



T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**İŞVEREN MARKA ALGISININ ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK  
ÜZERİNE ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erdem ORHAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gürkan HAŞİT

BİLECİK, 2020

Referans Numarası: 10215312

**T.C.**  
**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞVEREN MARKA ALGISININ ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK  
ÜZERİNE ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erdem ORHAN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Gürkan HAŞİT**

**BİLECİK, 2020**  
**Referans Numarası: 10215312**

## **BEYAN**

İşveren Marka Algısının Çalışmaya Tutkunluk Üzerine Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

**Erdem ORHAN**

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitim boyunca akademik bilgisi ve tecrübesiyle bana yol gösteren ve kıymetli zamanını ayırarak desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Gürkan HAŞİT'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez savunma jürisinde yer alan ve kıymetli görüşlerini esirgemeyerek tezimi güçlendiren değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Özüm EĞİLMEZ ve Dr. Öğr. Üyesi Melek ERDİL'e, tezimin araştırma kısmında yardımını esirgemeyen değerli hocam Öğr. Gör. Bülent TURAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımda maddi ve manevi destekleri ile fedakârlıklarını esirgemeyen değerli anne ve babama; sabrı, hoşgörüsü ve desteğiyle yanımda olduğunu hissettiren değerli eşim Özlem'e teşekkür ederim.

**Erdem ORHAN**

## ÖZET

Günümüz rekabet koşullarında, insan faktörünün ve işleriyle alakalı psikolojik bağlantılarının önemi giderek artmaktadır. İşveren markası uygulamaları, özellikle insan kaynakları yönetimi sürecinin ve faaliyetlerinin geliştirilerek etkinliğinin artırılmasını (Kunerth & Mosley, 2011, s. 19); beklenen yetkinliklere sahip ve işletmenin temel yetenekleri ile uyumlu, taklit edilmesi zor, ayırt edici ve eşsiz nitelikteki potansiyel insan kaynağının işletmeye çekilmesini (Sehgal & Malati, 2013, s. 57) ve mevcut insan kaynağının örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve performansını artırarak işletmede tutulmasını sağlamaktadır.

Seligman ve arkadaşları, çalışanların psikolojik bağlantılarının incelenmesinden hareketle çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak sağlıklı olması, sahip oldukları potansiyellerini gerçekleştirmeleri, mutlu ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri amacıyla pozitif psikoloji yaklaşımına duyulan ihtiyacın arttığını ve çalışanların pozitif taraflarına odaklanmanın önemini vurgulamaktadır (Luthans, vd., 2006, s. 26). Pozitif psikolojinin işletmelere yansımaları olarak kabul edilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı; nitelikli potansiyel çalışanların işletmeye kazandırılmasının yanı sıra mevcut çalışanların psikolojik kapasitelerinin geliştirilmesi ve performansının artırılmasına yönelik faaliyetleri de içermektedir (Luthans, 2002, s. 59).

İşletmelerin, işveren markası yönetimi kapsamında çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yürütmekte olduğu tüm faaliyetler ve sunulan tüm faydalar; çalışanların dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma gibi çalışmaya ilişkin pozitif ruh halleri üzerine odaklanarak çalışmaya tutkunluğunun artırılmasına, çalışanların geliştirilebilir nitelikte olan ve performans üzerinde etkili olduğu bilinen öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik bileşenleri ile ele alınan pozitif psikolojik sermayenin de geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

İlgili literatürde işveren markası, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye kavramları üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Araştırmanın amacı; literatürde sınırlı olarak çalışılan bu alan üzerine odaklanarak, ilgili yazınına katkıda bulunmaktır.

Bu çalışmada, kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul'da Lojistik ve Tedarik Zinciri Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdam eden 275 beyaz yaka çalışanından anket yöntemi ile veriler elde edilmiş ve istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işveren markası algısı, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının birbirleri ile ilişkili kavramlar olduğu; işveren markası algısının, çalışmaya tutkunluk üzerinde etkisi olduğu ve işveren markasının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Çalışmaya Tutkunluk, Pozitif Psikolojik Sermaye

## ABSTRACT

In today's competitive conditions, the importance of the human factor and psychological connections related to their work is increasing. Employer brand practices provide increasing the efficiency of the human resources management process and activities (Kunerth & Mosley, 2011, p. 19). Furthermore, it ensures that the potential human resources with the expected competencies and which are compatible with the basic skills of the company, difficult to imitate, are distinguished and unique, are attracted to the company (Sehgal & Malati, 2013, p. 57), and it is provide to kept in the company by increasing the organizational commitment, motivation and performance of the existing human resource.

Seligman et al. emphasizes the importance of focusing on the positive aspects of employees, increasing the need for positive psychology approach and examining the psychological connections of the employees in order to ensure that the employees are physiologically and psychologically healthy, to realize their potential, to work happily and efficiently, by examining the psychological connections of the employees. (Luthans et al., 2006 p.26). Positive organizational behavior approach is accepted as the reflection of positive psychology to companies. In addition to this approach bringing qualified potential employees into action, it also includes activities for the existing employees to improve the psychological capacities and increase the performance (Luthans, 2002a, p. 59).

All activities and benefits, compatible with the needs and expectations of employees, offered by companies in the perspective of employer brand management contributes to increasing the work engagement, which is characterized by the components of vigor, dedication and absorption, by focusing on the positive moods. Furthermore, this approach contributes the development of positive psychological capital, which is characterized by the components of confidence, hope, optimism and resilience, that are known to be effective on performance.

In the related literature, studies on employer brand, work engagement and positive psychological capital for work are limited. The purpose of this research is contribute to the related literature by focusing on this field which is studied limitedly in the literature.

In this study, data was obtained from 275 white-collar employees working in the companies which in Istanbul, operating in the Logistics and Supply Chain Sector. Data analyzed using statistical methods. According to results of the analysis, employer brand perception, work engagement and positive psychological capital are interrelated concepts. Employer brand perception have a significant effect on work engagement. Another finding is that positive psychological capital has a moderator effect in the relationship between employer brand perception and work engagement.

**Key Words:** Employer Brand, Work Engagement, Positive Psychological Capital

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM İŞVEREN MARKASI

1.1. İşveren Markası Kavramı .....	3
1.2. İşveren Markasının Önemi ve Amacı.....	6
1.3. Güçlü Bir İşveren Markasının Yararları.....	7
1.3.1. İşveren Markasının İşletmeler Açısından Yararları .....	7
1.3.2. İşveren Markasının Çalışanlara Yönelik Yararları .....	10
1.4. İşveren Markası Yönetim Modeli .....	11
1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi.....	12
1.4.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması.....	19
1.4.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturulması.....	20
1.4.4. Konumlandırma .....	21
1.4.5. Uygulama .....	21
1.5. İşveren Markası Kavramına Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	23

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1. Davranış Bilimleri ve Pozitif Psikoloji .....	27
2.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı .....	28
2.3. Çalışmaya Tutkunluğun Alt Boyutları .....	38
2.3.1. Dinçlik.....	38
2.3.2. Adanmışlık.....	38
2.3.3. Yoğunlaşma .....	38
2.4. Çalışmaya Tutkunluğu Artıran Faktörler .....	39
2.5. Çalışmaya Tutkunluk İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	42

2.6.	Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı .....	48
2.7.	Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları .....	50
2.7.1.	Öz-yeterlilik .....	52
2.7.2.	İyimserlik .....	53
2.7.3.	Umut .....	54
2.7.4.	Esneklik.....	55
2.8.	Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	56
2.9.	İşveren Markasının Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlişkisi... ..	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÜZERİNE ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

3.1.	Araştırmanın Amacı .....	65
3.2.	Araştırmanın Önemi .....	65
3.3.	Araştırmanın Yöntemi .....	66
3.3.1.	Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	66
3.3.2.	Araştırmanın Hipotezleri .....	66
3.3.3.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	66
3.3.4.	Verilerin Toplanması ve Ölçme Aracı .....	67
3.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	67
3.5.	Veri Analizi ve Bulgular .....	68
3.5.1.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği.....	68
3.5.2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	70
3.5.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi.....	72
3.5.3.1.	İşveren Markası Algısı Değişkenine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi.....	74
3.5.3.2.	Çalışmaya Tutkunluk Değişkenine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi .....	76
3.5.3.3.	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi .....	78
3.5.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Veriler .....	80
3.5.4.1.	İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri ....	80
3.5.4.2.	Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	82
3.5.4.3.	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	84

3.5.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Alt Gruplara Göre İncelenmesi.....	86
3.5.5.1. İşveren Markası, alışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye .....	87
3.5.5.2. İşveren Markası, alışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İkidenden Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesi.....	91
3.5.6. İşveren Marka Algısı, alışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye ile Tüm Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi .....	98
3.5.7. İşveren Markası Algısı, alışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Regresyon Analizi .....	102
SONUÇ .....	109
KAYNAKÇA .....	113
ZGEMİş .....	122

