşteri memnuniyetine de olumlu olarak yansımaktadır.

¹⁴⁵ Doğan ve Kılıç, **a.g.e.**, s.60

¹⁴⁶ Liu Yuxin vd. Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables, **International Psychological Studies**, Volume 2, Issue 2, 2010, s. 190

2.9. İLETİŞİM KALİTESİ VE İŞ MEMNUNİYETİ

Orpen, bir örgütte bilginin dolaşımı ile ilgili süreçler iyileştirildiğinde yöneticilerin daha fazla motive olma ve daha fazla iş memnuniyetine sahip olma eğilimi gösterdiklerini belirtmiştir. Bu bulgu, Porter ve Roberts tarafından gerçekleştirilen ve iletişim kalitesinin, işlerini önemseyen işgörenleri etkilediğini ortaya koyan çalışması ile desteklenmiştir. Byrne ve LeMay 598 tam zamanlı çalışanın, aldıkları bilgilere ilişkin olarak tatmin düzeyleri ve iş memnuniyetleri algılarını incelemiştir. Elde edilen veriler, işgörenlerin yüz yüze iletişim gibi zengin bir ortam kullanıldığı zaman süpervizörlerinden aldıkları bilgilerden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. Söz konusu şirket bültenleri gibi zayıf bir ortam kullanılarak üst yönetimden bilgi almak olduğunda ise bunun daha az etkili olduğu bulunmuştur.

Merten ve Gloor daha fazla e-posta gönderen ve alan ekiplerin işlerinde en düşük memnuniyete sahip olduklarını keşfetmiştir. Merkezi ağ ve örgütün sosyal ağının işgörenler arasında düşük iş memnuniyetini etkilediği görülmüştür. Pettit vd. çalışmasına göre ise iletişim işgörenlerin iş memnuniyetinin başlıca bileşenidir. İşgörenlerin iş memnuniyeti seviyesi belli bir düzeyde onların süpervizörün iletişim tarzı, güvenilirliği, içerik ve örgütün iletişim sistemini nasıl algıladıklarına bağlıdır.

2.10. ARAŞTIRMALAR VE İŞ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş memnuniyetini etkileyen faktörleri araştıran Zeffane, görev ile ilişkili faktörlerin yanı sıra iletişim ve kişiler arası ilişkilerin işgörenlerin iş memnuniyetini etkileyebileceğini bulmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (SHRM) için hazırlanan ve ABD'de faaliyet gösteren çeşitli kurumlarda 2012 senesi için işgören iş memnuniyeti ve katılım seviyesini ele alan araştırma, genel iş memnuniyeti ve katılımı ortaya koymak üzere iş memnuniyeti ve işgören katılımının çeşitli unsurlarını araştırmak için tasarlanmıştır. Anket iş memnuniyetinin 35 unsuruna dayanılarak hazırlanmış ve yedi alana ayrılmıştır. Bu rapordan elde edilen bulgulara göre ABD'li işgörenlerin %81 mevcut işlerinden genel anlamda memnun olduklarını bildirmiştir. Son 10 yıl için iş memnuniyeti ile ilgili olarak toplanan SHRM verileri, iş memnuniyetini etkileyen içsel ve dışsal faktörler olabileceğini ortaya koymuştur. İşgörenlerin genel iş memnuniyetini etkileyen faktörlerde zaman

içerisinde değişiklikler olduğu bulunmuş ve farklı senelerde bunun nedeninin ekonomi, demografi ve toplumdaki değişikliklerden kaynaklandığı düşünülmüştür¹⁴⁷.

İş memnuniyetini etkileyen çok sayıdaki faktör arasında ikisi, yaş, kıdem, cinsiyet ve örgütte çalışan kişi sayısından bağımsız olarak yıllar içerisinde iş memnuniyetinin en önemli unsurları listesinde üst sıralarda yer almaya devam etmiştir: kişinin becerileri ve yeteneklerini kullanma fırsatı (%63) ve iş güvencesi (%61). İş güvencesinin birinci sıradan ikinci sıraya gerilemesinin nedeninin ekonomideki iyileşme olduğu ve işgörenlerin eskiden olduğu gibi işlerini kaybetme kaygısı yaşamamaları olduğu düşünülmüştür. İş memnuniyetini etkileyen diğer faktörler şunlardır¹⁴⁸:

maaş (%60), işgörenler ve üst düzey yönetim arası iletişim (%57) ve sorumlu süpervizör ile ilişkiler (%54). Raporda işgörenlerin %75'inin iş yerinde kendilerine sunulan beceri ve yeteneklerini kullanma fırsat düzeyinden memnun oldukları belirtilmiştir. İşgörenler örgütün başarısına katkıda bulunmak için beceri ve yeteneklerini kullanabildikleri zaman işlerinden daha fazla memnun olma ve daha fazla katılım eğilimi göstermiştir¹⁴⁹.

İşgörenler ve üst düzey yönetim arasındaki iletişimin işgörenlerin iş memnuniyeti düzeyini etkileyen önemli bir faktör olduğu düşünülmüştür. İlginç bir şekilde bu bileşen, o örgüt için 11-15 sene boyunca çalışmış olan işgörenler açısından en önemli faktör olmuştur. Sonuçlara göre işgörenlerin %59'unun üst düzey yönetim ile iletişimlerinden memnun olduğu bulunmuştur. Üst ve orta düzey yönetim kademesindeki işgörenler için otonomi ve bağımsızlık iş memnuniyetinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Maaş ise genel iş memnuniyeti açısından son derece önemli bir faktör olarak görülmüştür ve listede üçüncü sırada yer almasına rağmen beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatının sadece %3 ve iş güvencesinin de sadece %1 altında gerçekleşmiştir. Çalışmaya katılan işgörenlerin %58'i maaşlarından memnun olduklarını bildirmiştir ve bu sonuç büyük örgütlerin çalışanları arasında daha güçlü bir şekilde görülmüştür¹⁵⁰.

Saari ve Judge işgören davranışları ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmacılar biliş ve etkinin birbiriyle bağlantılı olduğunun altını çizmiştir.

¹⁴⁷ Becca Brady vd., The Impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Perception of Leisure Activities, *The Psychologist, Manager Journal*, 2008, Volume 11, Issue 2, s. 241

¹⁴⁸ Brady vd., *a.g.e.*, s. 241

¹⁴⁹ Brady vd., *a.g.e.*, s. 241

¹⁵⁰ Brady vd., *a.g.e.*, s. 241

Dolayısıyla da iş performansını değerlendirirken hem düşünce hem de duygu/his faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmacılar iş memnuniyetini en çok etkileyen alanın işin kendisi olduğunu belirtmiştir. İşgören ile işi doğru şekilde eşleştirmek iş memnuniyeti seviyelerinde artışın yolunu açmaktadır¹⁵¹.

Kovach tarafından hazırlanan iş memnuniyeti için en önemli faktörler listesinde birinci sırada işin ilginçliği ve beşinci sırada iyi maaş yer almıştır. Buna karşılık, yöneticiler tarafından algılanan iş memnuniyetinin en önemli faktörleri arasında iyi maaş birinci sırada yer alırken işin ilginçliği beşinci sırada yer almıştır. Bu da işgörenler ve işverenlerin işgörenin iş memnuniyetini nelerin etkilediği hakkında farklı görüşlere sahip olabilecekleri anlamına gelmektedir¹⁵².

2.11. YÜKSEK EĞİTİM VE İŞGÖREN MEMNUNİYETİ

İş memnuniyeti ve yüksek eğitim üzerine yapılan çalışmalar genellikle öğrencilerin memnuniyeti üzerine odaklanmıştır. Özellikle eğitim dışı işgörenler açısından iş memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalarının sınırlı olduğu görülmektedir. İş memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalar ya fakülte üyelerine ya da yabancı ülkelerden gelen akademik personele odaklanmıştır. Chen, Yang, Shiau ve Wang, 248 öğretmenin iş memnuniyeti düzeylerini analiz etmek için altı boyutlu bir modele dayanan bir anket kullanmıştır. Bu boyutlar şunlar olmuştur: örgüt vizyonu, saygı, sonuç geri bildirim ve motivasyon, yönetim sistemi, maaş ve maaş dışı kazanımlar ve iş ortamı. Elde edilen sonuçlara göre, yüksek eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin memnuniyet seviyeleri bakımından yüksek maaşa ve adil terfi sistemlerine daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. Chen vd. örgütlerin kurum içindeki bireylerle müşteri ilişkileri kurmaya odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir. Örgüt içindeki çalışanlar yalnızca tatmin olduklarını hissettikleri zaman diğerlerine daha iyi bir şekilde hizmet edebilirler¹⁵³.

Tack ve Patitu, yüksek eğitim kurumlarının başta kadınlar ve azınlıklar olmak üzere göz önünde bulundurmaları gereken ve fakülte üyelerinin iş memnuniyetini etkilemesi muhtemel faktörleri listelemiştir. Bu listede maaş, kıdem, unvan, süpervizyon, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, politikalar ve yönetim, kişi-ortam uyumu ve toplu

¹⁵¹ Lise M. Saary ve Timothy A. Judge, Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, 2004, Volume 43, Issue 4, s. 395

¹⁵² Saary ve Judge, *a.g.e.*, s. 395

¹⁵³ Azize Ergeneli ve Mehmet Eryiğit, Öğretim Elemanlarının İş Tatmini : Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt 19, Sayı 2.

pazarlıklar yer almıştır. Kolej ve üniversiteler bu faktörleri göz önünde bulundurmazlarsa kadın ve azınlık üyesi fakülte üyeleri diğer kurumları ya da mesleklerini tamamen değiştirmeyi tercih edebilir.

2.12. İLETİŞİM MEMNUNİYETİ VE İŞ MEMNUNİYETİ

İşgören iletişimi ve iş memnuniyeti üzerine birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Madlock, süpervizörün iletişim yetkinliği ve liderlik tarzının işgören, iş ve iletişim ve memnuniyet üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında liderlik tarzı (hem görev hem de ilişki davranışını kapsar) ile işgören memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Madlock'un bu çalışması ABD'nin orta batısında faaliyet gösteren çeşitli şirketlerde tam zamanlı çalışan kişilerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın önemli bulguları arasında süpervizörün iletişim yetkinliği ile süpervizörün görev ve ilişki liderlik tarzları arasındaki güçlü ilişki yer almıştır. Süpervizörün iletişim yetkinliğinin işgörenin iş ve iletişim memnuniyetinin güçlü bir belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Süpervizörün iletişim yetkinliğinin, sırasıyla %68 ve %18 varyans ile iletişim memnuniyet düzeyini iş memnuniyeti düzeyinden daha fazla etkilediği görülmüştür. Madlock, liderlik tarzı ile iletişim yetkinliği arasında olası bir ilişki bulmuştur. Görev ve ilişki liderlik tarzları birbirinden ayrı olarak araştırıldığında, ilişki liderlik tarzının işgören iletişim memnuniyetini etkilediği bulunmuş, ancak görev liderlik tarzının işgörenin iş ve iletişim memnuniyeti ile herhangi bir korelasyonu bulunmamıştır¹⁵⁴.

Üniversite gıda hizmetleri birimi işgörenleri üzerine yapılan bir çalışma, iletişim ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Ramirez, iletişim ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi konu alan birçok çalışma olduğunu ama gıda sektörü özelinde az sayıda çalışma olduğunu belirtmiştir. Yaygın kullanımı olan İletişim Memnuniyeti Anketi'nin uyarlanmış bir sürümü ve Kısaltılmış İş Tanımı Endeksini kullanan Ramirez, en yüksek iletişim memnuniyetinin öğrenci işgörenlerden elde edildiğini, kadrolu çalışanlardan daha düşük iletişim memnuniyeti düzeyi elde edildiğini ve en düşük iletişim memnuniyetinin yöneticilerden elde edildiğini bildirmiştir. Bununla birlikte, yöneticiler en yüksek iş memnuniyetine sahip olan grup olarak gerçekleşmiştir¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Paul E. Madlock, The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction, *International Journal Of Business Communication*, 2008, Volume 45, Issue 1, s. 61

¹⁵⁵ Faysal Okumuş vd., Umutsuzluk, Tükenmişlik ve İş Memnuniyeti Kavramları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt 12, Sayı 47, s. 191

Ehlers, iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyetinin faktörlerini birbiriyle karşılaştırmıştır. Ehlers, yatay iletişim ile işin doğası, maaş, terfi, süpervizyon ve meslektaşlar arasında anlamlı korelasyonlar bulmuştur. Aynı zamanda süpervizörün iletişimi ve bu çalışma için seçilmiş tüm iş memnuniyeti faktörleri arasında da anlamlı korelasyon bulunmuştur. Ehlers'in bu çalışması, farklı üretim firmalarında istihdam edilmiş çeşitli işgören seviyeleri için gerçekleştirilmiştir. Pettit vd. üstüne karşı güven, etkileşim kurma isteği ve iletişim yükü algısı gibi iletişim memnuniyeti boyutlarının çalışmaya katılan üretim firması çalışanları için iş memnuniyetini etkilediğini ortaya koymuştur¹⁵⁶.

Hemşirelerle gerçekleştirilen bir çalışmada süpervizör iletişimi, iletişim iklimi, personel geribildirimi ve üst düzey yönetim iletişiminin iş memnuniyeti ile güçlü bağlantıları olduğu bulunmuştur. Bu çalışma aynı zamanda iletişim memnuniyetinin kendine özgü faktörlerini de göz önünde bulundurarak iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi de ele almıştır. Pincus ise iş üretkenliğini irdelemiştir. Elde edilen sonuçlar, iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasında, iletişim memnuniyeti ile iş üretkenliği arasında olandan daha anlamlı bir korelasyon ortaya koymuştur¹⁵⁷.