## KISALTMALAR

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**İM:** İşveren Markası

**Vd :** Ve Diğerleri

**Std. Hata:** Standart Hata



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yayınlanan Makalelerin Yıllara ve Alanlara Göre Dağılımı .....	23
<b>Tablo 2.</b> Yayınlanan Makalelerin Ükelere ve Alanlara Göre Dağılımı.....	24
<b>Tablo 3.</b> Makale Türü ve Alanlara Göre Dağılımı .....	24
<b>Tablo 4.</b> Makale Türü ve Örnekleme Göre Dağılımı .....	25
<b>Tablo 5.</b> İşveren Markası Kavramına İlişkin Olarak Yazılan Tezler.....	26
<b>Tablo 6.</b> İşe Yönelik Tutkunluğun Türkçe ve İngilizce Yazında Ele Alınışı .....	28
<b>Tablo 7.</b> Çalışmaya Tutkunluğun 10 Anahtar Faktörü .....	37
<b>Tablo 8.</b> Çalışmaya Tutkunluk Kavramına İlişkin Olarak Yapılan Seminal Çalışmalar .....	43
<b>Tablo 9.</b> Çalışmaya Tutkunluğa İlişkin Olarak Yazılan Tezler .....	47
<b>Tablo 10.</b> Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar .....	49
<b>Tablo 11.</b> Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	56
<b>Tablo 12.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramına İlişkin Olarak Yazılan Tezler .....	57
<b>Tablo 13.</b> Rekabet Avantajı Sağlamada Çeşitli Kaynakların Durumları.....	64
<b>Tablo 14.</b> İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikoloji Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Olarak Frekans Analizi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 16.</b> İşveren Markası Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeklerine İlişkin KMO Örneklem Yeterlik Testi ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları... 73	73
<b>Tablo 17.</b> İşveren Markası Algısı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Varyans Oranı ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 18.</b> Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Varyans Oranı ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 19.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Varyans Oranı ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	79
<b>Tablo 20.</b> İşveren Marka Algısının ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	81
<b>Tablo 21.</b> İşveren Markası Algısı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	81
<b>Tablo 22.</b> Çalışmaya Tutkunluk ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	82

<b>Tablo 23.</b> Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinde Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	83
<b>Tablo 24.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	84
<b>Tablo 25.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri .....	85
<b>Tablo 26.</b> İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının İkili Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 27.</b> Çalışmaya Tutkunluk Alt Boyutlarının İkili Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 28.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İkili Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 29.</b> İşveren Markası Algısının Alt Boyutlarının İkidenden Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	92
<b>Tablo 30.</b> Çalışmaya Tutkunluk Alt Boyutlarının İkidenden Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 31.</b> Dinçlik Boyutuna İlişkin Toplam Çalışma Süresine Göre İkili Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 32.</b> Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İkidenden Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 33.</b> Yaş ve Toplam Çalışma Sürelerine Göre Grupların Öz-yeterlilik Boyutuna İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu.....	96
<b>Tablo 34.</b> Gelir Gruplarının Öz-yeterlilik ve Esneklik Boyutlarına İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu .....	97
<b>Tablo 35.</b> İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye ile Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 36.</b> İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 37.</b> İşveren Markası Algısının Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü.....	104
<b>Tablo 38.</b> İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye Değişkenlerine İlişkin Olarak Geliştirilen Hipotezlerin Kabul/Ret Tablosu .....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşveren Markası Yönetim Modeli .....	11
Şekil 2. İşveren Markası Karması .....	13
Şekil 3. Uygulamada İşveren Markası .....	22
Şekil 4. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	30
Şekil 5. Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Psikolojik Sermayenin İlişkisi .....	48
Şekil 6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları .....	51
Şekil 7. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri .....	62
Şekil 8. Araştırmanın Kavramsal Modeli .....	66



## GİRİŞ

Modernist görüş açısından insan kaynağı örgütlerde karar alan ve uygulayan tek canlıdır ve benzersiz, ikame edilemeyen, taklit edilmesi zor bir kaynak olarak işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynağını işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek amacıyla bir markalaşma ihtiyacına gerek duymuş ve işveren markası kavramı ortaya çıkmıştır.

Ambler ve Barrow (1996, s. 187), işveren markasını “*İşe alım ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.*” olarak tanımlamıştır. Backhaus ve Tikoo (2004, s. 502) tarafından yapılan diğer bir tanıma göre ise işveren markası; işletmenin özelliklerinin bir işveren olarak rakip işletmelerden farklılaşmasını ifade etmekte ve işverenin, çalışma ortamına ya da işe yönelik olarak vaatlerini eşsiz yönüyle sunmayı vurgulamaktadır.

İşveren markası uygulamalarının temel iki amacı; potansiyel çalışanları işletmeye çekebilmek ve mevcut çalışanları elde tutmaktır. İşveren markası uygulamaları, çalışanları işletmeye çeken ve motive eden tüm eşsiz ve farklılaştırılmış davranış, politika ve faydaları içermektedir.

Günümüz rekabet koşullarında, insan faktörünün ve işleriyle alakalı olan psikolojik bağlantılarının önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşveren markası uygulamaları, özellikle insan kaynakları yönetimi sürecinin ve faaliyetlerinin geliştirilerek etkinliğinin artırılmasını (Kunerth & Mosley, 2011, s. 19); beklenen yetkinliklere sahip ve işletmenin temel yetenekleri ile uyumlu, taklit edilmesi zor, ayırt edici ve eşsiz nitelikteki potansiyel insan kaynağının işletmeye çekilmesini (Sehgal & Malati, 2013, s. 57) ve mevcut insan kaynağının örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve performansını artırarak işletmede tutulmasını sağlamaktadır.

İkinci bölümde pozitif psikolojik yaklaşım çerçevesinde çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarına değinilmekte ve işveren markası, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki teorik çerçevede incelenmektedir. Pozitif psikoloji; bireylerin ve toplumların gelişimine katkı sağlamakta ve yaşamı daha anlamlı, kaliteli hale getirebilmenin yollarını aramaktadır. İşletmelerde, çalışanların pozitif yanlarına odaklanılması ve pozitif yönlendirilmeleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, performans ve verimlilik gibi birey ya da örgüt odaklı pozitif çıktılara olumlu katkılarda bulunmaktadır (Narcıkara, 2017, s. 30).

Seligman ve arkadaşları, çalışanların psikolojik bağlantılarının incelenmesinden hareketle çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak sağlıklı olması, sahip oldukları potansiyellerini gerçekleştirmeleri, mutlu ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri amacıyla pozitif psikoloji yaklaşımına duyulan ihtiyacın arttığını belirtmekte ve çalışanların pozitif taraflarına odaklanmanın önemi vurgulamaktadır (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006, s. 26). Pozitif psikolojinin işletmelere yansması olarak kabul edilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı; nitelikli potansiyel çalışanların işletmeye kazandırılmasının yanı sıra mevcut çalışanların psikolojik kapasitelerinin geliştirilmesi ve performansının arttırılmasına yönelik faaliyetleri de içermektedir (Luthans, 2002, s. 59).

Pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak işveren markası kapsamında yürütmüş olduğu tüm faaliyetler ve davranışlar ile sunulan tüm yararlar; çalışanların dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma gibi ruh halleri ile çalışmaya tutkunluğunun artırılmasına, çalışanın geliştirilebilir nitelikte olan ve performans üzerinde etkili olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik bileşenlerini içeren pozitif psikolojik sermayelerinin de geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde de yer aldığı üzere; işveren markası algısı, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul'da Lojistik ve Tedarik Zinciri Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdam eden 275 beyaz yaka çalışanından anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işveren markası algısı, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermayenin birbiri ile ilişki kavramlar olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca işveren markası algısının çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, işveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün bulunduğu sonucuna varılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞVEREN MARKASI

### 1.1. İşveren Markası Kavramı

İşletmelere bulunduğu çevrede rekabet avantajı sağlayabilecek varlık ve yetenekler nadir ve değerli kabul edilir. Bu varlık ve yeteneklerin taklit ya da ikame edilmesi mümkün değildir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 120). İşletmelerin sahip olduğu varlık ve kaynaklar arasında yer alan insan kaynağı; nadir olan, taklit ve ikame edilemeyen, niteliksel olarak değer yaratan ve bu sebeple değerli kabul edilen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağı, işletmelerin sahip olduğu diğer kaynaklardan farklı olarak karar alabilen ve bu kararları uygulayabilen tek unsurdur (Dinçer, 2013, s. 130).

Tarihsel süreç içerisinde geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları; nitelikli insan kaynağının ihtiyaç ve beklentilerini karşılama, işletmeye çekebilme ve elde tutabilme konusunda yetersiz kalmıştır. Bu nedenle işveren markası gibi stratejik boyutta ele alınan bir markalaşma yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur.

İşveren markası kavramı, pazarlama yönetim süreçlerinin potansiyel çalışanların cezbedilerek işletmeye çekilebilmesi ve mevcut çalışanların elde tutulması süreçlerine uygulanabileceği düşüncesiyle ilk kez Ambler ve Barrow tarafından 1996 yılında yayınladıkları “The Employer Brand” başlıklı makalelerinde ortaya atılmıştır. Ambler ve Barrow (1996, s. 187), işveren markasını “*İşe alım ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.*” olarak tanımlamıştır.

Fonksiyonel ve ekonomik yararlar; sektör ortalamasının üzerinde adil bir ücret sistemi ve yan ödemeler, güvenli bir çalışma ortamı, iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer ve terfi imkânları, eğitim ve geliştirme fırsatları, objektif bir performans ve ödüllendirme sistemi, teknolojinin kullanılması gibi yararları kapsamaktadır. Psikolojik yararlar ise; çalışanların öz kimliğini koruma ve özsaygısını sürdürme, iş-özel yaşam dengesi, takdir edilme ve tanınma, sosyal statü, kişisel güç ve yetke sahibi olma, bireysel imajını geliştirme imkânı, kendilerini ifade etme imkânı, olumlu bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü altında çalışma gibi yararları içermektedir.

Backhaus ve Tikoo tarafından yapılan diğer bir tanıma göre ise işveren markası, işletmenin özelliklerinin bir işveren olarak rakip işletmelerden farklılaşmasını ifade etmektedir. Ayrıca işverenin, çalışma ortamına ya da işe yönelik olarak vaatlerini eşsiz yönleriyle sunmayı

vurgulamaktadır (2004, s. 502). Bütüncül bir bakış açısıyla işveren markasının, potansiyel insan kaynağını cezbederek işletmeye çekme ve mevcut insan kaynağını ise motive ederek elde tutmaya yönelik iki amacı bulunmaktadır. İşveren markası, işletmenin marka kimliği altında kendine özgü değer sistemini, politika ve davranışlarını içermektedir (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Bu nedenle işletmeler, insan kaynağının stratejik öneminin giderek ön plana çıktığı günümüzde insan kaynağını işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek için doğru değer ve faydaları sunmak zorundadır (Gegez & Kantur, 2018, s. 828).

Backhaus ve Tikoo tarafından geliştirilen işveren markası modeli, işveren marka sadakati ve işveren marka imajı temeli üzerine kurulmuştur. İşletmeler, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekebilmek için marka ile ilgili çağrışımlar oluşturmakta ve olumlu bir işveren imajı yaratmak istemektedir. Yaratılan bu imaj, potansiyel çalışanların zihninde işletmenin çalışılmak istenen bir yer olarak canlanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle işletmenin bir işveren olarak tercih edilme düzeyi de artacaktır.

Backhaus ve Tikoo, kavramsal çalışmalarında mevcut çalışanlar için işveren markasını örgütsel kültür ve örgütsel özdeşleşme ile potansiyel çalışanlar için ise marka değeri ve marka imajı ile ilişkilendirerek tüm bu kavramların önemini vurgulamıştır (Gegez & Kantur, 2018, s. 828). Backhaus ve Tikoo, işveren markası uygulamaları ile örgütsel kimliğin ve örgüt kültürünün çalışanlara aktarılabilirliğini ifade etmektedir. Potansiyel insan kaynağı, işveren marka imajının kendi beklenti ve ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığı, kişiliği ve değerleri ile ne kadar uyumlu olduğunu karşılaştırmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 506). İşletme ile potansiyel adayların ihtiyaç, beklenti ve değerleri birbirine ne kadar uyumlu olursa potansiyel adayın işletmeye olan ilgisi de o derece artmaktadır (Cable & Judge, 1997, s. 507).

Bir başka tanıma göre ise işveren markası, işletmenin insan kaynağı tarafından daha çekici bir yer olarak algılanmasına yönelik tüm çabaları içermektedir (Berthon, Ewing, & Hah, 2005, s. 153). Dell ve Ainspan'a göre ise işveren markası, işletme bünyesindeki çalışma deneyimi hakkında potansiyel çalışanlara bilgi aktaran stratejik bir araçtır ve bu araç nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesini sağlamaktadır (Edwards, 2005, s. 266). Günümüzde birçok örgüt zaman, para ve emek harcayarak itibarlarını artırmaya ve marka değerlerini yapılandırmaya çalışmaktadır. İşveren markası, işletmenin adaylar tarafından çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanmasına yönelik tüm bu çabaları ifade etmektedir (Gürbüz, 2018, s. 120).

Kuchurov ve Zavyalova ise işveren markasını, işletmenin bir işveren olarak hedef kitleye çekici gelen niteliksel özellikleri olarak tanımlamaktadır. Söz konusu niteliksel özellikler, tamamen olumlu bir marka imajı yaratan ve işgücü piyasasında işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydaları içermektedir (2012, s. 88).

Kimpakorn ve Tocquer'e (2009, s. 534) göre işveren markası, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanan imajıdır. Gomes ve Neves (2010, s. 225) ise işveren markasını, iş arayan potansiyel çalışanlara yönelik işletmenin işveren kimliğinin tanımlanması ile imajının artırılması faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Bhatnagar ve Srivastava'ya (2008, s. 38) göre ise işveren markası, oluşturulan farklı ve olumlu bir imaj ile işletme tarafından oluşturulan çalışan değer önermesini açık bir şekilde mevcut ve potansiyel çalışanlarına aktararak işletmeyi rakiplerinden ayırmaya yardımcı olmaktadır.

Srinivasan (2007, s. 36), işveren markasını; işverenden çalışana ve işletmenin tüm paydaşlarına ardından potansiyel çalışanlara ve topluma yayılan duygusal bir ilişki şeklinde ifade etmektedir. Rosethorn (2016, s. 19) ise işveren markasının çalışanlar ile işletme arasında kabul edilen çift yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler işveren markası uygulamaları ile çalışma hayatının her aşamasında çalışanların işletmeden beklentilerini ve işe yönelik tecrübelerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Moroko & Uncles, 2008, s. 171). En çok tercih edilen işverenler; çalışanların, istihdama ilişkin tüm beklentilerini ve ihtiyaçlarını analiz etmekte ve tatminkar bir şekilde karşılayabilmektedir.

Lopez ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada işveren markasının inşası için dört kavramı ön plana çıkarmışlardır: işletme değerlerinin hedef kitleye iletilmesi, işletmenin sunmuş olduğu faydaların hedef kitleye iletilmesi, işletme tarafından kullanılan iç iletişim ve işveren markasına ait olma hissi (2014, s. 36).

Yapılan tüm bu tanımların ortak noktaları incelendiğinde işveren markası:

- Hedef kitlesinde yer alan çalışanlar için çekici ve tercih edilen bir işveren olma ile olumlu bir işveren imajı yaratma amacı taşımaktadır.
- Kendine özgü değer, politika ve davranışlar içermektedir.
- Hedef kitlesindeki çalışanlara fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar sunmaktadır
- Rekabet avantajı için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir.

## 1.2. İşveren Markasının Önemi ve Amacı

1984 yılında Wernefelt tarafından dile getirilen ve Prahalad ile Hammel tarafından geliştirilen kaynak temelli yaklaşımın amacı, işletmenin sahip olduğu kaynaklar (varlık, yetenek, beceri, süreç ve bilgi) arasında hangilerinin rekabet avantajı yaratabileceğini incelemektir (Eren & Özdemirci, 2018, s. 283). Backhaus ve Tikoo, işveren markası kavramının teorik alt yapısını kaynak temelli yaklaşıma dayandırmaktadır. Niteliksel olarak değerli kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen insan kaynağının; işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, uzun dönemde faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi ve yaşamını idame ettirebilmesi için önemli olduğunu vurgulamıştır.

İnsan kaynağı, işletmelerin sahip olduğu diğer kaynaklardan farklı olarak karar alabilen ve bu kararları uygulayabilen tek unsurdur (Dinçer, 2013, s. 130). Çalışma ve rekabet koşullarında meydana gelen hızlı ve sürekli değişim; işletmeler açısından uyumlu, bilgisini yenileyen ve değişimi kabul eden insan kaynağının işletmeye kazandırılmasını, elde tutulmasını ve işletmenin kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesini zorunlu hale getirmektedir.

İşveren markası, işletmenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ile uzun dönemde faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmesi, ortalamanın üzerinde bir kar elde edebilmesi amacıyla gerekli nitelikli insan kaynağının temini, elde tutulabilmesi ve insan kaynağının verimliliğinin, performansının ve örgütsel bağlılığının artırılması noktasında stratejik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler için insan kaynağının artan önemi, uzun dönemli bir strateji olan işveren markası yönetimine olan önemi de artırmaktadır.