Muchinsky, iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyetinin faktörleri arasında yer alan terfi, işin doğası, meslektaşlar ve maaş arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Muchinsky, bir devlet kurumunun farklı düzeylerden çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdiği bu çalışmada aynı zamanda iletişim memnuniyeti ile iş memnuniyetinin yukarıda belirtilen boyutları arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu da vurgulamıştır. Goris vd. iletişim memnuniyetinin hem performans hem de memnuniyet için belirleyici rol oynadığı sonucuna varmıştır. İş, süpervizyon, maaş, terfi, meslektaşlara ilişkin memnuniyet ve genel memnuniyetin iletişim memnuniyeti ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Steingrimsdottir, bir üniversite işgörenleri arasında kurum içi iletişim ve iş memnuniyetini ele almıştır. İşgörenlerin birçok açıdan üniversitelerindeki kurum içi iletişimden memnun oldukları bildirilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli ve İletişim Memnuniyeti Anketi (CSQ) kullanılmıştır. Süpervizör ve meslektaşlarla olan ilişki

¹⁵⁶ Okumuş vd., **a.g.e.**, s. 191

¹⁵⁷ Aziz Yaşan vd., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Araştırma Görevlilerinde İş Memnuniyeti, Anksiyete Düzeyi ve İlişkili Etmenler, **Dicle Tıp Dergisi**, 2008, Cilt 35, Sayı 4, s. 228

faktörleri işgörenler tarafından en tatmin edici faktörler olarak tanımlanmıştır. Alınan bu sonuçlar kurum içi iletişim ve iş memnuniyeti arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular önceki araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Carriere ve Bourgue, iş memnuniyeti düzeyi ve şefkatli örgütsel bağlılığın, yalnızca bir örgütün işgörenler arasında iletişim memnuniyeti sağlaması durumunda kurum içi iletişimi etkilediğini belirtmiştir. Lacy ve Sheehan sekiz ülkeden (Avustralya, Almanya, Hong Kong, İsrail, Meksika, İsveç, İngiltere ve ABD) akademik kadrolar ile iş memnuniyetini araştırmıştır. Bu akademik kadrolar için iş memnuniyeti düzeylerini en çok etkileyen faktörlerin üniversite ortamı, moral, topluluk duygusu ve meslektaşlarla olan ilişkiler olduğu belirtilmiştir.

2.13. İŞ MEMNUNİYETİNE TESİR EDEN UNSURLAR

İşgörenler, işletme ile tesis ettikleri bir sözleşme ile işe başlamaktadırlar. Çoğunlukla yazılı olan bu sözleşme kimi iş türlerinde sözlü de olabilmektedir. Fakat işletme-işgören veya işveren,işgören ilişkisi bu yazılı sözleşmelerle sınırlı değildir. Bu iki taraf arasında yazılı sözleşmede yer almayan hususların paylaşıldığı, üzerinde mutabık kalındığı veya birbirlerinden talep edildiği psikolojik sözleşmeler de bulunmaktadır. Tıpkı yazılı sözleşmelerde olduğu gibi psikolojik sözleşmelerde ifade edilen taleplerin, beklentilerin ihlali halinde negatif tavırlar oluşabilmektedir¹⁵⁸.

İş memnuniyetine etki edebilecek birçok unsur olduğu bilinmektedir. Ancak temelde bu memnuniyete etki eden unsur beklentilerin ne denli karşılandığı ile ilgili olmaktadır. İş memnuniyetine tesir eden unsurlar iki grup halinde incelenebilmektedir:

2.13.1. İş Memnuniyetine Tesir Eden Bireysel Unsurlar

İş Memnuniyetine kişisel ölçekte etki eden unsurların başlıcaları kişilik yapısı, eğitim seviyesi, kabiliyetler, yaş, cinsiyet ve medeni hal olarak sıralanabilmektedir. Bireyin iş yaşamına başladığı zamanki beklentileri ile ileri yaşlardaki beklentileri farklı olabilmektedir. Aynı şekilde evli bireylerin iş tatminleri ile bekar olanların iş tatmin düzeyleri ve beklentileri farklılık gösterebilmektedir.

İş memnuniyetinin hasıl olmasında bireysel unsurların önemi son derece büyüktür. Bireye doğumla katılan hususiyetlere yaşamı süresince edindiği deneyimler

¹⁵⁸ Rifat Bilgin vd., Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt 10, sayı 38, s. 210

gösterdiği davranışlara yansımaktadır. Bu davranışlar günlük yaşamdaki davranışlarının yanısıra işine, işyerine ve takım arkadaşlarına yönelik davranışlardır. Örgüt içerisinde yer alan bireyler paylaşımlarıyla birbirlerine katkıda bulunmaktadır¹⁵⁹.

Kişisel unsurlar işgörenleri değişik seviyelerde etkileyerek duydukları veya duymaları beklenen iş memnuniyeti seviyesini şekillendirmektedir. Kişisel unsurlar arasında yer alan kişinin yaşı, demografik özellikleri, cinsiyeti, eğitimi bireyin örgüt içerisindeki hislerini etkilemektedir.

İş memnuniyetine tesir eden bireysel unsurları şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır.

2.13.1.1. Yaş

Alanda gerçekleştiren çalışma sonuçları yaş unsurunun iş memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Buna göre yaşça daha olgun işgörenlerin daha genç işgörenlerle aralarında iş memnuniyeti açısından farklılık bulunmaktadır. Nispeten daha erken yaşlarda olan işgörenlerin beklentileri daha farklı seviyelerde cereyan etmekte, işinde yükselme, işini kaybetme kaygısı gibi sebepler iş memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Batılı araştırmacılar yaş ilerledikçe iş memnuniyetinin arttığını iddia etmektedirler. İşgörenlerin artan deneyimlerinin iş performanslarına yansıdığını, bunun da iş memnuniyetine olumlu yönde etki ettiğini ifade etmektedirler¹⁶⁰. Söz konusu araştırmacılar iş doyumunun ilerleyen yaşla paralel olarak arttığı yönünde görüş bildirmektedirler. Ancak bu durum coğrafi, kültürel ve ekonomik kapsamda farklılık gösterebilmektedir. Farklı kültürlerde iş tatminini ve yaş ilişkisi farklı olabilmektedir. Bunun yanısıra ilerleyen yaş, işe karşı rutin bir tavır oluşmasına sebep olabilmektedir. Birey uzun yıllar boyunca aynı işi yapmanın verdiği monotonluk duygusu ile iş memnuniyetsizliğine sürüklenirken, kimi toplumlarda gençlerin öğrenmeye karşı gösterdikleri tepki ile işlerinde daha yüksek iş memnuniyeti yakalayabilmektedirler. Bu sebeple yaş etkeninin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi her koşulda aynı olmayacağı gibi, etkisi olması da beklenmemelidir.

¹⁵⁹ Bilgin vd, **a.g.e.**, s. 210

¹⁶⁰ Jeanne M. Carsten ve Paul Spector, Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model, **Journal of Applied Psychology**, 1987, Volume 72, Issue 3, s. 374

2.13.1.2. Cinsiyet

Her toplumun kadın ve erkek çalışana yönelik beklenti ve attığı sorumluluk farklı olmaktadır. Bu farklılık batı toplumlarında ve gelişmiş ekonomik yapılarda bu iki kesimin iş memnuniyet seviyelerinde farklılığa yol açabilmektedir. Kimi toplumlarda kadınların ev işi ve çocuklarını yetiştirmesi asli görev olarak görülmektedir. Bu toplumlarda erkeğe atfedilen ise bir işte çalışması ve evinin ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Kadınların da iş yaşamına katılması doğu toplumlarına göre batıda daha erken gerçekleşmiştir. Kimi toplumlarda kadının bir işinin olması, evdeki sorumlulukları ortadan kaldırmamaktadır. Bu sebeple batı toplumlarında kadın ve erkeğin aynı işi yapsalar dahi duydukları iş tatmini seviyelerinin farklı olacağını söylemek mümkündür. Ancak bu durumda bulunulan ekonomik yapı, kültürel yapı ve ülkenin gelişmişlik seviyesiyle orantılıdır. Gelişmekte olan ekonomilerde kadın ve erkek iş memnuniyet düzeylerinin farklılaşmadığına da rastlanmaktadır. Bunun sebebi olarak düşük ücret politikalarının, her iki kesim için de ağır olan çalışma koşullarının genel olarak iş memnuniyetsizliğini beraberinde getirdiğidir. Bir başka unsur ise batı toplumlarında bireylerin özgüvenindeki yükseklik, haklarının bilincinde oluş, gelişmiş sosyal sigorta yapısı araştırmalara verilen cevapları anlamlı kılması, gelişmekte olan ekonomik yapılarda ise deneklerin araştırma sorularına cevap verirken kimi kaygıların etkisi altında kalmalarıdır. Belirtilen sebeplerle cinsiyetin her koşulda iş memnuniyeti üzerinde aynı ve etkili sonucu göstermeyeceği belirtilmektedir. Alan araştırmalarında da belirtilen farklı yapılarda elde edilen sonuçların farklılığı ortaya konulmaktadır¹⁶¹.

2.13.1.3. Deneyim

Alan yazınında gelişmiş ekonomilerde yapılan araştırma sonuçları artan deneyimin iş memnuniyetine olumlu etki gösterdiği ifade edilmektedir. Burada deneyim olarak ifade edilen çalışanın işinde geçirdiği süredir. Deneyimsiz işgörenin deneyimli iş görene göre iş memnuniyetsizliği yaşayabileceği ortaya konmaktadır. Deneyimle doğru orantılı olarak artan iş bilgisi ve kazanılan pratiklik işgörenin iş memnuniyeti üzerinde etkili olabileceği (kesin olmamak kaydıyla) iddia edilmektedir. İşgörenlerin, işten ayrılma niyeti taşımaması, işgören devir hızının düşük olması, işgörenin aynı iş yerinde uzun yıllar çalışması durumunda ödüllendirilmesi gibi durumların genel olarak işgörenlerin iş memnuniyetlerine pozitif etki ettiği ifade edilmektedir. İş tatmini açısından da uzun süreli

¹⁶¹ Titus Oshagbemi, Gender differences in the job satisfaction of university teachers, *Woman in Management Review*, 2000, Volume 15, No 7, s. 331

çalışanlarda farklılık olabileceği belirtilmiştir. Bunun yanısıra işe yani başlıyan çalışanların beklenti ve taleplerinin reel olmayabildiği görülmüştür. Deneyim beraberinde özgüveni getirdiğinden her zaman iş memnuniyetine yol açmayacağı da bilinmektedir. Özgüveni yüksek çalışan farklı işletmelere yönelik arayışa girebilmekte, kendisine deneyimine uygun ve orantılı ücret ve değer verilmediği sanısına kapılabilmektedir. Bu durum iş memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Diğer bireysel unsurlarda olduğu gibi deneyim konusunda da iş memnuniyetine etki edebileceği literatürde belirtilmiş ancak her koşulda geçerli olmayabileceği ortaya konmuştur. Süre içinde yaşanan monotonluk, ücret politikası vb nedenlerle iş memnuniyeti derecesinin farklılık göstermediği belirtilmiştir¹⁶².

2.13.1.4. Kişilik yapısı

İşgörenin kişilik yapısının yaptığı faaliyete ve görevine uyumlu olması iş tatminine etki etmektedir. Alan yazınında gerçekleştirilen çalışmalar, işin gerektirdiği alışkanlık, kabiliyet ve pratikliğin süreç içerisinde pekiştirebildiği, oluşturabildiği fakat işgörenin kişilik yapısının yeterli gelişimi göstermemiş olmasının, öğrenim seviyesinin yüksekliği ve zeka seviyesinden bağımsız olarak işletmeye bir değer katmaktan uzak olduğunu belirtmektedir. Çalışanın kabiliyetleri ve kişilik yeterliliği biraraya geldiğinde ancak işletme hedeflerine uygun bir iş performansı gösterebilecektir. İstikrarlı bir kişilik yapısına sahip işgören azmi ve metanetli yapısı nedeniyle iş memnuniyetine daha yakın duracaktır. Yarışçı bir ruha sahip, kendi ve çevresiyle barışık,, iletişimi yüksek, otokontrol becerisine sahip işgörenlerin iş memnuniyetsizliğinden uzak kaldıkları görülmektedir. Saldırgan, sürekli şikayet eden, bahane üreten kişilik yapısına sahip işgörenlerin iş memnuniyeti ve iş tatmini seviyeleri de düşük olmaktadır. Yine alanda yapılan araştırmalar, kişilik yapısı ile yapılan iş arasında bir etki ilişkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanın kişilik yapısına uygun olmayan mesleği iş memnuniyetine negatif, kendine uygun, kendini mutlu hissettiği mesleği icra edenlerde iş memnuniyetine pozitif etki tespit edilmiştir. İş memnuniyetinin bireyin taleplerine erişme ihtimalinin derecesi ile ilintili bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bu seviyenin reel olup olmadığı bireyin kişilik yapısına bağlı olmaktadır. Birey kişilik yapısı

¹⁶² Erdoğan Gavcar ve Savaş Tabşancı, Pazarlama İletmelerinde Satış Elemanların Memnuniyeti ve Sorunlar, *Yönetim ve Ekonomi*, 2004, Cilt 11, Sayı 1, s. 83

ile birlikte, aynı ortamda yaşadığı aile bireyleri, kültürel yapı vb gibi etkenlerin yönlendirmesi ile meslek seçimini gerçekleştirmektedir¹⁶³.