Chunping ve Xi'e (2011, s. 2088) göre işveren markası faaliyetleri, stratejik açıdan aşağıda belirtilen sebeplerden dolayı çok önemlidir:

- İşveren markası, vaat ettiği eşsiz ve benzersiz bir iş deneyimi ile işletmenin potansiyel çalışanlar arasında görünürlüğe sahip olmasını ve tanıtılmasını, çalışmak için arzu edilen işletmeler arasında ilk tercih haline gelmesini, yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılmasını sağlayan stratejik bir araçtır.
- İşveren markası, çalışanların dolayısıyla örgütsel performansın ve verimliliğin artırılması için bir araçtır. Güçlü işveren markaları, sadece nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesini ve mevcut insan kaynağının elde tutulmasını sağlamamakta dolaylı olarak ürün ve hizmet kalitesinin ve verimliliğinin arttırılmasına yönelik çalışanları motive etmektedir.

İşveren markası yönetimi süreçlerinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin iki temel amacı bulunmaktadır: mevcut nitelikli çalışanları elde tutmak ve potansiyel nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmek. AON Hewitt, Konferans Kurulu ile Ekonomist tarafından yürütülen araştırmalarda ise işveren markasının temel faydaları arasında çalışan bağlılığı ve adanmışlığı da eklenerek iyi bir işe alım ve elde tutma faydaları ile birlikte üç başlık altında toplanmıştır (Barrow & Mosley, 2005, s. 87). Çalışanların örgütsel bağlılığı ve adanmışlığı, etkin bir şekilde yürütülen güçlü işveren markalarının pozitif çıktıları arasında yer almaktadır.

### **1.3. Güçlü Bir İşveren Markasının Yararları**

Rosethorn, işveren markasının çalışanlar ile işletme arasında kabul edilen çift yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir (2016, s. 19). O halde iki yönlü bu anlaşmanın sürdürülebilir olabilmesi için her iki taraf için de (işveren ile mevcut ve potansiyel çalışanlar) ve dolaylı olarak toplum için de faydalar sunması beklenmektedir.

#### **1.3.1. İşveren Markasının İşletmeler Açısından Yararları**

AON Hewitt, Konferans Kurulu ile Ekonomist tarafından yürütülen araştırmalarda işveren markasının işletmelere sunmuş olduğu faydalar daha iyi bir işe alım, daha iyi elde tutma faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır (Barrow & Mosley, 2005, s. 87). Belirtilen tüm bu faydalar işveren markasının işletmeye doğrudan sunmuş olduğu faydalardır ve insan kaynakları yönetimi temel faaliyet alanına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirilebilecek en iyi seçme ve yerleştirme sürecinden sonra oryantasyon, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetler ile doğru seçim sürecinin devam ettirilmesi önem arz etmektedir (Eren & Özdemirci, 2018, s. 305)

Ekonomist ve Konferans Kurulu tarafından gerçekleştirilen araştırma, işveren markası yönetiminin ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme sürecinin etkinliğini artırdığını, yaklaşımı kullanan işletmelerin nitelikli insan kaynağını düşük maliyetlerle istihdam edebildiklerini ortaya koymaktadır. Sağlıklı bir şekilde yönetilemeyen bir bulma, seçme ve yerleştirme süreci kurum kültürüne ve işin gereklerine uymayan çalışanların işletme bünyesinde barınmasına sebep olmaktadır. Ayrıca işveren markası imajında algılanabilecek bu olumsuzluklar, mevcut çalışanların motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve çalışma isteğini azaltmakta ve işten ayrılmaları niyetini olumsuz olarak etkilemektedir (Güler, 2019, s. 42). Bu kapsamda işveren markası, insan kaynakları yönetimi alanına ilişkin temel faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır.

Gürüz ve Yaylacı (2007, s. 24), insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinin işletmelere ve yöneticilere sağlayacağı yararları personel devir hızının düşmesi, devamsızlıkların azalması, iş kazalarından kaynaklanan kayıpların azalması, hatalı üretimin azaltılarak ürün ve/veya hizmet kalitesinin yükseltilmesi, çalışma ortamında motivasyonun, performansın ve verimliliğin artması ve stresin azalması, olumlu bir örgüt iklimi ve çalışma ortamının hazırlanması, işveren-çalışan arasındaki çatışmaların azalması olarak ifade etmektedir. İşveren markası, bütüncül bir bakış açısı ile insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin (özellikle insan kaynağının elde edilmesi ve elde tutulması faaliyetleri) etkin, verimli ve koordineli olarak yürütülmesini sağlamaktadır. Bu nedenle işveren marka yönetimi sürecinin de yukarıda belirtilen faydaları sağladığını ifade etmek mümkündür.

İşveren markasının yaratmış olduğu olumlu imaj ve potansiyel adaylara vaat ettiği fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar ile insan kaynağını bulma sürecine faydalarını; başvuru sayısında artış, adaylara daha hızlı ve kolay ulaşım, daha iyi iş-çalışan uyumu, daha düşük işe alım maliyetleri (Figurska & Matuska, 2013, s. 40), adaylara götürülen teklifin kabul edilmesinde artış, çalışanların işletmeyi bir işveren olarak tavsiye etme oranlarında artış (Baş, 2011, s. 42-45), işe alım süreçlerinde rekabet halinde olduğu işletmelerden farklılaşma (Ambler & Barrow, 1996, s. 187) olarak belirtmek mümkündür. Maliyetlerin en çok azaltılabileceği alanlardan biri işe alımdır ve personel devir oranının daha düşük olması işletmelere maliyet üstünlüğü sağlamaktadır (Barrow & Mosley, 2005, s. 88).

Adil ücret politikaları, yan ödemeler, sosyal yardımlar ve ödüller gibi faydalar çalışanın ekonomik anlamda beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasının yanında iş tatminine yönelik, motive edici bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır (Ambler & Barrow, 1996, s. 187). İşletmelerin piyasa koşullarına göre daha yüksek ve adil bir ücret politikasına sahip olması, hem nitelikli insan kaynağı istihdam edebilme hem de olumlu bir imaj yaratabilme imkânı sağlamaktadır (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 380).

Stratejik bir boyutta ele alındığında nitelikli potansiyel çalışanların işletmeye kazandırılması kadar mevcut çalışanların işletmede tutulabilmesi de önem arz etmektedir. Elde tutma faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi işveren markası uygulamaları ile mümkündür. Çalışanların işten ayrılmaya ilişkin kararları, farklı iş imkânları olmamasına rağmen doğrudan ya da yeni iş imkânlarının araştırılması ve değerlendirilmesi ile dolaylı olmak üzere iki şekilde alınabilmektedir (Demirbaş & Haşit, 2016, s. 141). Çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmalarına sebep olan etkenler (düşük ücret ve yan ödemeler, kötü çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliğinin olmaması, kariyer ve gelişim ile eğitim olanaklarının olmaması ya da

tarafsız bir şekilde yürütülmemesi, iş-özel yaşam dengesinin korunmaması, bilgi ve iletişim eksikliği ve diğer fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik tüm etkenler) işletme yönetiminin karar ve davranışlarından kaynaklanmaktadır, önlenmesi mümkündür. Kısa vadeli kazançlar ve günlük kaygılar amacıyla alınan tüm bu kararlar işveren markası imajına zarar vermekte ve uzun dönemde işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine sebep olmaktadır. İşveren markası yönetim süreci, işletme tarafından kaynaklanan ve çalışanın işten ayrılma niyetini artıran tüm bu etkenleri ortadan kaldırmaktadır.

İşletmelerin işveren markası uygulamaları ile yaratmış olduğu olumlu imaj ve hedef kitlesinde yer alan nitelikli insan kaynağına sunduğu ya da sunmayı vaat ettiği tüm yararların çalışanları elde tutulması sürecine faydalarını; yetenekli çalışanların elde tutulmasında artış, personel devir oranında, devamsızlıklarda ve işten kaytarmalarda azalma, işletmeye yüksek düzeyde güven duygusu, daha iyi iş-çalışan uyumu, çalışmaya tutkunlukta ve örgütsel bağlılıkta artış (Figurska & Matuska, 2013, s. 40), güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasını kolaylaştırma, çalışan performansında ve motivasyonunda artış, işletmenin bilinirliğinde artış, daha yetenekli adayların istihdam edilmesinde artış, artan işgücü kalitesi ile nitelikli çalışanların bilgi birikimi ve tecrübeleri ile birlikte organizasyonun rekabet gücüne katkı (Baş, 2011, s. 42-45), daha fazla müşteriye erişim imkânı ve müşteri memnuniyeti, çalışan ile işveren arasında duygusal bağ kurulması, örgüt-çalışan hedeflerinin uyumlaştırılması, tecrübelerin ve bilgi akışının daha hızlı ve sorunsuz gerçekleşmesi, nitelikli ve faydalı faaliyetlere katılımında artış (Ambler & Barrow, 1996, s. 187), işletmenin finansal performansında artış (Bayraktaroğlu & Atay, 2016, s. 253) olarak belirtmek mümkündür. İşletmelerde personel devamsızlığı işlerin kesintiye uğraması, üretim ve verim kaybı, fırsatların kaçırılması gibi dolaylı maliyetleri de içermektedir (Barrow & Mosley, 2005, s. 88) ve işveren markası uygulamaları söz konusu maliyetlerin de önlenmesine katkı sağlamaktadır.