2.13.2. İş Memnuniyetine Etki Eden Diğer Unsurlar

2.13.2.1. Ücret-mükafat

Toplumsal ve kültürel farklılığın da gözönünde tutulması şartıyla çalışan açısından işi karşılığında elde ettiği maddi getirinin iş memnuniyeti üzerinde son derece büyük etki yaptığı bilinmektedir. İş memnuniyeti beklenti temeli üzerinde yükselmektedir. çalışanların en büyük beklentisi ise hem hakettiklerini hem de belirli standartlarda yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olduğunu düşündükleri ücreti elde etmeleridir. Bu ücreti elde eden işgörenin iş memnuniyeti de olumlu olarak şekillenecektir. Yapılan araştırmalar liyakata göre ücretlendirmenin çalışanlar arasında olumlu bir atmosfere sebep olduğunu göstermektedir. İşgörenin ihtiyaçlarının karşılanması, beklediği ücreti alması işgörende pozitif tutum oluşumuna yol açmaktadır. Aldığı ücret çalışanın toplum içerisindeki konumuna da uygun olmak zorundadır. Yine çalışanın aldığı ücret takım arkadaşlarının aldığı ücretle ve işletme ücretleri ortalamasına uygun olmalıdır. Bu uyum iş memnuniyeti derecesinin yükselmesine yol açabilecektir¹⁶⁴.

İşletmenin çalışanlarına yönelik uyguladığı mükafat stratejisi de iş memnuniyeti açısından önem ifade etmektedir. Mükafat sayesinde işgörenin motive edilmesi, veriminin ve performansının artırılması mümkün olabilmektedir. Ancak bu durum için önemli şart mükafat stratejisinin adil olmasıdır. Adil bir biçimde dağıtılan mükafatlar personelin iş tatminine ve performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu sebeple işgörenlerin işletme hedefleri doğrultusundaki çabalarının ödüllendirilmesi, iş doyumunu, personel mutluluğu ve iş memnuniyeti açısından olumlu sonuçlar doğurarak, yine işletmeye katkı sağlayacaktır.

2.13.2.2. Toplumsal ve fiziksel çevre

Fiziksel çevre ile bireyin işyerindeki fiziksel koşulları, çalışılan yerin fiziksel özellikleri, çalışanın işyerine ulaşması süreci, iş düzenleri, İş kıyafetleri vb. kastedilmektedir.

¹⁶³ Özgür Davras ve Mustafa Gülmez, Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt 24, Sayı 2, s. 167

¹⁶⁴ Davras ve Gülmez, *a.g.e.*, s. 167

Yapılan deneysel araştırmalar fiziksel koşulların çalışanın iş performansı ve iş memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Başta Hawthorne araştırmaları olmak üzere alanda yapılan araştırmalar ışıklandırma, gürültü, işyerinin ısıtılması veya soğutulması, temizlik koşulları, iletmeye erişimin güçlüğü, iş güvenliği koşullarının elverişsizliği gibi bir çok unsur da fiziksel koşullar arasında yer almakta olup, işgörenin iş memnuniyeti derecesine etki ettiği deneysel olarak ortaya konmuştur. Yapılan sözkonusu çalışmalar, işyerlerinde fiziksel koşullarda yapılan iyileştirmelerin işgören performansı ve iş doyumuna katkı sağladığıını göstermektedir¹⁶⁵.

2.13.2.3. İş yoğunluğu

Çalışanın iş yoğunluğu iki kapsamda incelenmektedir. Çalışanın kapasitesine uygun iş yükü ve takım arkadaşlarına göre çalışana verilen iş yükü miktarı. İş yükü, işgörene çalıştığı işletme ruhsal ve fiziki boyutta verilmiş iş yoğunluğunun miktarıdır. Yine bir başka sınıflandırmada kabiliyet, biliş ve öğrenim gibi unsurları kapsayan iş yükü ile zaman unsuruna göre hesap edilen iş yükü olarak ayrılabilir. Yasal mesai saati olan 8 saatin üstünde yapılan çalışma miktarı da iş yoğunluğu olarak ifade edilebilmektedir. Ancak bütün mesleklere zaman ölçütü uygulanamayacaktır. Birim zamanda yapılması gereken iş hesaplanmaktadır. İşletme ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen bu miktar bazen işgören tarafından yoğunluk olarak görölerek, iş memnuniyetsizliği duygusuna sevk olunmaktadır. İş yoğunluğu fiziki ve ruhsal boyutta olabilmektedir. Her koşulda iş yoğunluğu işgören sağlığına olumsuz etki göstermektedir. Aynı şekilde, işgören verimliliği ve iş doyumunu da olumsuz biçimde etkilenmektedir. Yüksek iş yoğunluğu çalışanda “tükenmişlik sendromu” görölmesine sebep olmaktadır. İşgörenin mevcut kapasitesinin-altındaki iş yoğunlukları da tıpkı üstünde olması durumunda olduğu gibi işgörene sorunlar getirmektedir¹⁶⁶.

2.13.2.4. Sosyal kazanımlar

Bu kazanımlar, işgörenin yaptığı faaliyet karşılığında kazandığı maaşında hariç olarak işletmeden sağladığı yararları ifade etmektedir. Tatil kampları, alişveriş imkanları, konaklama imkanları, ocuk bakım evleri, ulaşım imkanları, kuruma özel sosyal tesisler bu kazanımlar arasında sayılabilir. Ancak artık bu imkanları hem de çok daha iyi

¹⁶⁵ Sibel elik, İş Ahlakı Uygulamalarının alışan Memnuniyeti İle İlişkisi, *İş Ahlakı Dergisi*, 2010, Cilt 3, Sayı 5, s. 21

¹⁶⁶ elik, *a.g.e.*, s. 21

koşullarda sağlayan özel işletmeler çoğalınca bu tür sosyal kazanımların etkisi de azalmıştır. İşgörenlerin iş memnuniyet dereceleri üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

2.13.2.5. İdare ve itimat unsuru

İşgören üzerinde baskı uygulayarak, korkutarak işletme idaresi artık modern işletme yöntemleri arasında barınmamaktadır. İşletmenin içerisinde bulunduğu rekabet ortamı, Pazar özellikleri, müşteri bakışı nedeniyle bu tür yöntemler işletmeye zarar vermektedir. Anılan sebeple işletmeler, bu yöntemlerden gün geçtikçe daha fazla oranda imtina etmektedirler. Bu yöntemlerden vazgeçildiği oranda işgörenin işletmeye ve işletme yönetimine olan itimat duygusunda ve paralel olarak iş memnuniyetinde artış görülmektedir. Bu artış işgörenin iş performansına ve verimliliğine yansiyarak işletmeye kazanım olarak dönmektedir. Baskıcı olmayan ortamlarda işgörenler daha dışa, iletişime ve gelişmeye açık olmaktadır. Bunun yanısıra demokratik idare tarzında çalışan haklarına saygılı yöneticilere karşı güven duyan işgören, idareciyi de sağlıklı karar verme konusunda destek olmaktadır. Duyulan itimat iki yönlü olmaktadır. İdarecinin işgörene duyduğu güven özellikle plan ve programların hazırlanmasında öngörü kazandırmaktadır¹⁶⁷.

İtimat, bireye davranışlarının doğruluğu, adilliği, içtenliği konusunda inanç geliştirmedir. Yine, bireyin amacına ilişkin olarak geliştirilen pozitif algı da itimat olarak tanımlanmaktadır. İtimat duygusunun oluşmasında bağlılık kavramı son derece önemli rol oynamaktadır.

Alanda gerçekleştirilen çalışmalar, iş memnuniyeti konusunda çok etkili olduğu düşünülen işgörenin faaliyeti karşılığında kazandığı maaşın, idare ile itimat tesis edilmesi durumunda iş memnuniyeti açısından ikinci derecede belirleyiciliğe düştüğünü göstermektedir. İşgörenler idare ile iyi ilişki kurmaları durumunda ücret yetersizliğinden memnuniyet anlamında çok fazla etkilenmemektedirler¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Melike Kıvanç Sudak ve Cemal Zehir, Kişilik Tipleri, Duyusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt 11, Sayı 22, s. 141

¹⁶⁸ Sudak ve Zehir, *a.g.e.*, s. 141

Aynı şekilde yapılan araştırmalar göstermektedir ki, idareciye duyulan itimat, kuruma da yansımaktadır. İdareye ve idareciye karşı hissedilen itimat duygusu iş memnuniyetine ilişkin etkin bir unsur haline gelmektedir. İşgörende itimat tesisinin en iyi yönetim, işverenin kararlara katılmasını sağlamak, işletme idaresinde şeffaflık, sürekli bilgi alışverişi, işgörenin faaliyetlerinde desteklenmesi, geri dönüşlerle işletme hedeflerinden ayrılmamasının sağlanması olarak sayılabilmektedir¹⁶⁹.

2.13.2.6. Kariyer imkanları

Bireyin bir alanda öğrenim görerek elde ettiği bilgiyi çalıştığı işe tatbik etmesi ve bu bilgi edinme sürecinin devamlılığı kariyer olarak ifade edilmektedir. Bireyin deneyimleri de kariyer kapsamındadır. Kariyer, bireyin çalışmakta olduğu işinde mesafe katetmesi, yükselmesi ve bu oranda maddi kazanç ve prestij sağlanması süreci olarak da söylenebilmektedir. Bu yükselme sürecindeki personel, merhale katettikçe işletmeye değer katmaktadır. Personelin bu süreçte desteklenmesi, idarecileri tarafından teşvik edilmesi durumunda iş memnuniyeti derecesinde de olumlu yönde artış görülecektir.

Bireyin kapasitesinin ve kabiliyetlerinin idarecilerce isabetli bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde bireyin gereksinimleri her zaman gözönünde bulundurulmalıdır. Bunlar işletmenin işgücü planlamasında doğru yere doğru insan anlamında önemli faydalar sağlamaktadır. Doğru göreve atanan ve optimum iş yükü verilen doğru personel kendisi motive olacağı gibi işletme verimliliğine de katkıda bulunacaktır¹⁷⁰.

2.13.2.7. Stres

Günümüzde herkesin karşı karşıya bulunduğu ve çağın hastalığı olarak ifade edilen stres işgörenlerin iş memnuniyet derecelerinde önemli bir etki yapmaktadır.

İnsan davranışları üzerinde etkili olan stres kaygıya yolaçabilmektedir. Bireyin ruhsal sağlığına etki ederek verimine, iş doyumuna, performansına, ilişkilerine ve iş memnuniyetine olumsuz olarak yansımaktadır. Kişilerin buldukları, yaşadıkları, çalıştıkları ortamların değişiklikleri kişilerin psikolojik durumları üzerinde etkili olmaktadır. Bu değişiklikler çoğu kez strese yolaçabilmektedir. Dış etkenlerin yanısıra bireyin kişilik yapısı da strese eğilimi açısından etkili olabilmektedir. İşe ve işyerine özgü sebeplerle iş

¹⁶⁹ Sudak ve Zehir, **a.g.e.**, s. 141

¹⁷⁰ Gavcar ve Tabşancı, **a.g.e.**, s. 83

memnuniyetsizliği yaşayan bireyler stres sorunu yaşamaktadırlar. Bu sorun bireyin sadece iş yaşamına değil hususi hayatına da yansımaktadır. İdarecilerin işletme içerisinde strese yolaçabilecek unusrarın oluşmamasına, var ise ortadan kaldırılmasına gayret etmeleri gerekmektedir¹⁷¹.

Kişinin alışma yaşamı esnasında karşılaştığı durumlar ruhsal durumunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bunların başında da bireyin gereksinimlerinin karşılanmaması gelmektedir. Gereksinimleri karşılanmayan bireyde stres ilk görülen ruhsal etkilenmelerdendir. Bireyin bulunduğu görev, çalıştığı ortam, içinde bulunduğu örgüt ve örgüt içi ilişkilerin, birey gereksinimlerini karşılamak yerine çatışmalara yol açıyor ise bireyin hem fiziksel durumu hem de ruhsal durumu olumsuzluğa sürüklenmektedir. Alanda yapılan araştırmalar stres-yoğun sektörlerin başında tahminlerin aksine hizmet sektörünün yer aldığını göstermiştir. alışan stresi ile iş tatmini arasında da negatif bir ilişki sözkonusudur. Bu sebeple iş memnuniyetinin de stresin artma eğitimi gösterdiği işletmelerde, düşük olduğu gzlenmiřtir¹⁷².

2.13.2.8. Takım üyeleriyle iletişim

İletişim, rgt oluşturan bireyler arasındaki önemi dolayısıyla dikkat çeken bir konudur. Çalışma yaşamında karşılanların sorunların büyük çoğunluğunun altında iletişim eksikliği, iletişim kanallarının doğru ve etkin kullanılmaması bulunmaktadır. Özellikle grup içi çatışmaların iletişim aracılığıyla kolay çözümü sözkonusudur.

Birey, hayatının en büyük bölümünü işyerinde geçirmektedir. Genel ilişkilerinin büyük oranı da işyerindeki diğer çalışanlardır. Bu sebeple, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim sorunu bireyin yaşamını önemli oranda etkilemektedir. İletişimsizliğin doğurduğu sorunlar bireyi başta iş tatmini ve memnuniyeti olmak üzere birçok açıdan etkilemektedir. Takım yeleri işgöreni pozitif ve negatif açıdan etkileyebilmektedir. Bu etkileşim daha çok ruhsal seviyede gerçekleşmektedir. Takım üyeleriyle kurulacak iyi ve etkin iletişim bireyin yaptırđı işi daha severek yapmasına neden olabilecektir, ancak bu durum iş memnuniyetine yeter koşul değildir.

¹⁷¹ Nezh Metin zmutaf, rgtlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, *EU Su rnleri Dergisi*, 2006, Cilt 23, Sayı 1, s. 75

¹⁷² zmutaf, *a.g.e.*, s. 75

“Bireyin iş memnuniyeti için temel kaynaklardan biridir. İşgörenlerin tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen işgörenlerin iş memnuniyetsizliği artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş memnuniyeti kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyelerini tarafından kabul görmek, iş memnuniyetini arttırmaktadır”¹⁷³

İşgörenlerin işletme içerisinde yüksek performans göstermeleri, bireysel ve işletme verimliliğine katkıda bulunmaları, ve iş doyumunu sağlamalarının birincil koşulu takım üyeleriyle olan uyumu, uyumlu çalışmalarıdır. Bireyler çalışma yaşamlarında başarılı olmak, sorunlarını çözebilmeleri için takım üyeleri ile etkin iletişim kurmaları gerekmektedir.. Bu sayede işletme hedeflerine ortak katkı imkanı sağlanabilecektir.

Takım üyeleri ile etkin iletişim halinde bulunmak sadece yapılan işte karşılaşılabilecek olası sorunların çözümü için değil, bireyin sosyalliği ile de ilintilidir. Bireyin doğası iletişimi gerekli kılmaktadır.

Bireyin iletişim isteğinin altında yatan bir diğer neden ise, takdir edilme arzusudur.

Birey, takım üyeleri ile olan iletişimini çeşitli şekillerle kurmaktadır. İletişim sözlü ifadelerle sınırlı değildir. Beden dili bir iletişim aracıdır. Jest ve mimikler iletişimde kullanılan önemli unsurlardadır. Özellikle hiyerarşik yapı içerisindeki iletişimde bireyin jest ve mimikleri, beden dili, iletişim ile verilmek istenen mesajın yerine ulaşabilmesi için büyük önem taşımaktadır¹⁷⁴.

İletişim isteği hangi amaca dayanırsa dayansın temelinde takdir edilme isteği ve bilgilendirme arzusu yatmaktadır.

¹⁷³ Mehmet Güngör Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. **Kamu-İş Dergisi**, 2010, Cilt 11 Sayı 1 s. 167

¹⁷⁴ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2001, İstanbul, s. 122

2.13.2.9. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Günümüzün önemli konularından biridir iletişim. Birçok problemin temelinde iletişim sorunları olduğu gibi, çoğu sıkıntının çözüme kavuşması da iletişim ile aşılmaktadır.

Çalışanların yaşamlarının büyük bölümü iş ortamında geçtiği dikkate alınırsa, çalışma ortamındaki insanlar ile iletişim ve etkileşimi, kişiyi pek konuda etkileyebilecektir. İş memnuniyeti de bu etkilenen alanda kalan öğelerdendir. Kişinin çalışma arkadaşlarının onun üzerinde olumlu ya da olumsuz büyük etkisi vardır. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması işi eğlenceli yapabilir. Ancak bu durum tek başına iş memnuniyetine temel olmayacaktır¹⁷⁵.

“Bireyin iş memnuniyeti için temel kaynaklardan biridir. İşgörenlerin tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen işgörenlerin iş memnuniyetsizliği artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş memnuniyeti kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyelerini tarafından kabul görmek, iş memnuniyetini arttırmaktadır”¹⁷⁶

İnsanların çalıştıkları ortamlarda verimli olup iş memnuniyeti elde etmek için önemli etkenlerden biri de beraber çalıştıkları iş arkadaşları ile aralarında yakaladıkları ahenktir. Kişiler daha iyi bir yaşama sahip olabilmek için çevresindeki insanlarla birlikte iş birliğine giderek hayatlarını da daha kolay hale getirebilmektedirler.¹⁷⁷

Böylece bir yandan işleri kolaylaşırken diğer yandan sosyal bir varlık olmanın tatminini de yaşayabilmektedirler.

2.14. İŞ MEMNUNİYENE İLİŞKİN KURAMLAR

Alanyazın incelendiğinde iş memnuniyetine ilişkin kuramların iki grupta toplandığı görülmektedir. Birincisi içerik kuramları, ikincisi ise akış kuramlarıdır.

¹⁷⁵ Baltaş, **a.g.e.**, s. 122

¹⁷⁶ Güngör, **a.g.e.**, s.167

¹⁷⁷ Baltaş, **a.g.e.**, s. 122

2.14.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları bireylerin gereksinimlerine, bu gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığına, arzularının çeşitliliğine ve bütün bunların işletme içi ve kişisel boyuttaki etkileşimine odaklanmışlardır. İçerik kuramlarının başında Abraham Maslow'un Gereksinimler Kuramı gelmektedir. İçerik kuramları aşağıda sıralanmaktadır.

2.14.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Maslow'a göre bireyin davranışları beş temel ihtiyaç grubu ile şekillenmektedir. Maslow, bireyin ihtiyaçlarını bir piramit üzerine şekillendirmiştir. Şekil 13'de bu ihtiyaç hiyerarşisi verilmektedir¹⁷⁸.



Şekil-13 Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow hiyerarşisinin de iki bölüme ayırmak mümkündür. Fizyoloji ve Güvenlik ihtiyaçları adımlarını içe yönelik, ait olma ve sevgi, değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise dışa yönelik olarak ifade etmek mümkündür.

¹⁷⁸ Sedat Kula ve Bekir Çakar, Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İİBF Dergisi*, 2015, Cilt 6, Sayı 12, s. 191

Maslow'un anlayışına göre bireyin kişilik yapısına bütünsel olarak yaklaşılmalıdır. Kişilerin gereksinimlerinin giderilmesi yeni gereksinimlere sebep olabilmektedir. Bu çıkış bireyin istemi dışındadır. Sözkonusu sınıflanma her birey için temel olarak geçerlidir. Abraham Maslow, bireylerin davranışının ortaya çıkış sürecine bireyin gereksinimleri sebep olmaktadır. Yine yaptığı araştırmalarla bireyin motivasyonunun gereksinimlerinin doyumu ile bağlantılı olduğu, giderilen gereksinimlerin motivasyon özelliğinin de ortadan kalktığını belirlemiştir. Maslow'un şekillendirdiği gereksinimler hiyerarşisine ilişkin piramit üzerinde en altta yer alan gereksinimin tatmin edilmesi bir üstteki gereksinimin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sıralama istisnaya da uğrayabilmektedir. Kimi bireylerde sıralamada değişiklik gözlenebilmektedir¹⁷⁹.

Abraham Maslow, gereksinimleri giderilen işgörenin bulunduğu işyeri ile olumlu bir algıya yöneleceğini ifade etmektedir. Bu bağın yönü iş memnuniyetini de belirlemektedir.

2.14.1.2. Clayton Alderfer'in E.R.G. teorisi

Bu teori, Maslow'un teorisi ile benzeşmekte olup insan gereksinimlerini üç bölümde toplamaktadır. Bu gereksinimler Şekil 14'de ifade edilmektedir¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Kula ve Çakar, **a.g.e.**, s. 191

¹⁸⁰ Chrisso Boshoff, Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, **The International Journal of Human Resource Management**, 2002, Volume 13, Issue 4, s. 697



Şekil-14 E.R.G. Teorisi

Clayton Alderfer, kurduğu E.R.G. teorisi ile Maslow'dan farklı olarak sürecin iki taraflı olarak işleyebileceğini belirtmektedir. Buna göre giderilen gereksinim sıralamada bir alta inecektir.

Alanda çalışan birçok araştırmacı E.R.G. teorisinin bağımsız değil, daha çok Maslow'un kuramının geliştirilmiş hali olarak değerlendirmektedirler.

E.R.G. teorisi bireyin, öğrenim, aile, içinde yetiştiği kültürel yapı, bireyin gereksinimlerinin sıralamasına etki etmektedir. Yukarı seviyedeki gereksinimlerin karşılanması ancak istediğinin elde edilmemesi, bireyi aşağı seviyedeki gereksinimlerin karşılanması hususunda daha hevesli kılabilir¹⁸¹.

2.14.1.3. David McClelland ve ihtiyaçlar teorisi

David McClelland'ın teorisi Başarı gereksinimi teorisi olarak da bilinmektedir. Bu teori kişinin üç farklı gereksiniminin giderilmesi durumunda doyuma erişeceği öne sürülmektedir. Söz konusu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilmektedir : İletişim gereksinimi,

¹⁸¹ Boshoff, **a.g.e.**, s. 697

iktidar, erk gereksinimi ve başarıml gereksinimidir. Teori işğörenlerin temel talepleri doğrultusundaki gereksinimlerinin giderilmesi halinde başarıml gereksinimi yoğun işğörenin seçilmesi, bu sayede de en verimli personel seçiminin yapılabileceğini ifade etmektedir¹⁸².

Teoride esas, işğörenin başarıml gereksiniminin ortaya doğru olarak konularak bundan işletme hedefleri doğrultusunda faydalı davranış yansımaları gerçekleştirilmiştir.

2.14.1.4. Herzber ve ikili etken teorisi

1950'li yıllarda öne sürülen İkili Etken Teorisi işğörenin başarısını etkileyen unsurlardan hareket etmektedir. Herzberg, işğören başarısına yönelik olarak bireyin yaptığı iş hakkında geliştirdiği tutumun etkin olduğunu düşünmektedir. Teori kapsamında yapılan araştırmalar işğören doyum seviyesine etki eden iki temel unsur belirlenmiştir¹⁸³.

Hijyen unsurlar arasında faaliyetin yapısı, işğörenin grupta kabul edilmesi, başarımın gerçekleşmesi gibi etmenler bulunmaktadır. Bu etmenlerin işğören doyumunu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Motive-eden unsurlar ise maaş, yükselme olanakları, iş koşulları, iletişim kanallarının açıklığı, karyer olanakları, idari tarz olarak sıralanabilmektedir. Motive,eden unsurlar hijyen unsurlara destekte bulunmaktadırlar, fakat, motive-eden unsurların bağımsız olarak işğören doyumuna etkisi bulunmamaktadır.

Teori esasen hijyen unsurların iş verimliliği, performans ve tatmin hususunda yeter koşul olduğunu ortaya koymaktadır¹⁸⁴.

2.14.2. Akış Kuramları

Akış kuramlarında, içerik kuramlarının eksik yönleri ve zafiyetlerinin giderilmesi hedeflenmiştir. Zira, içerik kuramları daha çok gereksinimler ve arzuları ve bunların giderilmesini odak noktasına almışlardır. Akış kuramlarının başlıcaları Ümit Kuramı (Vroom), Revize Beklenti Kuramı (Lawler-Porter), Eşitlik Kuramı (Adams) ve Hedef Kuramı (Locke) olarak sıralanabilmektedir.

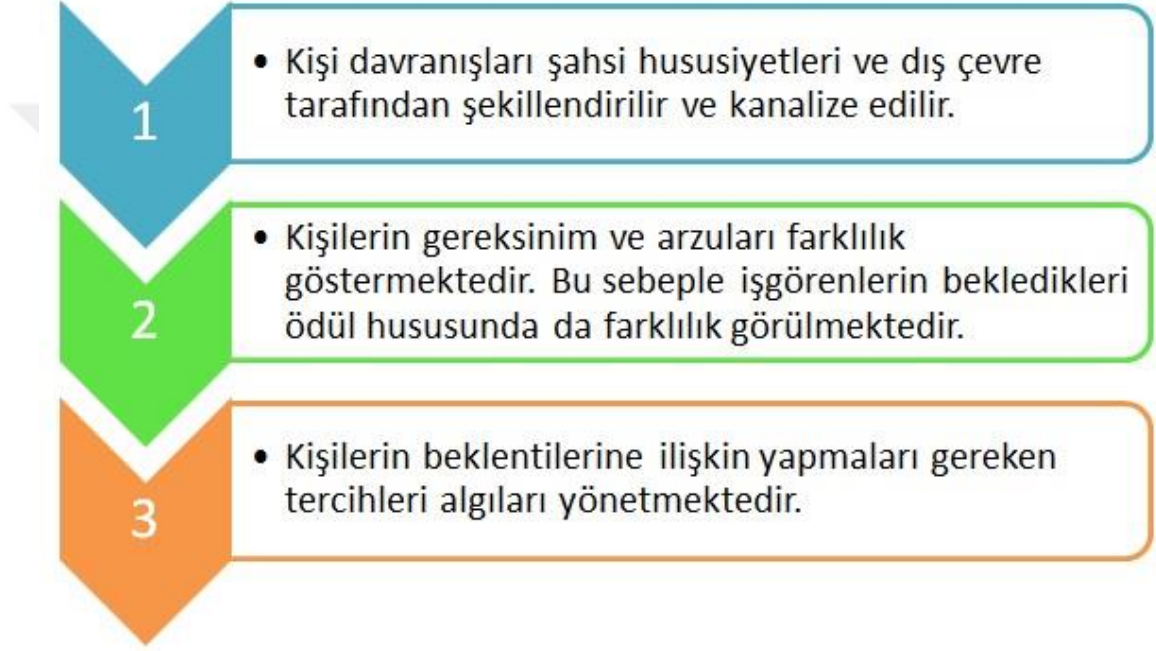
¹⁸² Abdullah Yeşil, Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016, Cilt 2, Sayı 3, s. 158

¹⁸³ Yeşil, *a.g.e.*, s. 158

¹⁸⁴ Yeşil, *a.g.e.*, s. 158

2.14.2.1. Viktor H.Vroom ve beklenti kuramı

Viktor H. Vroom tarafından geliştirilen kuram, bireyin davranışlarının gerçekleşme sürecindeki etkileyiciler üzerinde durulmaktadır. Teori bireylerin farklılaşabileceğini kabul etmekle birlikte, bu farklı bireylerin davranışlarını etkileyen unsurların temelde aynı olduğunu öne sürmektedir. Teorinin öne sürdüğü temeller Şekil 15’de ifade edilmektedir¹⁸⁵.