İşveren markasının sunduğu tüm bu faydalar kapsamında çalışanın motivasyonu, performansı, işverene hissettiği duygusal bağlılık ve güven, işinden almış olduğu tatmin ve çalışmaya olan tutkunluğu artmakta işten ayrılmalar, kaytarmalar ve devamsızlıklar azalmaktadır. İşveren markası her iki tarafın da fayda sağladığı bu tarz bir çalışma ortamında; işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en yetenekli bireylerden oluşan güçlü bir insan kaynağı kadrosu oluşturulmasını, kolektif akıl, yaratıcılık, sezgiler gibi yüksek nitelikli bireylerin işletmeye sağladığı katkılar ile işletmenin rekabet avantajı kazanmasını ve korumasını sağlamaktadır (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9).

İşletmenin işgücü pazarında ve sosyal kitleler üzerindeki olumlu imajı ve işletmenin saygın itibarı, yetenekli çalışanlara ilham vermekte dolayısıyla işveren markasını sürdürmek ve desteklemek için onları motive etmektedir (Chunping & Xi, 2011, s. 2088). Ayrıca her bireyin çalışmayı arzu ettiği saygın bir işyeri; çalışanların motivasyonu, bireysel performansını ve işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır (Baş, 2011, s. 42).

### **1.3.2. İşveren Markasının Çalışanlara Yönelik Yararları**

Ambler ve Barrow (1996, s. 187), işveren markasını “*İşe alım ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.*” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan yola çıkarak, işveren markasının çalışanlara sunmuş olduğu faydaları fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar olmak üzere üç başlık altında kategorize etmek mümkündür. İşletme tarafından sunulan bazı faydalar, birden fazla başlık altında da yer alabilmektedir.

Fonksiyonel ve ekonomik yararlar; objektif bir şekilde belirlenen adil bir ücret sisteminde niteliklerine ve rakip işletmelere göre daha yüksek ücretler, bireysel performansların takdir edildiği ödüller ve diğer yan ödemeler, iş güvencesi ve güvenli bir çalışma ortamı, işin yürütülmesi için gerekli ileri teknoloji ve kaliteli ekipmanların sağlanması (Ambler & Barrow, 1996, s. 187), geleceğe yönelik eğitim, mesleki gelişim, kariyer planlama gibi faydaların yanı sıra evden çalışma, çalışma saatlerinde esneklik, izin ve tazminat ödemeleri (Akuratiya, 2017, s. 149), objektif performans değerlendirmeleri ve geri bildirim gibi farklı türlerde yararları içermektedir.

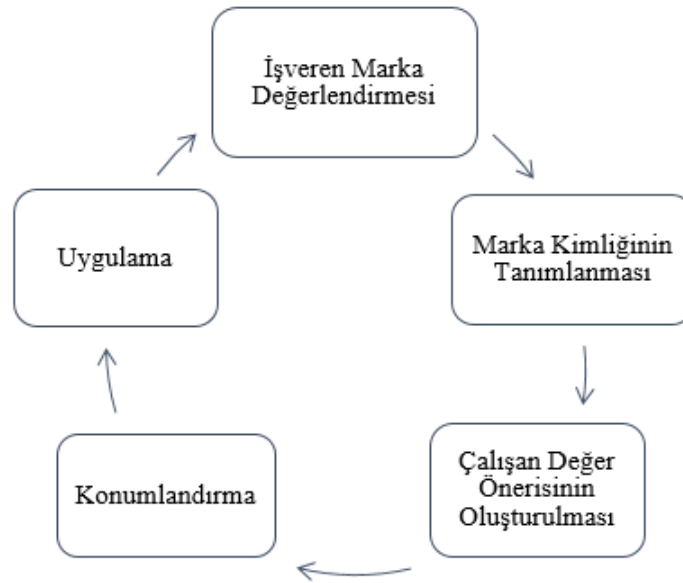
Psikolojik yararlar ise çalışanların kişisel imajını geliştirme ve kendilerini ifade etme imkânı, öz kimliğini koruma (Baş, 2011, s. 28-29), iş-yaşam dengesi, sosyal ve zihinsel doyum, güvenli istihdam, geleceğe yönelik eğitim, mesleki gelişim (Akuratiya, 2017, s. 149), güçlü ve itibarlı bir işletmenin parçası olma ve saygınlık, iş güvencesi sayesinde huzurlu bir çalışma ortamı, uzun dönemli kariyer hedefleri ve yükselme imkânı, takdir edilme ve tanınma (Ambler & Barrow, 1996, s. 187), olumlu bir örgüt iklimi ve olumlu sosyal ilişkiler, sosyal katılım, kararlara katılım ve temsil, bireyin kendini özgür, değerli hissedeceği ve düşüncelerini ifade edebileceği, bilgi ve tecrübelerini hızlı ve sorunsuz aktarılabilirdiği, amaç, hedef ve değerlerin uyumlaştırıldığı bir çalışma ortamı, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, anlamlı ve bir amaca hizmet eden zenginleştirilmiş bir iş gibi faydaları ve pozitif duyguları kapsamaktadır.

İşveren markası ile yaratılan olumlu imaj ve çalışanlara sunulan tüm bu somut ve soyut faydalar, işletmenin bir işveren olarak tercih edilme düzeyini artırmaktadır. İşveren markası, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik sunulan tüm fırsatları daha basit bir şekilde ifade ederek daha kolay ve daha nitelikli bir tercih yapılmasını sağlamaktadır (Baş, 2011, s. 36).

#### 1.4. İşveren Markası Yönetim Modeli

İşveren markası potansiyel çalışanların cezbedilerek işletmeye çekilmesi ve mevcut çalışanların işletmede tutulması olmak üzere iki temel amaç içermektedir. Bu amaca yönelik olarak işveren markasını; marka kimliğinin tanımlandığı ve ön plana çıkartıldığı, bir işveren olarak işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak ve benzersiz kılacak özelliklerin ve faydaların belirlendiği, hedef kitlesi ile iletişim sürecini de içeren bir strateji şeklinde ifade etmek mümkündür (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501).

İşveren markası yönetim sürecine ilişkin olarak ilgili yazında kullanılan farklı modeller yer almaktadır. Baş, geliştirdiği yönetim modelini işveren markasının özünü tanımlayan, çalışanlara sunmuş olduğu faydaları ve beklentilerini açıklığa kavuşturan, bir işvereni rakiplerinden farklılaştıran ve ayrıcalıklı bir konuma sahip olmasını sağlayan kapsamlı bir süreç olarak ifade etmektedir. Ayrıca yönetim sürecinin, işletmenin amaçlarına uygun ve faaliyet gösterdiği çevredeki koşullara uyum sağlayabilecek şekilde yapılandırılmasının önemini vurgulamaktadır (Baş, 2011, s. 47-51).



Şekil 1: İşveren Markası Yönetim Modeli

Kaynak: (Baş, 2011, s. 52)

İşletmelerin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sürdürdüğü tüm işveren marka yönetimi uygulamaları ya da işletmenin farklı alanlarda sürdürdüğü tüm faaliyetler ve aldığı kararlar, mevcut ve potansiyel çalışanların zihnindeki işveren marka imajını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Nitelikli insan kaynağı; ayırt edici ve benzersiz olduğu, süreklilik arz edecek şekilde işletmeye çekilebildiği ve elde tutabildiği sürece rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak ifade edilebilir. Bu nedenle sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için, nitelikli insan kaynağının işletme bünyesinde tutulması gerekmektedir (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504). İşveren markasına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılması, etkin ve süreklilik arz edecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

#### **1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi**

Potansiyel çalışanların işveren hakkındaki farkındalık düzeyinin, mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde yer alan işveren marka imajının, işverenin sunmuş olduğu tüm vaatlerin ve bu vaatlerin rakip işletmelere göre farklılık yaratıp yaratmadığının ve tüm iletişim faaliyetlerinin doğru yürütülüp yürütülmediğinin değerlendirildiği aşamadır. İşletmelerin işveren markası oluşturmaya yönelik bilinçli ya da bilinçsiz çabası olsun ya da olmasın, her işletmenin bir işveren olarak hedef kitesinde yer alan çalışanların zihninde bir imajı bulunmaktadır.