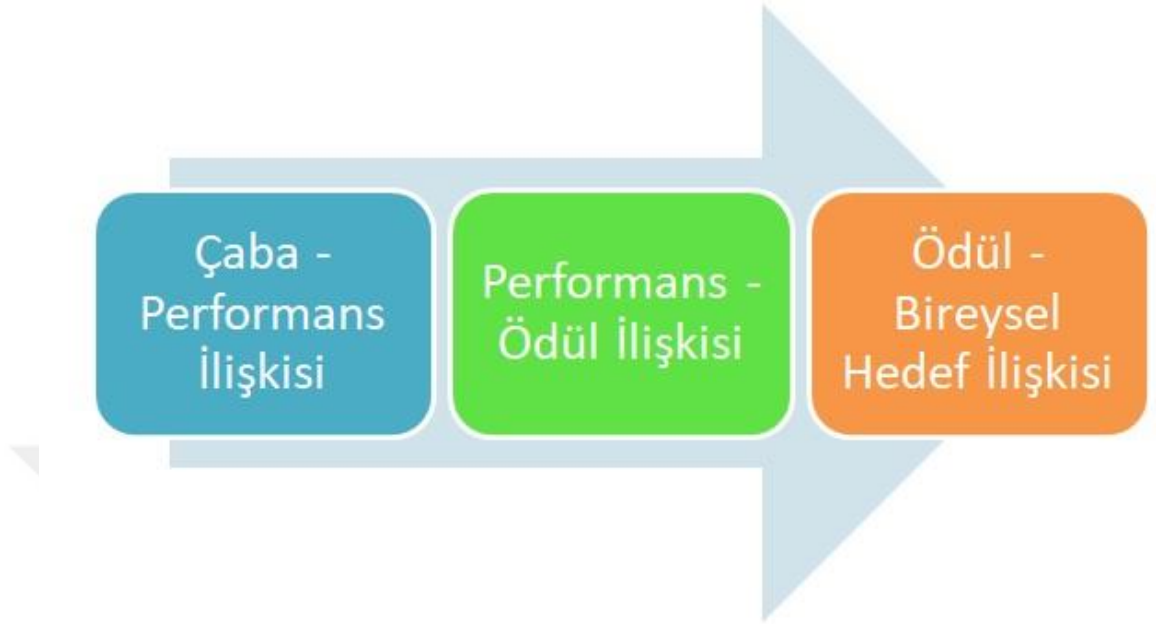
Şekil-15 Beklenti Kuramı¹⁸⁶

Beklenti Kuramı, temel olarak esasen bir neden-sonuç ilişkisinin geçerliliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Şekil 16 ‘de kuramın temellerinin neden-sonuç ilişkisi bağlamında ifadesi verilmektedir¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayraö Şahin, Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2010, Cilt 6, Sayı 11, s 76

¹⁸⁶ Cihangiroğlu ve Şahin, *a.g.e.*, s 76

¹⁸⁷ Cihangiroğlu ve Şahin, *a.g.e.*, s 76



Şekil-16 Beklenti Kuramı İlişki Aşamaları

Alan yazında beklenti kuramının önemi kabul edilmekle birlikte kaotik yapısı ve kişinin beklentilerinin etkilenmesi sürecine ilişkin yetersizlikleri nedeniyle eleştirilmektedir.

2.14.2.2. Lawler ve Porter'in revize beklenti kuramı

Beklenti kuramının eksiklikleri ve zafiyetleri sonraki araştırmacılarda yeni açılımlar yapma ihtiyacı doğurmuştur. Lawler ve Porter, Vroom'un Beklenti kuramına işletme hususiyetlerini etkileyerek kuramı revize etmişlerdir. Revize kuram, ödüllendirme stratejisinde gözetilecek adilliğin işgören verimliliği ve doyumuna doğrudan etki edeceği ortaya konmuştur. Kuram işgören memnuniyeti ile dağıtım adaletinin ve örgütsel kültür kavramlarının bağlantılı olduklarını öne sürmektedir¹⁸⁸.

İşgörenin işyerindeki faaliyetlerinin karşılığında elde edeceği mükafatın niteliğine ve niceliğine göre verimlilik ve doyumunda da artış olacaktır.

2.14.2.3. Adams ve eşitlik kuramı

Kuram karşılaştırma esasına dayanmaktadır. İşgörenler faaliyetleri sonucu elde ettiklerini eşdeğer işgören ve işletmelerdekilerle karşılaştırma eğilimindedirler. İşgörenin yapmış olduğu bu karşılaştırma kendisinde işine ve işyerine ilişkin algı oluşturacak veya

¹⁸⁸ Edward Lawler ve Lyman Porter, The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Journal of Economy and Society*, 1967, Volume 7, Issue 1, s. 20

mevcut algısında değişikliğe yol açacaktır. Elde ettiklerinin veya kazanımlarının yetersizliği, eşdeğer işgörelere oranla azlığı yargısına ulaşan işverenin iş doyumunda olumsuz yönde etkilenme oluşabilecektir. İşgörelin karşılaştırma sonucunda gözlemlediği eşit, az veya fazla değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti gibi hususlarda değişikliklere sebep olmaktadır¹⁸⁹.

2.14.2.4. Edwin Locke ve hedef kuramı

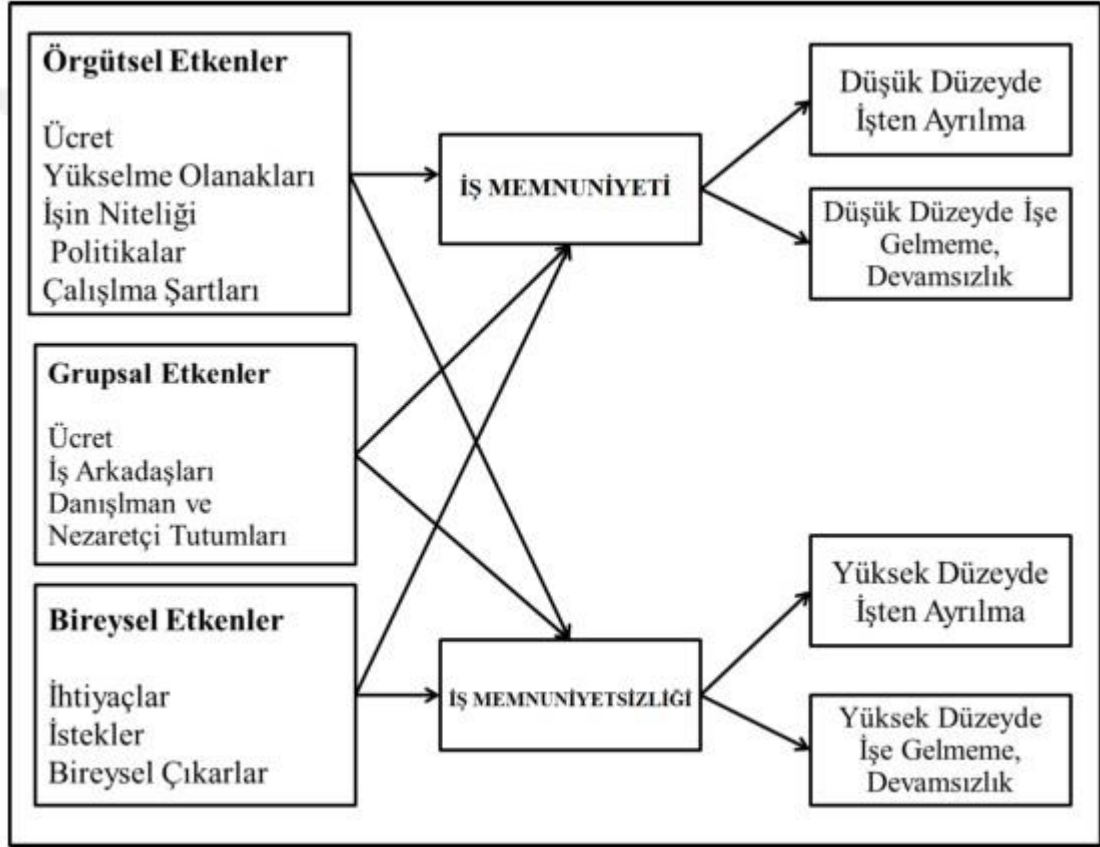
Locke'un kuramının esası bireyin kendisi için belirlemiş olduğu hedefi odağına almaktadır. Buna göre bireyler kendileri için belirlemiş oldukları hedeflerle güdülenmektedirler. Hedefe ulaşma zorluğu ile performans arasında ve bunun sonucunda da ortaya çıkan iş doyumunu ve iş memnuniyeti arasında doğrudan ilişki bulunduğunu ileri sürmektedir. Hedefin ulaşılabilirliği ile ilgili zorluk derecesinin artması durumunda gösterilen performans seviyesinde de artış yaşanacaktır. Bu artış güdülenme şiddetine de pozitif yönde etki etmektedir¹⁹⁰.

2.15. İŞ MEMNUNİYETİ VE SONUÇLARI

Çok çeşitli etkenlerin işgörelere ve geliştirdikleri algılar üzerindeki etkileri sonucu bireyin ve işletmenin verimliliğinde değişimler olmaktadır. İşgörel davranışlarının istikametine göre iş memnuniyetlerinde de artma veya azalma gözlenmektedir. Şekil 17'de İş Memnuniyetinin sonuçları ifade edilmektedir.

¹⁸⁹ Leyla İçerli, Örgütsel Adalet : Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Cilt 5 Sayı 1, s. 67

¹⁹⁰ Ali Rıza Erdem, Süreç Kuramınının Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1998, Cilt 4, Sayı 4, s. 51



Şekil-17 İş Memnuniyeti ve Sonuçları¹⁹¹

2.16. İŞ MEMNUNİYETSİZLİĞİ

Yaptıkları işe ilişkin olarak çeşitli faktörlerin etkisiyle geliştirdikleri algıdaki negatif yön işgörenin iş memnuniyetine etki ederek iş memnuniyetsizliğine yolaçmaktadır. Bir başka ifade ile işgören doyumunda görülen azalma iş memnuniyetsizliği olarak değerlendirilmektedir¹⁹².

İş memnuniyetsizliği iki yönlü olarak etki göstermektedir. İş memnuniyetsizliğinin hem örgütsel hem de bireysel sonuçları bulunmaktadır. İş memnuniyetsizliğinin sonuçlarından olan performans düşmesi, verimsiz çalışma, çatışma, işten ayrılma niyeti gibi unsurlar işletmenin verimliliğine ve karlılığına da olumsuz yönde etki etmektedir.

¹⁹¹ Gregory Moorhead and Rick W.Griffin, Organizational Behavior, Houghton and Mifflin Company: Boston, 1989, s.89. Aktaran,: Enver Özkalp, Abdülkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Çiğdem Kirel ve Pınar Acar, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 2857, Eskişehir, 2013,s.71.

¹⁹² Semiha Şahin vd., Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2011, Cilt 2, Sayı 2, s. 221

İşgören, performansına oranla gereksinimlerinin karşılanmadığı algısını geliştirerek iş memnuniyetsizliğine uğrayabilmektedir. Şekil 18'de iş memnuniyetsizliğinin yol açtığı sorunlar ifade edilmektedir.



Şekil-18 İş Memnuniyetsizliği Sonuçları¹⁹³

Başlangıçta giderilebilen sorunlar olarak tezahür eden iş memnuniyetsizliği gereken yönetsel tedbirler alınmadığı durumda işletme açısından hayati sonuçlar doğurabilecektir. Öngörüsü yüksek idarecilerin personel davranışlarını iyi analiz ederek süreci doğru yönetmeleri işletme açısından son derece önemlidir.

¹⁹³ Şahin vd., **a.g.e.**, s. 221

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırma İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi belirlemeye yöneliktir. Tezin üçüncü bölümünde çalışmanın analizlerine yönelik bulgular ortaya konmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evreni İstanbul ili Avcılar ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerdir. Örneklemi ise seçilen KOBİ çalışanlarıdır.

Veri derleme için anket yöntemi seçilmiştir. Ölçek seçiminde güvenilirlik açısından yeterliliklerine dikkat edilmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgiler 4 soruda incelenmiştir. İşveren markası ölçeğine ilişkin 23 soru bulunmaktadır. İş Memnuniyetine ilişkin olarak ise katılımcılara 6 soru sorulmuştur.

3.1.2. İşveren Markası Ölçeği

Çalışanların işletmelerin işveren markasını algılama düzeylerini değerlendirmek üzere 3 farklı çalışmadan faydalanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu değerlendirme sonrası Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan ifadelerden 23 ifade kullanılmıştır. Ölçek tercihi yapılırken faydalanılan çalışmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine dikkat edilmiştir. Ölçeklerin değerlendirilmesi 5'li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

- "Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir."
- "Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir."
- "Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım."
- "Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm".
- "Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim."
- "Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim."
- "Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir."
- "Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir."

- "Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir."
- "Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir."
- "Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir."
- "Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser."
- "Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir."
- "Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir."
- "İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum."
- "Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur."
- "Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir."
- "Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır."
- "Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum."
- "Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim."
- "Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim."
- "Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser."
- "Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur."

3.1.2. İş Memnuniyeti Ölçeği

İş memnuniyeti ölçeği olarak Minesotta İş Doyum Ölçeği esas alınmıştır. Ölçeği uygulayan önceki çalışmalar ve güvenilirlik analizleri incelenmiş ve ölçeğin aynen uygulanmasına karar verilmiştir.

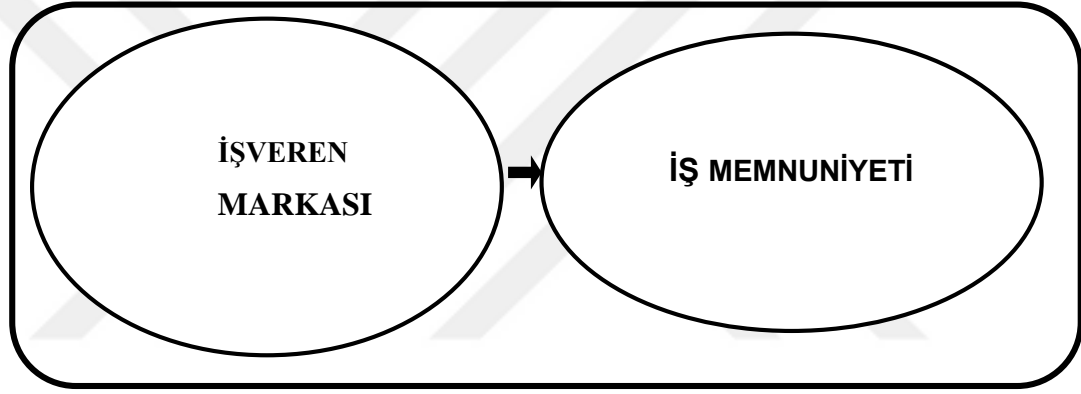
- Kurumumda iletişime büyük önem verilmekte ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmektedir
- Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımızla olan iletişimimiz yeterli ve olumludur
- Kurumumuzun çalışanların performanslarını ölçme ve ödüllendirme sistemleri yeterli ve memnuniyet vericidir
- Kurumumdaki konumum ve görevim memnuniyet vericidir.
- İşimdeki kişisel gelişme ve yükselme olanaklarından memnunum
- Günlük iş yüküm kabul edilebilir miktardadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu tez, İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA konusu ile sınırlandırılmıştır. Mali ve teknik kısıtlılıklar nedeniyle çalışma İstanbul Avcılar bölgesinde seçilen KOBİ'lerde gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Tez değişkenleri ile aralarındaki ilişki yapılan literatür araştırması ile Şekil 19'da verilmiştir.



Şekil-19 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri :

H1.1: İşveren markasının çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.2: İşveren markasının kadın ve erkek çalışanların iş memnuniyetleri üzerindeki etkisi aynı düzeydedir.

H1.3: İşveren markasının farklı eğitim seviyelerindeki işgörenlerin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi aynı düzeydedir.

H1.4: İşveren markasının farklı yaş gruplarındaki işgörenlerin iş memnuniyetleri üzerindeki etkisi aynı düzeydedir.

H1.5: İşveren markasının çalışanların işyerlerindeki hizmet sürelerine göre iş memnuniyetleri üzerindeki etkisi aynı düzeydedir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi ile ilgili olarak , birbirinden ayrı iki grubun ortalamasının karşılaştırılmasında "t-testi", ikiden üzerinde grup ortalamasının karşılaştırılmasında "tek

yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı” istatistiksel tekniklerine başvurulmuştur. İstatistiki analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

3.5. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI

Güvenilirlik analizi ölçeklerin tümüne uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeklere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo-2 İşveren Markası ve İş Memnuniyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

	İş Veren Markası Ölçeği	İş Memnuniyeti Ölçeği
α değerleri	0,95	0,90

Tablo 2’de görüldüğü gibi iş veren markası ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,95’tir. İş Memnuniyeti ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçekler güvenilir ve analizler için uygun olduğu bulunmuştur.

3.6. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan bireylerin iş veren markası ve iş memnuniyeti ölçekleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı fark analizi sonunda elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiş ve tablolara göre yorumlar yapılmıştır. Ayrıca bireylerin demografik bilgilerine ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

3.6.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo-3 Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel Bilgiler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	253	50,6
	Kadın	247	49,4
	Toplam	500	100,0

Tablo 3' te görüldüğü üzere, örneklem grubunda bulunan bireyler; 253 kişi (% 50,6) kadın bireyler, 247'sini (% 49,4) erkek bireyler olmak üzere toplam 500 kişiden oluşmaktadır.

3.6.2. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler

Örneklem grubunun yaş durumlarına göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo-4 Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaş Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler

	Frekans (n)	Yüzde (%)
18 - 27 Yaş Aralığı	162	32,4
28 - 37 Yaş Aralığı	164	32,8
38 - 47 Yaş Aralığı	142	28,4
48 ve üstü	32	6,4
Yaş Aralığı	Toplam	500
		100,0

Tablo 4'te görüldüğü üzere, örneklem grubunda bulunan bireylerin yaş aralığı durumuna bakıldığında; 162'si (% 32,4) 18-27 yaş aralığı, 164'ü (% 32,8) 28-37 yaş aralığı, 142'si (% 28,4) 38-47 yaş aralığı ve 32'si (% 6,4) 48 ve üstü yaş aralığı olmak üzere toplam 500 kişiden oluşmaktadır.

3.6.3. Örneklem Grubunun Kurumdaki Hizmet Süresine İlişkin Betimsel Bilgiler

Örneklem grubunun kurumdaki hizmet süresi durumlarına göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo-5 Araştırmaya Katılan Bireylerin Kurumdaki Hizmet Süresi Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kurumdaki Hizmet Süresi	2 - 6 Yıl	343
	7 - 13 Yıl	120
	14 - 21 Yıl	26
	22 - 29 Yıl	11
	Total	500
		100,0

Tablo 5'te görüldüğü üzere, örneklem grubunda bulunan bireylerin kurumdaki hizmet süresi durumuna bakıldığında; 343 kişi (% 68,6) 2-6 yıl, 120 kişi (% 24,0) 7-13 yıl, 26 kişi (% 5,2) 14-21 yıl, 11 kişi (% 2,2) 22-29 yıl olmak üzere toplam 500 kişiden oluşmaktadır.

3.6.4. Örneklem Grubunun Mezuniyet Durumuna İlişkin Betimsel Bilgiler

Örneklem grubunun mezuniyet durumlarına göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo-6 Araştırmaya Katılan Bireylerin Mezuniyet Durumlarına İlişkin Betimsel Bilgiler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Mezuniyet Durumu	İlköğretim	141	28,2
	Lise	216	43,2
	Ön Lisans	60	12,0
	Lisans	69	13,8
	Yüksek Lisans	14	2,8
	Toplam	500	100,0

Tablo 6'da görüldüğü üzere, örneklem grubunda bulunan bireylerin mezuniyet durumuna bakıldığında; 141 kişi (% 28,2) ilköğretim, 216 kişi (% 43,2) lise, 60 kişi (% 12,0) ön lisans, 69 kişi (% 13,8) lisans, 14 kişi (% 2,8) yüksek lisans olmak üzere toplam 500 kişiden oluşmaktadır.

3.6.5. Bireylerin İşveren Markası ve İş Memnuniyeti Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Araştırmaya katılan bireylerin işveren markası ve iş memnuniyeti düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-testi kullanılmıştır. Test sonuçları ve betimsel bilgiler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo-7 Bireylerin İşveren Markası ve İş Memnuniyeti Düzeyleri ve Cinsiyetleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Ölçek	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
İş Veren Markası Ölçeği	Erkek	253	85,87	15,36	0,964	0,33
	Kadın	247	84,40	18,60		
İş Memnuniyeti Ölçeği	Erkek	253	22,36	4,96	1,368	0,17
	Kadın	247	21,72	5,4		

Tablo 7 incelendiğinde bireylerin işveren markası ölçeği ile cinsiyetleri arasındaki anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(498)}=0,964$, $p>0.05$). Benzer şekilde bireylerin işveren memnuniyeti ölçeği ile cinsiyetleri arasındaki anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(498)}=1,368$, $p>0.05$).

3.6.6. Yaş Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamındaki bireylerin yaş değişkeni ile İş Veren Markası Ölçeği ve İş Memnuniyeti Ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 8’de analize ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo-8 Yaş Aralığına İlişkin Betimsel İstatistikler

		n	Ort.	ss
İş Veren Markası Ölçeği	18 - 27 Yaş Aralığı	162,00	85,77	14,04
	28 - 37 Yaş Aralığı	164,00	84,59	18,33
	38 - 47 Yaş Aralığı	142,00	85,22	17,77
	48 ve üstü	32,00	84,53	21,03
	Toplam	500,00	85,15	17,04
İş Memnuniyeti Ölçeği	18 - 27 Yaş Aralığı	162,00	22,31	4,90
	28 - 37 Yaş Aralığı	164,00	21,91	5,27

	38 - 47 Yaş Aralığı	142,00	22,03	5,24
	48 ve üstü	32,00	21,53	6,14
	Toplam	500,00	22,05	5,19

Yaş aralığına ilişkin yapılan betimsel istatistiklerden elde edilen sonuçlar ışığında anova analizi yapılmıştır. Anova analizine ilişkin bulgular da Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo-9 Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	f	p	Anlamlı Fark
İş Veren Arası Ölçeği	Gruplar	125,426	3	41,809	,143	,934	Yok
	Gruplar İçİ	144760,91	496	291,857			
	Toplam	144886,34	499				
İş Memnuniyeti Ölçeği	Gruplar	22,521	3	7,507	,277	,842	Yok
	Gruplar İçİ	13437,229	496	27,091			
	Toplam	13459,750	499				

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin iş veren markası ölçeği ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F_{(3-496)}=0,143$, $p>0,05$). Bu sonuçlara bireylerin yaş değişkeninin iş veren markası ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş memnuniyeti ölçeği ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F_{(3-496)}=0,277$, $p>0,05$). Bu sonuçlara bireylerin yaş değişkeninin iş memnuniyeti ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

3.6.7. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamındaki bireylerin kurumdaki hizmet süresi değişkeni ile İş Veren Markası Ölçeği ve İş Memnuniyeti Ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 8'te analize ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo-10 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

		n	Ort.	ss
İş Veren Markası Ölçeği	2 - 6 Yıl	343	85,21	16,200
	7 - 13 Yıl	120	84,98	18,654
	14 - 21 Yıl	26	88,26	16,686
	22 - 29 Yıl	11	77,36	24,142
	Total	500	85,14	17,039
İş Memnuniyeti Ölçeği	2 - 6 Yıl	343	22,13	4,941
	7 - 13 Yıl	120	21,85	5,703
	14 - 21 Yıl	26	23,11	5,022
	22 - 29 Yıl	11	19,09	6,876
	Total	500	22,05	5,193

Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine ilişkin yapılan betimsel istatistiklerden elde edilen sonuçlar ışığında anova analizi yapılmıştır. Anova analizine ilişkin bulgular da Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo-11 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	f	p	Anlamlı Fark
İş Veren Markası Ölçeği	Gruplar	924,680	3	308,227	1,062	,365	Yok
	Gruplar	143961,66	496	290,245			
	İçİ Toplam	144886,34	499				
İş Memnuniyeti Ölçeği	Gruplar	133,056	3	44,352	1,651	,177	Yok
	Gruplar	13326,694	496	26,868			
	İçİ Toplam	13459,750	499				

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin iş veren markası ölçeği ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F_{(3-496)}=1,062$, $p>0,05$). Bu sonuçlara bireylerin kurumdaki hizmet süresi değişkeninin iş veren markası ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş memnuniyeti ölçeği ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F_{(3-496)}=1,651$, $p>0,05$). Bu sonuçlara bireylerin kurumdaki hizmet süresi değişkeninin iş memnuniyeti ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

3.6.8. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamındaki bireylerin mezuniyet durumu değişkeni ile İş Veren Markası Ölçeği ve İş Memnuniyeti Ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 10'da analize ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo-12 Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

		N	Ort	ss
İş Veren Markası Ölçeği	İlköğretim	141	83,5957	18,24436
	Lise	216	84,1343	16,97784
	Ön Lisans	60	87,1000	12,23734
	Lisans	69	88,7246	17,45741
	Yüksek Lisans	14	90,3571	19,01662
	Toplam	500	85,1460	17,03976
İş Memnuniyeti Ölçeği	İlköğretim	141	21,8723	5,45351
	Lise	216	21,6806	5,10857
	Ön Lisans	60	22,7833	4,44206
	Lisans	69	22,7971	5,15233
	Yüksek Lisans	14	22,7143	6,82110
	Toplam	500	22,0500	5,19360

Mezuniyet Durumu Değişkenine ilişkin yapılan betimsel istatistiklerden elde edilen sonuçlar ışığında anova analizi yapılmıştır. Anova analizine ilişkin bulgular da Tablo 11te yer almaktadır.

Tablo-13 Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	f	p	Anlamlı Fark
İş Veren Arası Markası Ölçeği	Gruplar	2052,896	4	513,224	1,779	,132	Yok
	Gruplar	142833,44	495	288,552			
	İçİ						
	Toplam	144886,34	499				
İş Memnuniyeti Ölçeği	Gruplar	110,890	4	27,722	1,028	,392	Yok
	Gruplar	13348,860	495	26,967			
	İçİ						
	Toplam	13459,750	499				

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin iş veren markası ölçeği ile mezuniyet durumu değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F_{(3-496)}=1,779$, $p>0,05$). Bu sonuçlara bireylerin mezuniyet durumu değişkeninin iş veren markası ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin iş memnuniyeti ölçeği ile mezuniyet durumu değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($F_{(3-496)}=1,028$, $p>0,05$). Bu sonuçlara bireylerin mezuniyet durumu değişkeninin iş memnuniyeti ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

3.6.9. İşveren Markası Ölçeği İle İş Memnuniyeti Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

Tablo-14 İşveren Markası Ölçeği İle İş Memnuniyeti Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

		İş Veren Markası Ölçeği	İş Memnuniyeti Ölçeği
İş Veren Markası Ölçeği	r	1	,809**
	p		,000
	N	500	500

Araştırma kapsamında bireylerin verdiği yanıtlar kapsamında iş veren markası ölçeği ile iş memnuniyeti ölçeği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,80$, $p<0,05$). Bu ilişki iki değişken arasında yüksek düzeydedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada İşveren Markası ve Çalışan Memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Ülkenin en yaygın kesimi KOBİler çalışmanın sahası olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda KOBİ'lerde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Veriler, SPSS programında işlenerek analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, alanyazınla karşılaştırılmış, sonuçların alanyazınla uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin ürün markalarının yanı sıra kendileri için de marka sürecine girme zorunluluğu bugünün global rekabet koşullarının gereğidir. Sadece ürün markasının işletmenin rekabet ortamından çıkmasına yeterli olmadığı görülmüştür. İşletme iki tür rekabetle karşı karşıyadır. Bunlardan birincisi rakip firmalarla olan rekabeti, diğeri ise nitelikli iş gücü pazarında ihtiyaç duyduğu insan kaynağını elde etme boyutunda karşılaştığı rekabettir. İşletme global ölçekte başarılı olabilmek için işveren markasını doğru ve istikrarlı bir şekilde oluşturmak zorundadır. Bu süreçte insan kaynaklarının büyük önemi bulunmaktadır. Bu sebeple, yeni stratejilerin kurulması, insan kaynakları anlayışlarının revize edilmesi, dünya standartlarına uygun hale getirilmesi gerekmiştir. İnsan kaynakları, odağına işveren markasını alan yeni planlamalara gitmek durumunda kalmıştır. İşveren markası kavramının insan kaynakları politikalarında bir dönüm noktası oluşturduğunu söylemek mümkündür. İşveren markası yönetimini, insan kaynaklarının yoğun bir iç-görüsü olarak değerlendirmek doğru olacaktır. İşveren markasının işletmelere olan yansıması sadece insan kaynakları boyutunda veya sadece bununla sınırlı değildir. İşveren markası insan kaynaklarından çıkarak işletmeye ve çevresine etki etmektedir. İşveren markası yönetim stratejileri ile şirketler; markalaşma tekniklerini icra edebilmekte ve kendilerini markalayarak; hazır ve potansiyel hedef kitlelerine yönelik mesajlarında arzu ettikleri imajı, sadakati, cazibeyi vb. elde edebilmektedirler.