Barrow ve Mosley, işveren markasının mevcut durumunun tespiti ve gelecekte arzu edilen işveren marka vaadinin planlanması amacıyla işveren markası karması adını verdikleri 12 kilit temas noktası belirlemiştir. Bu temas noktalarında sunulacak farklı vaatlerin doğru iletişim kanalları ile hedef kitleye (potansiyel çalışanlar, mevcut çalışanlar, etkileyiciler) iletilmesi, işverenin olumlu bir marka imajı yaratması ve farkındalık düzeyinin artırılması ile güçlü bir işveren markası yaratma noktasında katkı sağlamaktadır.



**Şekil 2:** İşveren Markası Karmaşı

**Kaynak:** (Barrow & Mosley, 2005, s. 173)

**Kurum dışı itibar:** İşveren markası ile kurum dışı itibar arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşveren markası, kurumsal kimliğin ve değerlerin hedef kitlenin zihninde yer almasını sağlayarak kurum imajını olumlu yönde etkilemektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte işletmelerin iç işleyişine ilişkin birçok bilgiye farklı kaynaklardan ulaşmak mümkündür (Baş, 2011, s. 25). Nitelikli insan kaynağı; temel ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren ve değerlerine uygun, güçlü bir örgüt kültürüne ve kurumsal değerlere sahip, çalışanlarına bir birey olarak değer veren ve kaliteli çalışma koşullarına sahip işletmelere yönelmektedir. Güçlü ve nitelikli bir insan kaynağı kadrosuna sahip, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekebilen ve elde tutabilen işletmelerin de kurumsal itibarının olumlu etkileneceğini ifade etmek mümkündür.

Diğer yönüyle kurumsal itibarı güçlü olan işletmelerin, iyi bir işveren olacağı düşünülmektedir. Kurumsal itibar, bir işletmenin tercih edilen bir işveren olmasına yardımcı olması sebebiyle önemli kabul edilmektedir (Tanwar & Prasad, 2016, s. 859). Kurumsal itibar, çalışanlara takdir edilebilecek bir statü ve işletme dışında yer alan bireyler ile etkileşimlerinde savunacakları ve layık olmaya çalışacakları pozitif bir imaj kazandırmaktadır (Barrow & Mosley, 2005, s. 172). Pozitif bir imaja sahip olan çalışanların ise bir işveren olarak işletmeyi tavsiye etme eğilimleri artmaktadır.

**Kurum içi iletişim:** Kutanis (2003, s. 146), iletişimi insanların ait oldukları sosyal gruplarda diğer bireyler ile dengeli ve uyumlu bir şekilde anlaşmalarını ve birbirlerine bağlanmalarını sağlayan bir etkileşim olayı olarak tanımlamaktadır. Kurum içi iletişim; yönetim ve çalışanlar arasındaki bilgi alışverişinin hızlı ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesi, tecrübelerin aktarılması, değer ve faydalara ilişkin mesajların mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesi, iletişim sürecinin değerlendirilerek hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi ya da doğruların pekiştirilmesi, çalışanların tüm süreçlere dâhil edilmesi gibi bir çok konuda işveren markası yönetim sürecine katkı sağlamakta ve çalışanların işveren hakkındaki algılarını şekillendirmektedir

Değerler ve işverenin sunmuş olduğu tüm faydalar, kurum içi iletişim araçlarıyla aktarılmaktadır. İşletmeler, çalışanların tüm bu değer ve faydaları doğru anlamasına ve doğru tanımlamasına izin veren etkili ve verimli mesajlar tanımlamalı ve mesajların hedef kitleye ulaşabilmesi için uygun bir kurum içi iletişim ortamı yaratabilmelidir (López vd., 2014, s.40). Edwards (2009, s. 7), işveren markası uygulamaları ile bir işletmenin vaatlerini içeren çalışan değer önermesinin açıkça sunulması ve işveren marka kimliğinin yönetilmesi sürecinde etkin bir iletişimin önemini vurgulamaktadır. Kurum içi ve kurum dışı iletişimin iyileştirilmesi, işletmedeki toplam çalışan deneyimi hakkında potansiyel çalışanlara bilgi vermektedir (Bhatnagar & Srivastava, 2008, s. 38).

Yoğun rekabet ortamı, küreselleşme ve teknolojiye meydana gelen hızlı değişim çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmesini, değer yaratma süreçlerine katılımını ve inisiyatif almalarına imkân vermeyi zorunlu hale getirmektedir (Turan & Haşit, 2017, s. 23). Daha etkin, tutarlı ve çalışan merkezli bir kurum içi iletişim, marka yönetim süreçlerinin temel rollerinden biridir (Barrow & Mosley, 2012, s. 174). Çalışanlar arasındaki etkileşimin desteklenmesi; yaratıcı ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmasına, karşılıklı bilgi akışının hızlı ve sorunsuz gerçekleşmesine, fikirlerin açıkça ifade edilmesine, farklı bakış açılarının ortaya konulmasına ve çalışanların daha fazla değer yaratarak işletmenin rekabetçi gücüne katkıda bulunmasına imkân sağlamaktadır.

**Üst düzey liderler:** Üst düzey liderlere göre işletmelerin nitelikli insan kaynağına sahip olması rekabet avantajı için kilit faktörlerden biridir (Chunping & Xi, 2011, s. 2091). Liderlerin proaktif desteği ve açık direktiflerinin olmadığı bir işletmede, işveren markasının ihtiyaç duyduğu yetkeye ve kaynaklara sahip olması, etkili ve uzun ömürlü bir strateji geliştirilmesi mümkün değildir (Barrow & Mosley, 2012, s. 100). Ayrıca işveren markasına ilişkin verilen tüm vaatlerin gerçekleştirilmesi üst yönetimin yetki ve sorumluluğundadır.

Liderlik sürecini açıklamaya yönelik davranışsal yaklaşım kuramının temel yaklaşımı bir liderin özelliklerinden daha çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlara odaklanmaktadır (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008, s. 253). İşveren markası işletmelerin bir işveren olarak kimliğini oluşturmaktadır ve potansiyel adayları işletmeye çeken, mevcut çalışanları ise motive ederek elde tutan değer sistemini, davranışları ve politikalarını kapsamaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Lider, yaratılmak istenen işveren markasının ilk temsilcilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Özgen & Akbayır, 2011, s. 80). Liderin davranışları, sürece katılımı ve desteği işveren markası uygulamalarının etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi hususunda önem arz etmektedir.

Etkin bir liderlik ve etkin bir örgüt arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Etkin liderlerin temel görevlerinden biri, motive olmuş nitelikli çalışanlar ile etkin bir örgüt yaratabilmektir (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008, s. 177). Etkin bir örgüt yaratabilmek için motive olmuş nitelikli çalışanlara ihtiyacı olduğunun farkında olan etkin bir lider, çalışma ortamını uyumlaştırmalı ve belirli nitelikte çalışanlar seçerek eğitilmesine imkân vermelidir. Liderin çalışma ortamına uyumlaştırılması yerine, çalışma ortamını liderle bağdaştırmak amaçlanmalıdır (Kutaniş, 2003, s. 140). Örgütün uyumlaştırılması, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve liderlerin etkinliğinin artırılması aşamalarında, işveren markası uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

**Değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk:** Değerler, örgütü bir arada tutan ilkelere ve çalışanların davranışlarını düzeltmeye, harekete geçmesine yardımcı olmaktadır (López vd., 2014, s. 39). Değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ihtiyaç, beklentiler ve amaçlar arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, belli değerlere sahip ve etik sorumlulukları gözetilen işletmelerde çalışmayı, işletmeler ise amaçları doğrultusunda çalışanların kurumsal değerlere inanmasını, içselleştirmesini ve değerler ile tutarlı davranışlar göstermesini istemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun, çalışanlar ile ilgili en önemli yönleri eşitlik, çeşitlilik, iş-özel yaşam dengesi ve etik sorumluluklardır. Çalışanlarına adil bir ücret ödeyen, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunan, çalışma hakkına, iş güvencesine ve farklılıklara saygı gösteren, çalışanların özgürce kendilerini ifade etmelerine, kararlara katılma ve endüstriyel ilişkilerini sürdürmelerine imkân veren, özel yaşamın gizliliğine ve iş-özel yaşam dengesine özen gösteren, çalışanların performanslarını tarafsız bir şekilde değerlendiren, eğitim ve kariyer gelişim imkânlarında fırsat eşitliğini gözetilen, tüm faaliyetlerinde dil, din, cinsiyet, etnik köken vb. her türlü ayrımcılıktan kaçınan ve tüm etik sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin

olumlu bir işveren markası imajı yaratması ve nitelikli çalışanlara işletmeye çekerek elde tutabilmesi mümkündür. İşletme, herhangi bir hakkı çalışanlarına vermekten çok; çalışanların sahip oldukları hakkı kullanabilecekleri bir çalışma ortamı sunmalıdır (Şimşek vd., 2008, s. 486).