İşletme yönetimleri ile bu işletmelerin insan kaynakları yöneticileri işveren markası yönetim strateji ve uygulamalarını işletme içerisindeki ve dışarısındaki gereksinim ve beklentilere göre biçimlendirmektedirler. Bunun yanı sıra işletmeler; işveren markası stratejilerini merkez noktalarında yerleştirerek, bölümler arasındaki etkileşim ve entegrasyonu da sağlamaktadırlar.

Bu noktaya değin çalışma için gereken işveren markası yönetimi, strateji ve uygulamaları ele alınarak bu kavramların ayrıntılı incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana temasını oluşturan işveren markası yönetim stratejileri ve uygulamalarına ilişkin veriler, çeşitli kurumların insan kaynakları yöneticileri ile görüşülerek değerlendirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesinde bu görüşmelerin büyük faydası ve etkisi olmuştur.

Çalışmada güvenilirlik seviyeleri yüksek, alanda öne çıkmış ölçeklerden istifade edilmiştir. Verilerin analizinde, bağımsız iki grup ortalamasının karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı istatistiksel teknikleri kullanılmıştır. Bulguların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizinde İşveren Markası Ölçeğinin Cronbach-Alpha katsayısı 0,95, İş Memnuniyeti ölçeğinin Cronbach-Alpha katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tescil etmiştir.

Yapılan analizde işveren markası ile iş memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yüksek seviyede olduğunu göstermiştir. Bu durum literatürde de ifade edildiği üzere, yüksek ve güçlü işveren markasının iş memnuniyetine yüksek oranda yansıdığını teyit etmektedir.

Bireylerin cinsiyetlerine göre işveren markası ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki seviyesini ortaya koymak amacıyla yapılan t-testi sonuçları anlamlı bir farklılık vermemiştir. Bu durum bireylerin, gerek işveren markasını değerlendirişinde ve gerekse işveren markasının iş memnuniyetine etkise bakışında cinsiyet bağlamında bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Literatürde de aksi yönde bir kayıt bulunmamıştır.

Demografik özelliklere göre işveren markası ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki analiz edildiğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durum bütün demografik gruplar açısından işveren markasının önemini ve güçlü işveren markasının çalışan memnuniyetini sağladığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar işveren markasının, günümüz koşullarındaki önemini ortaya koymaktadır. İşletmeler, çalışan memnuniyetini ve giderek pozitif örgüt iklimi koşullarını ancak güçlü bir işveren markası ile elde edebilmektedirler. Güçlü işveren markası algısı güçlü örgütsel bağlılığı getirdiğinden, iş memnuniyetinin verimliliğe etkisi de yüksek seviyede gerçekleşmektedir.

Çalışmanın başında kurulan hipotezlerin tümü kabul edilmiştir. Çalışmanın farklı sektörlerde karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilmesi durumunda elde edilecek sonuçların önemli olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde farklı merkezlerde yapılması durumunda çıkacak haritanın işletmelere ışık tutması muhtemeldir.

Çalışma sonuçları alanda yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırılmış, özellikle 1990'lı yıllardan sonra yapılan çalışmaların sonuçları ile büyük oranda uyumlu olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar arasından seçilen Ramon Tomas tarafından yazılan "Employer Branding" isimli çalışmanın sonuçları bu tezin sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu çalışmada yaş değişkeni ile ilgili olarak elde edilen sonuç dışındaki tüm sonuçların uyumlu olduğu görülmüştür. Yaş değişkeni sonucu ile ilgili olarak tespit edilen farklılığın kültürel veya ekonomik yapıdan kaynaklanıyor olacağı muhtemeldir. Bundan sonraki çalışmalarda bu durumun da gözönünde tutulmasında fayda bulunmaktadır. Yine İş memnuniyeti ile ilgili olarak seçilen ve Priti Sharma tarafından yazılan "Organizational Communication and Job Satisfaction" isimli çalışmanın sonuçları incelenmiştir. Söz konusu çalışmanın sonuçları ile bu tezin sonuçları arasında uyum olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın; işveren markası uygulamaları açısından kategorize edilmiş şirketler arasında; işveren markasının varlığından haberdar olmayanlar ile işveren markası çalışmalarının sadece reklam ve tanıtım boyutu ile sınırlı olduğunu düşünen şirketler açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işveren markası kapsamında yapılacak ileriki araştırmaların daha farklı gruplarla ve birbirinden farklı sektörlerle gerçekleştirilmesi, elde edilecek bulguların karşılaştırılabilirliği açısından da etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan literatür taramaları göstermektedir ki, işletmeler globalleşmenin dayattığı keskin rekabet ortamı ile karşı karşıya kalana dek, işveren markasının ve bu kavramın öneminin farkına varmamışlar veya en azından gözardı etmişlerdir.

İşveren markası ile ilgili yerel literatürde yeterli çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bu açıdan sonraki çalışmalara kaynaklık edebileceği düşünülmektedir. Kavramla ilgili olarak gerçekleştirilecek yeni çalışmalar, yeni ve kültürel, ekonomik ve Pazar yapımızla daha uyumlu yeni ölçeklerin geliştirilmesine yol açabilecektir.

İş memnuniyetinin sağladığı kazanımlar sadece birey ve işletme ile sınırlı değildir. Giderek ülke ekonomisinin ve işletmelerin global yönlerinin gelişmesinin de anahtarı iş memnuniyetidir. Bu bilinçle hareket edecek yönetimlerin bireylerin iş memnuniyetlerini artırmaya yönelik yasal düzenlemelere gideceği ortadadır. Bu ve bundan sonraki yapılacak çalışmalar bu yönde adımlar atılmasını sağlayabilecektir.

Bu yönleriyle çalışmanın kendinden sonraki çalışmalara ışık tutması, yol göstermesi beklenmektedir.

Çalışma 500 KOBİ işgöreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem ile farklı aracı değişkenlerin göz önünde bulundurularak genişletilmesi çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi açısından daha anlamlı olacaktır. Ayrıca sonuçlar örneklemin içinde bulunduğu kültürel bağlam açısından da değerlendirilebilir. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurları da dikkate alan ve kültürel bağlama uygun geliştirilecek ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca nicel ve nitel yöntemlerin bütünleştirildiği araştırmalarla İKY uygulamalarını değerlendirmek yazına katkı açısından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hem çalışan hem de yöneticilerin İKY etkinliği ile ilgili algılamalarını bütünleştiren çalışmalar İKY uygulamalarını değerlendirmek açısından daha etkili olabilir. Özellikle farklı sektörlerde analiz edilecek iş memnuniyeti seviyeleri işveren markasına haiz ve haiz olmayan işletmeler arasındaki ayrımı sektörel bazda ortaya koyabilecektir.

Çalışmanın literatüre ve sektöre en büyük katkısının, bireylerin teknolojiye ve bilgiye ulaşma oranlarının kariyer kararlarına yansımaları ortaya koymasındadır. Bu çalışma ile günümüz koşullarında yaş, cinsiyet ve tecrübenin işveren markası algısı ve iş memnuniyetine etkisinde farklılığının olmadığını göstermektedir. Bireyler, bilgiye ulaşabilmekte, çalışmayı istedikleri işletmeler ve bu işletmelerin hedefleri, koşulları ile ilgili detaylı bilgiyi edinmekte ve kararını buna göre vermektedirler. Bu bilinçli karar verme süreci beklentileri pozitif yönde şekillendirdiğinden iş memnuniyetine de pozitif olarak yansımaktadır.

Çalışma sonuçları işveren markalarını oluşturmamış, bu yönde strateji geliştirmemiş veya işveren markası kavramını bir halkla ilişkiler ve reklam unsuru olarak gören işletmeler açısından da bilgi ve uyarı niteliğindedir. İşveren markasının geliştirilmesi süreci ile işletmenin pazarda rekabet edebilirliği birbirleriyle sıkı bir biçimde ilintili olduğu görülmektedir.

Bu çalışma esnasında işletmelerin kurumsallığı ve işveren markaları arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre büyük katkı sağlayacağı görülmüştür. Aynı şekilde ülkenin en güçlü işveren markasına sahip işletmelerin sıralanacağı bir çalışmanın hem literatüre, hem iş dünyasına hem de ülkenin itibarına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AAKER A. David, Managing Brand Equity, New York, The Free Press, 1991.
- AR Aybeniz Akdeniz, Marka ve Marka Stratejileri, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.
- BALTAŞ Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.
- BAŞ Türker, İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2011.
- BARROW Simon ve MOSLEY Richard, The Employer Brand, John Wiley & Sons Ltd., England, 2005.
- GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HARVEY David ve BRUCE Duncan, Marka Bilmecesi, Çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010.
- HEDDİNG Tilde, KNUDTZEN Charlotte ve BJERRE Mogens, Brand Management : Theory and Practice, Routledge Press, New York, 2009.
- KELLER Kevin Lane, Strategic Brand Management, Building, Measuring, And Managing Brand Equity, Prentice Hall, New York, 2003.
- ORDAY Nurdan, Markalaşma Kılavuzu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 2004
- PRİNGLE Hamish ve THOMPSON Marjorie, Marka Ruhu –Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- RANDALL Geoffrey, Markalaştırma, Stratejinizi Planlamada Doğru Rehber, Çev. : Elif Özsayar, Rota Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ROSETHORN Helen, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal, Gower, Burlington, 2009.

MAKALELER

- AAKER Jennifer, Dimesions of Brand Personalty, Journal of Marketing Research, 1997, Volume 34.
- AVCI Umurt ve TURUNÇ Ömer, Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi : Lider, Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt 4, Sayı 2.
- AYDOĞDU Sinem ve AŞIKGİL Barış, An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, International Review of management and Marketing, 2011, Cilt 1, Sayı 3.

- BACKHAUS Kristin ve TIKOO Surinder, Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International, 2004, Volume 9, No 5.
- BAL Mustafa, Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, s. 1
- BARİCH Howard ve KOTLER Philip, "A Framework For Marketing Image Management", MITSloan Management Review, Winter 1991, Volume 32, Issue 2.
- BAŞBUĞ Gökçe, Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi : Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2010, Sayı 58.
- BAYKAL Ülkü, Hemşirelik Eğitimi Veren Kurumlarda Etik Çalışma İklimi, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, 2012, Cilt 20, Sayı 1.
- BENDER A. Keith, Job Satisfaction and Gender Segregation, Oxford Economic Papers, 2005, Volume 57, Issue 3.
- BERTHON Pierre, Captivating Company : Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, International Journal of Advertising, 2005, Volume 24, Issue 2.
- BİLGİN Rıfat, Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Cilt 10, sayı 38.
- BLOOD Milton, Work Values and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1969, Volume 53, Issue 6.
- BOSNJAK Michael, Dimensions of Brand Personality Attributions: A Person-Centric Approach in the German Cultural Context, Social Behavior and Personality, 2007, Volume 35 Issue 3.
- BOSHOF Chrisso, Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, The International Journal of Human Resource Management, 2002, Volume 13, Issue 4.
- BRADY Becca. The Impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Perception of Leisure Activities, The Psychologist, Manager Journal, 2008, Volume 11, Issue 2.
- BRAYFIELD Arthur. Interrelationships among measures of job satisfaction and general satisfaction. Journal of Applied Psychology, 41(4).
- BROWN Tom, Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences, Corporate Reputation Review, Vol 1, No: 3.
- BURNES Bernard, LEWIN Kurt and The STUDIES Harwood, The Journal of Applied Behavioral Science, 2007, Volume 43, issue 2.