Çalışanlar, işveren markasını temsil etmeleri ve diğer paydaşlar ile etkileşimlerinde işletmenin kurumsal değerlerini yoğun olarak iletibilmelerinden dolayı işletmenin en güvenilir bilgi kaynaklarından biri olarak kabul edilir (López vd., 2014, s. 39). Beklenen değerlere sahip ve etik sorumlulukları gözeten işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve dolayısıyla bir işveren olarak işletmeyi tavsiye etme eğilimleri de artacaktır.

**Kurum içi ölçüm sistemleri:** Kurum içi ölçüm sistemleri karmaşık problemlerin ve bu problemlerin önceliklerinin belirlenmesi, problemlerin etkin bir şekilde çözülerek ortadan kaldırılması, sürekli gelişim ve iyileştirme imkânı vermesi, istenmeyen bireysel davranışların ortadan kaldırılması, çalışanların teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi ve örgütteki bireyler arasında koordinasyon ve işbirliğini artırması gibi faydaları sebebiyle önem arz etmektedir. İşveren markasına ilişkin mevcut durumun tespiti ve yönetim sürecinin pozitif çıktılarının değerlendirilebilmesi için kurum içi ölçüm sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

**Hizmet desteği:** Çalışanların acil olarak bir ihtiyacı olduğunda ya da kişisel bir yardıma ihtiyaç duyduklarında kurum tarafından verilen hizmet desteğinin var olması olumlu bir işveren markası imajı yaratılması, çalışanın elde tutulması, performansının, motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının artırılmasına katkıda bulunmaktadır (Barrow & Mosley, 2012, s. 178).

**İşe Alım ve Başlatma:** İşveren markası uygulamaları nitelikli ve üstün yetenekli adayları cezbederek işletmeye başvuru yapmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, olumlu bir işveren markası algısına sahip mevcut çalışanlar da nitelikli çalışanların işletmeye başvuru yapması noktasında olumlu tavsiyelerde bulunmaktadır.

Uzun ömürlü bir işveren marka iletişimi kurmaya odaklanan işletmeler, çalışanların işletmeye ilişkin ilk deneyiminin iki taraf için de olumlu ve uzun ömürlü bir bağlantı kurulabilmesi için önemli olduğunun bilincindedir (Barrow & Mosley, 2012, s. 179). İşletmenin insan kaynağı temin süreci ve temin faaliyetinde görevli çalışanların tutum, davranış, beşeri ilişki ve becerileri adayların tercihlerini etkilemekte, iş teklifini kabul etme olasılığını artırmakta (Gürbüz, 2018, s. 119) ve nitelikli adayların işletmeye ilişkin algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Bir işletmede maliyetlerin en çok azaltılabileceği alanlardan biri işe alım faaliyetidir ve personel devir oranının daha düşük olması işletmelere bariz bir maliyet avantajı sağlamaktadır (Barrow & Mosley, 2005, s. 88). Mevcut işveren markası uygulamalarında çoğunlukla işe alım faaliyeti üzerinde durulmaktadır fakat işe başlatma süreci de en az işe alım süreci kadar önemlidir (Barrow & Mosley, 2012, s. 179). Nitelikli adayların işletmeye çekilmesi ne kadar önemli ise çalışanların uzun vadede etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya devam etmelerini sağlayabilmek ve bu yönde motive etmek de o kadar önemlidir (Tanwar & Prasad, 2016, s. 854). İşveren markası uygulamaları insan kaynağının örgüt kültürüne kolay adapte olmasını, işe ve işletmeye yabancılaşmamasını, çalışanın iş arkadaşları ile sosyal kaynaşmasını, çalışan-ışveren arasındaki karşılıklı beklenti ve ihtiyaçların belirlenmesini ve karşılanmasını sağlamaktadır.

**Takım Yönetimi:** Takım; en az iki çalışanın yeteneklerini, deneyimlerini ve bilgilerini kullanarak, belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmeye odaklanan bir topluluk olarak ifade edilebilir (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 59). Tanımdan da anlaşılacağı üzere takım olabilmek için benimsenen ortak bir amaç, iki ve ya daha fazla çalışan arasında bir etkileşim olması gerekmektedir. Takımın amacını gerçekleştirmede daha etkin ve verimli olabilmesi için yaratıcılığı ve özgür düşüncüyü baskı altında tutacak ve etkileşimi olumsuz etkileyecek hiyerarşik yapılardan uzak durulmalıdır.

Takımlar; çalışanların çabalarının artmasına, doyumlarının yükselmesine, yetenek ve becerileri arasındaki farklılıkların giderilmesine, örgütsel esnekliğin artmasına (Şimşek vd., 2008, s. 303), çalışanların daha verimli olabilmelerine, kararlara katılarak fayda sağladıklarını düşünmelerine, yaratıcılıklarını geliştirmelerine olanak tanıyacak ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 61). İşveren markası uygulamaları, takım yönetimine yönelik faaliyetleri desteklemektedir ve çalışanların bilgi ve tecrübelerini birbirlerine aktararak öğrenmelerini, ortak bir amaç etrafında birlikte çalışabilmelerini kolaylaştırmaktadır.

**Performans Değerlendirmesi:** Demografik özellikler, kişisel özellikler ve psikolojik özellikler gibi bireysel etkenlere; kurum içi iletişim, örgüt yapısı, yönetim politikaları, işletme stratejileri ve insan kaynağı politikaları gibi örgütsel etkenlere ve dış çevreden kaynaklanan etkenlere göre çalışan performansları farklılık göstermektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde performans yönetim süreci; çalışanlardan beklenen standartların belirlenmesi, performansın etkin, verimli ve objektif bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi,

gerekli düzeltmelerin ve geliştirmelerin yapılması faaliyetlerini içermektedir (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 326).

İşveren markası uygulamaları bireysel, örgütsel ve dış çevre etkenlerine ilişkin farklılıkların tespit edilmesi, bireysel ve örgütsel performansın etkin ve tarafsız bir şekilde birden fazla ölçüt ile değerlendirilmesi ve özellikle yaratmış olduğu olumlu bir imaj ve sunmuş olduğu farklılaştırılmış faydalar ile bireysel ve örgütsel performansın artırılması sürecine katkıda bulunmaktadır.

İşveren markasının bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına yönelik sağladığı faydalardan biri çalışanların beklentileri ve kariyer hedefleri ile işletmenin geleceğe yönelik nitelikli insan kaynağı ihtiyacının ve beklentilerinin bütünleştiği bir kariyer planlaması ve terfi sisteminin oluşturulması ya da etkinliğinin artırılmasıdır (Benligiray, 2013, s. 14). Terfi imkânlarının eşit sunulduğu, kariyer planlamaları ile çalışanların kendisini daha iyi tanımasının sağlandığı, daha iyi iş, ücret ve statü imkânlarının bulunduğu işletmelerde çalışanların bireysel performansı ve iş tatmini artmaktadır. Ayrıca çalışanların, kişiliklerine uygun işlerde çalıştığı takdirde performansları ve iş tatminleri artacak, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Kutunis, 2003, s. 65). Kariyer, ekonomik tatminin yanında kişinin özsaygısının artması, sosyal kimlik ve statü kazanma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi psikolojik tatmin de sağlamaktadır (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 419).

**Öğrenme ve Gelişim:** İşletmeler tarafından gerekli eğitim ihtiyaçlarının, eğitim programı içeriğinin, eğitim yönteminin, eğitime katılacak çalışanların düzenli olarak belirlenmesi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Öğrenme ve gelişim, işveren markasının sunmuş olduğu faydaların önemli bileşenlerinden biridir. İşletmenin potansiyel çalışanların zihnindeki imajını olumlu yönde etkilemekte ve mevcut çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak işletmede kalmasını sağlamaktadır (Barrow & Mosley, 2005, s. 181). Öğrenme ve gelişim, çalışanların işi gerçekleştirme için kullanacakları yetenek, bilgi, beceri ve tecrübelerini güncellemelerini sağlamakta, bireysel ve örgütsel performansını dolayısıyla işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır (Özçelik, 2015, s. 164). İşveren markası ile çalışanlara kendilerini geliştirme ve amaca yönelik eğitimler ile hem uzmanlaşmaları hem de farklı disiplinlere ilişkin yeteneklerini geliştirme imkânı sunulmaktadır (Ambler & Barrow, 1996, s. 187). Öğrenme ve gelişim; çalışanların kendilerini değerli, katılımcı ve bağlı hissetmesini sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır.

**Ödüllendirme:** Ödüllendirme; istenen davranışları gösteren ve performansı yüksek çalışanların, çalışma sonuçlarını pekiştirmek için kullanılan bir araçtır (Benligiray, 2013, s. 14). Ödül yönetiminin üç temel hedefi vardır: uygun elemanları cezbetmek ve tutmak, çalışanların performans düzeyini sürdürmek ya da artırmak, yasal yükümlülükleri yerine getirmek (Ergin, 2005, s. 125).