- BÜTE Mustafa, Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011, Cilt 25.
- CABLE M. Daniel. Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. Research in Personnel and Human Resources Management, 2001.
- CAN Emel, Marka ve Marka Yapılandırma, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Yıl 2007, Sayı 1.
- CAN Emel, Marka ve marka Yapılandırma, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Cilt 22, sayı 1.
- CARSTEN Jeanne ve SPECTOR Paul, Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model, Journal of Applied Psychology, 1987, Volume 72, Issue 3.
- CİHANGİROĞLU Necmettin ve ŞAHİN Bayram, Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2010, Cilt 6, Sayı 11.
- CLARK E. Andrew, Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work?, Labour Economics, 1997, Volume 4, Issue 4.
- CULLEN B. John, The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity, Journal Psychological Reports, 1993, Volume 73, Issue 2.
- ÇAKIR Hilal Özdemir, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 13.
- ÇELİK Sibel, İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi, İş Ahlakı Dergisi, 2010, Cilt 3, Sayı 5.
- DAVİES Gary, Employer Branding and Its Influence On Managers, European Journal of Marketing, 2008, Volume 42, Issue 5.
- DAVİES Gary vd., A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, Corporate Reputation Review, 2004, Volume 7 Issue 2.
- DAVRAS Özgür ve GÜLMEZ Mustafa, Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi, 2013, Cilt 24, Sayı 2.
- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Cilt 0, Sayı 29.

- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008, Yıl 10, Sayı 14.
- DÖNMEZ Hilmi, İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü, Aydın Üniversitesi Dergisi, 2017, Sayı 47.
- DURNA Ufuk ve EREN Veysel, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2005, Cilt 6, Sayı 5.
- DUR SUN Mehmet Tahir ve ERİŞ Engin Deniz, Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Markası Algısı ile Yaşam Kalitesi İlişkisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2018, Volume 8, Issue 1.
- EMHAN Abdurrahim ve GÖK Remzi, Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2011, Sayı 51.
- ERDEM Ali Rıza, Süreç Kuramalarının Eğitim Yönetimine Katkıları, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 1998, Cilt 4, Sayı 4.
- ERGENELİ Azize ve ERYİĞİT Mehmet, Öğretim Elemanlarının İş Tatmini : Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, Cilt 19, Sayı 2.
- ESLAMİ Javad and GHARAKHANI Davood, Organizational Commitment and Job Satisfaction, Journal of Science and Technology, 2012, Volume 2, No 2.
- FARQUHAR Peter, Managing Brand Equity, Journal of Advertising Research, 1990, Volume 4.
- FEDERİCİ A. Roger and SKAALVİK M. Einar, Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale, Social Psychology of Education, 2011, Volume 14, Issue 4.
- FERNANDEZ LORES Susanna, Affective Commitment To The Employer Brand : Development and Validation Of A Scale, BRQ Business Research Quarterly, 2016, Volum 19, Issue 1.
- FLOYD S. Kevin, Information Systems Faculty Perceptions of Ethical Work Climate and Job Satisfaction, Journal of The Southern Association For Information Systems, 2014, Volume 2, Issue 1.

- GADDAM Soumya, Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR marketing Management, ICFAI Journal of Soft Skills, 2008, Volume 2, Issue 1.
- GAVCAR Erdoğan ve TABŞANCI Savaş, Pazarlama letmelerinde Satış Elemanların Memnuniyeti ve Sorunlar, Yönetim ve Ekonomi, 2004, Cilt 11, Sayı 1.
- GÖZEN Ebru, İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi : Kavramsal Bir Değerlendirme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2016, Cilt 8, Sayı 1.
- GÜNEL Deniz, İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 2015, Sayı 28.
- GÜNGÖR Mehmet, Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. Kamu-İş Dergisi, 2010, Cilt 11 Sayı 1.
- GÜRBÜZ Sait, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Cilt 15, Sayı 2.
- HARRİS Fiona ve CHERNATONY Leslie De, Corporate Branding And Corporate Brand Performance, European Journal of Marketing, Volume 35, No. 3.
- HUNG Chia-Hung, "The Effect of Brand Image on Public Relations Perceptions and Customer Loyalty", International Journal of Management, Jun 2008, volume25, issue 2.
- İÇERLİ Leyla, Örgütsel Adalet : Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Cilt 5 Sayı 1.
- İŞCAN Ömer Faruk ve SAYIN Ufuk, Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2010, Cilt 24, Sayı 4
- JİANG TingTing ve ILES Paul, Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management In The ZhejiangPrivate Sector, China, Journal of Technology Management, 2011, Volume 6, No 1.
- KARASEK Ray ve BRYANT Phil, Signaling Theory : Past, Present and Future, Academy of Strategic management Journal, 2012, Volume 11, No 1.
- KARAYEL BİLBİL Emel, Türkiye'de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma, Öneri Dergisi, 2013, Cilt 10, sayı 39.

- KELLER Kevin Lane, Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 1993, Volume 57, Issue 1.
- KELLER Kevin Lane, Brand Mantras : Rationale, Criteria and Examples, *Journal of Marketing Management*, 1999, Volume 15, Issue 1-3.
- KİM Nan Young ve MİLLER Graham, Perceptions of The Ethical Climate in the Korean Tourism Industry, *Journal of Business Ethics*, 2008, Volume 82, Issue 4.
- KLASSEN Bry, Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 2010, Volume 102 Issue 3.
- KNOX Simon ve BİCKERTON David, The Six Conventions Of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 2003, Volume 37, Issue 7-8.
- KNOX Simon ve FREEMAN Cherly, Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, 2006, Volume 22, Issue 7.
- KNOX Simon ve FREEMAN Cherly, Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7-8).
- KULA Sedat ve ÇAKAR Bekir, Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İİBF Dergisi*, 2015, Cilt 6, Sayı 12.
- KUNERTH Bernard ve MOSLEY Richard, Applying Employer Brand management To Employee Engagement, *Strategic HR Review*, 2011, Volume 10, No 3.
- LAWLER Edward ve PORTER Lyman, The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Journal of Economy and Society*, 1967, Volume 7, Issue 1
- MARANGOZ Mehmet, Marka Değeri Algılamalarının Marka Yayılmaya Etkileri, *Ege Academic Review*, 2007, Volume 7, Issue 2.
- LOCKE A. Edwin, What is Job Satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 4, Issue 4, 1969.
- LUND B. Daulatram, Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2003, Volume 18, No 3.
- LUTHANS Fred ve PETERSON Suzanne, Employee Engagement and Manager Self Efficacy, *Journal of Management Development*, 2002, Volume 21, No 5.

- MADLOCK Paul, The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction, *International Journal Of Business Communication*, 2008, Volume 45, Issue 1.
- MAFORAH Tsholofelo Paulinah ve SCHOLZE Simon, The Job Satisfaction of Principals of Previously Disadvantaged Schools: New Light on An Old Issue, *South African Journal of Education*, 2012, Volume 32, No 3.
- MAGEE William, Anxiety, Demoralization, and the Gender Difference in Job Satisfaction, *Sex Roles*, 2013, Volume 69, Issue 5.
- MAXWELL Rachael and KNOX Simon, Motivating Employees to "Live The Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within The Firm, *Journal of Marketing Management*, 2009, Volume 25, Issue 9.
- MAYER M. David, Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, 2010, Volume 95, Issue 1.
- METE Mehmet, Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İşMemnuniyeti İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt 6, s. 1
- MCNICHOLS W. Charles vd., A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No 4.
- MOBLEY G. Melton, Mentoring, job satisfaction, gender, and the legal profession, *Sex Roles Journal of Research*, Volume 31, Issue 1-2.
- MOORHEAD Gregory and W.GRIFFIN Rick, *Organizational Behavior*, Houghton and Mifflin Company: Boston, 1989, s.89. Aktaran,: Enver Özkalp, Abdülkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Çiğdem Kirel ve Pınar Acar, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 2857, Eskişehir, 2013.
- MOROKO Lara ve UNCLES Mark D., Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, 2008, Volume 16, Issue 3.
- MOSLEY W. Richard, Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 2007, Volume 15 Issue 2.
- NAYIR Büşra ve AFACAN FINDIKLI Mine, İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi : İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2018, 17. UIK Özel Sayısı.
- OKUMUŞ Faysal, Umutsuzluk, Tükenmişlik ve İş Memnuniyeti Kavramları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt 12, Sayı 47.

- ONAY Meltem ve UĞUR Buket, Sağlıkta Memnuniyetin Sessiz Sihri : "Duygusal Zeka", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2011, Cilt 3, Sayı 2.
- OSHAGBEMİ Titus, Gender differences in the job satisfaction of university teachers, Woman in Management Review, 2000, Volume 15, No 7.
- ÖZBEK Volkan ve KÜLAHLI Aycan, Tüketicilerin İlgilenim, Memnuniyet ve Sadakat Düzeyleri Cinsiyete Göre Değişmekte midir ? Business and management Studies : An International Journal, 2016, Volume 4, Issue 3.
- ÖZGEN Ebru ve AKBAYIR Zuhal, İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi : İşveren Markalaması, Erciyes İletişim Dergisi, 2011, Cilt 2 Sayı 1.
- ÖZMUTAF Nezh Metin, Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, EU Su Ürünleri Dergisi, 2006, Cilt 23, Sayı 1.
- PAKSOY Mustafa, Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007, Cilt 2007, Sayı 1.
- PETERSON Dane, Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate, Journal of Business and Psychology, 2002, Volume 7, Issue 1.
- PİTTA Dennis ve KATANİS Lea Prevel, Understanding Brand Equity For Successful Brand Extension, The Journal of Consumer Marketing, 1995, Volume 12, Issue 4.
- RAMPL Linn Viktoria and KENNİNG Peter, Employer Brand Trust And Affect : Linking Brand Personality To Employer Brand Attractiveness, European Journal of Marketing, 2014, Volume 48, No 1-2.
- SAARY Lise ve JUDGE Timothy, Employee attitudes and job satisfaction, Human Resource Management, 2004, Volume 43, Issue 4.
- SAYGAN Sahra ve BEDÜK Aykut, Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:28, Sayı:1, Yıl:2013,
- SAYLAN Murat, "Markalastıramadıklarımızdan Mısınız?", Marketing Türkiye Dergisi, Marka Özel Sayısı, 2000.
- SCHLAGER Tobias, The Influence of The Employer Brand On Employee Attitudes Relevant For Service Branding : An Empirical Investigation, Journal of Services Marketing, Volume 25, No 7.
- SCHLUTER Jessica, Nurses' Moral Sensitivity and Hospital Ethical Climate: a Literature Review, Sage Journals on Nursing Ethics, 2008, Volume 15, Issue 3.

- SCHWEPKER H. Charles, Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal Of Business Research*, 2001, Volume 54, Issue 1.
- SİMİROVA Lenka and REPASOVA Vladimira, Building Corporate Identity in The Economic Crisis Time, *Studia Commercialia Bratislavensia*, Volume 5, No 20
- SPECTOR Paul, Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal Of Community Psychology*, Vol 13, issue 6.
- SRĪVASTAVA Pallavi and BHATNAGAR Jyotsna, Employer Brand for Talent Azquisition : An Exploration Towards Its Measurement, *The Journal Of Business Perspective*, 2010, Volume 14, Issue 1.
- SUDAK Melike Kıvanç ve ZEHİR Cemal, Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt 11, Sayı 22.
- SUKİ Norazah Mohd ve SUKİ Norbayah Mohd, Job Satisfaction And Organizational Commitment : The Effect Of Gender, *International Journal of Psychology Research*, 2011, Volume 6, Issue 5.
- ŞAHİN Ali, Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2003, Cilt 3, Sayı 5.
- ŞAHİN Semiha, Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2011, Cilt 2, Sayı 2.
- TANNER F. John, The Moderating Role of Ethical Climate on Salesperson Propensity to Leave, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2010, Volume 30, Issue 1.
- TEYYAR UĞURLU Celal ve ÜSTÜNER Mehmet, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, sayı 41.
- TUNA Muharrem ve YEŞİLTAŞ Murat, Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt 25, Sayı 1.
- TÜRKAY Oğuz, Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri : Seyahat Acentaları üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi : Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt 22, Sayı 1.
- UZTUĞ Ferruh, Markan Kadar Konus: Marka İletisim Stratejileri, *Kapital Medya Hizmetleri A.S.*, 1. Baskı, İstanbul, 2003.

- ÜNALAN Demet, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2006, Cilt 9, Sayı 1.
- VROOM H. Victor, Ego involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, Personnel Psychology, 1962, Volume 15, Issue 2.
- WALGREN Cathy, Consumer-Based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument, Journal of Marketing Management, Volume 18, Issue 6
- XIE Chunyan, The Impact Of Reputation And Identity Congruence On Employer Brand Attractiveness, Marketing Intelligence and Planning, Volume 33, No 2.
- YAŞAN Aziz, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Araştırma Görevlilerinde İş Memnuniyeti, Anksiyete Düzeyi ve İlişkili Etmenler, Dicle Tıp Dergisi, 2008, Cilt 35, Sayı 4,
- YEŞİL Abdullah, Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2016, Cilt 2, Sayı 3.
- YEYGEL Sinem ve YAKIN Mehmet, Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi, Selçuk İletişim Dergisi, 2007, Cilt 5, Sayı 1.
- YUXİN Liu, Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables, International Psychological Studies, Volume 2, Issue 2, 2010.
- ZAİM Halil ve KOÇAK Orhan, Bilgi Çalışanının Memnuniyeti, Journal of Yasar University, 2010, Cilt 18, Sayı 5.

TEZLER

- PATHAK Suman, Role of Employee in Brand Building of the Organization-Business Branding through Employee, Journal of Marketing Vistas, 2015, Volume 5, Issue 2 Ramona Thomas, Employer Branding For Consultancies, University of Halmstad, 2016 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**
- UZOĞLU Sevil, Kurumsal Kimlik ve Anlambilim Çerçevesinde Vakko Örneği, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

İNTERNET KAYNAKLARI

- BEDÜK Aykut, Marka İmajı Ve İhracata Etkileri, <http://www.foreigntrade.gov.tr> (Erisim Tarihi : 14.01.2018)
- SCHEİN H. Edgar, Organizational Culture and Leadership, Classics of Organization Theory, 1985, Education Alimprint publication, <http://www.educationalimprint.com>.

com/resources/usl2/pdf/usl2_3_organizational_culture.pdf (Erişim Tarihi :
02.02.2019