İşveren markası uygulamaları olumlu bir işveren imajı yaratarak potansiyel çalışanları cezbetme ve mevcut çalışanları elde tutmayı amaçlamaktadır. Ödüllendirme, işveren markasının kilit bir bileşenidir ve işveren bakış açısıyla ödüllendirme, çalışanları takdir etmenin bir göstergesidir. Çalışanların yüksek performansa sahip olması ya da beklenen davranışları göstermesi sonucunda ekonomik ve/veya psikolojik olarak takdir edilmesi ve motive edilmesi, örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır. Ayrıca etkin bir ödül sistemine sahip olan ve çalışanlarını takdir eden işletmeler, işgücü piyasasında olumlu bir imaj yaratabilmektedir.

**Çalışma Ortamı:** Çalışma ortamı, işveren markasına ilişkin en önemli göstergelerden biridir (Barrow & Mosley, 2012, s. 184). Çalışanların fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak iyi olması, kötü çalışma koşullarının ortadan kaldırılması, işin gerektirdiği iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınması ve tehlikelerden korunması, çalışanların fizyolojik ve psikolojik durumuna göre en uygun işlere yerleştirilmesi ve tüm bu durumların bütüncül bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. İşveren markası iş güvencesi, güvenli bir çalışma ortamı, işin yürütülmesi için gerekli ileri teknoloji, kaliteli alet ve cihazların kullanılması (Ambler & Barrow, 1996, s. 187) gibi birçok fayda sunmaktadır.

#### **1.4.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması**

Marka kimliği kavramı, ilk kez Kapferer tarafından 1986 yılında ortaya atılmıştır. Marka kimliği, işverenin bakış açısıyla fonksiyonel, duygusal ve kendini ifade etme faydalarını içeren değer önermelerinden oluşmaktadır. İşveren markasının değerlendirilmesi, markaya ilişkin mevcut durumun tespit edilmesi; işveren markası kimliği ise en basit ifadeyle işletmenin nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlamasıdır. Temelde, işletmenin neyi temsil ettiği ve nasıl bir işveren markası imajı yaratmak istediği sorularına cevap aramaktadır.

Marka kimliği sunmuş olduğu faydalar ile çağrışımlar yaratarak marka ile hedef kitle arasında ilişki kurmakta ve hedef kitlenin zihnindeki marka imajını şekillendirmektedir. Güçlü bir işveren marka kimliğinin tanımlanması, uygulanması ve gerektiğinde uygulanacak değişiklikler ile geliştirilmesi süreci güçlü bir işveren markası ve olumlu bir işveren markası imajı yaratmanın temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilir.

İşveren marka kimliği, iş özellikleri ve kurumsal özellikler olmak üzere iki bileşenler oluşmaktadır. İş özellikleri; çalışanlara ücret, yan ödemeler, iş güvencesi, fiziksel çalışma şartları, kariyer gelişimi ve terfi imkânı, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal etkinlikler gibi fonksiyonel, ekonomik ve duygusal (bazen her ikisi ya da üçü) faydaları içeren özellikleri ifade etmektedir. Kurumsal özellikler ise; işletmenin sosyal sorumlulukları, etik ilkeleri ve sektördeki rekabet durumu gibi iş özellikleri dışında sağlanan öz kimliğini koruma, kendini geliştirme, olumlu sosyal ilişkiler gibi duygusal faydaları da içeren özellikleri kapsamaktadır (Güler, 2019, s. 40). Kurumsal özellikler, iş özelliklerine göre taklit edilmesi daha zor özellikleri barındırmaktadır. İşletmenin kültürel, kurumsal ve örgütsel değerleri hakkında konuşmak, bireysel değerler kadar önemlidir (López vd., 2014, s. 39).

Örgüt kültürü işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve tanınmasını sağlayan, çalışma ortamındaki iklimi ve işletme dışındaki diğer örgüt ya da bireylerle iletişimini şekillendiren, örgüt içinde benimsenen toplumsal standartları, değerleri, politikaları ve karar verme biçimlerini yansıtmaktadır. Örgüt kültürü en basit tanımıyla işletmeyi tanımlayan bir kimlik gibidir ve işletme hakkında yapılan kapsamlı değerlendirmeler örgüt kültürüne göre yapılmaktadır.

### **1.4.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturulması**

İşletmeler güçlü bir işveren markası yaratabilmek için mutlaka mevcut ve potansiyel çalışanlardan oluşan hedef kitleleri için önemli ve anlamlı kabul edilen, diğer işletmeden farklı, eşsiz faydaları bir arada sunmalıdır. Bir işveren olarak işletmenin, hedef kitlesindeki nitelikli insan kaynağına sunmayı vaat ettiği tüm ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar çalışan değer önermesini oluşturmaktadır. İşveren marka kimliğinde de yer alan tüm bu faydalar çalışan değer önermeleri ile hedef kitleye gerçekçi, tutarlı ve güvenilir bir şekilde aktararak olumlu bir işveren markası imajı yaratılmak istenmektedir.

İşletmelerin ideal, gerçekçi, tutarlı ve güvenilir bir çalışan değer önermesi oluşturabilmesi için çalışanların yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı sunması, rakiplerinden farklılaştırılmış fonksiyonel, ekonomik ve duygusal faydalar içermesi, çalışanlara artı değer sunması ve işletmenin tüm bu vaatleri yerine getirebilecek gerekli kaynaklara ve yeterliliğe sahip olması gerekmektedir (Baş, 2011, s. 75-79). Ayrıca potansiyel çalışanları işletmeye çekebilmek, mevcut çalışanları elde tutabilmek, rakip işletmelere geçişini engellemek için sunulan tüm değerlerin rakip işletmelerin değerlerinden daha yüksek olması gerekmektedir (Gaddam, 2008, s. 50).

İyi ifade edilen bir çalışan değer önermesi, işletmenin çabalarına ilişkin sınırlarını, faaliyetlerini yürütmek ve geliştirmek amacıyla ihtiyaç duyduğu insan kaynağının niteliklerini ve onu rakiplerinden farklılaştıran, başarı olasılığını artıran karakteristik özelliklerinin ifade edilmesine yardımcı olmaktadır (Barrow & Mosley, 2012, s. 93). Yöneticiler, çalışan değer önermesini; güçlü bir işveren markası yaratabildiği ve çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler geliştirebildiği için etkili ve stratejik bir araç olarak görmektedir (Baş, 2011, s. 73). Gerçekçilikten uzak, tutarsız ve anlaşılır olmayan çalışan değer önermeleri; işletmelerin uzun vadede vaatlerini yerine getirememesine sebep olmakta ve işveren marka imajına zarar vermektedir.

#### **1.4.4. Konumlandırma**

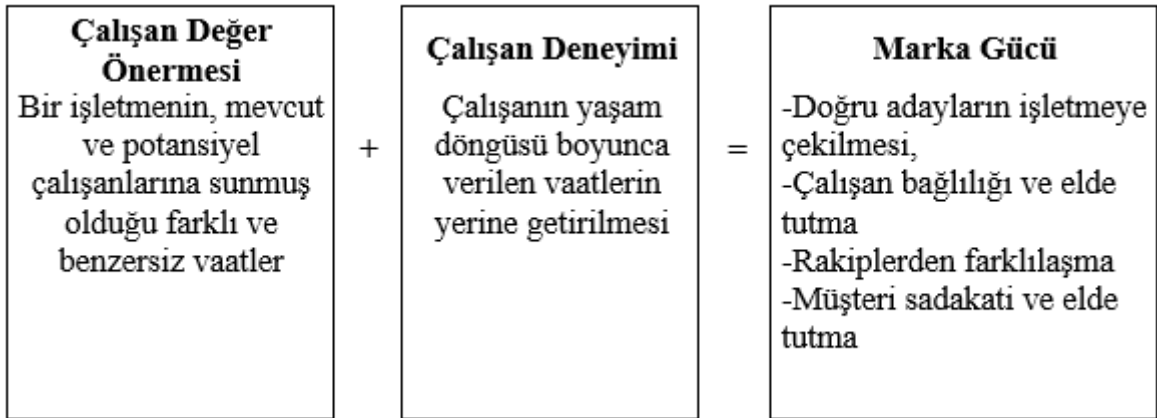
İşletmeler, işveren markası konumlandırma sürecinde; işgücü piyasasında mevcut ve potansiyel çalışanlar için diğer işletmelerden tamamen farklı bir marka imajı oluşturmak ve işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak konumlandırmak istemektedir (Berthon vd., 2005). Markaya ilişkin mesajların iletileceği hedef kitlenin belirlendiği bu aşamada (Barrow & Mosley, 2005, s. 79); mesajların, işletmeyi rakiplerinden ayıracak niteliklere sahip olması, hedef kitle için önemli ve anlamlı olması, kısa ve net bir şekilde ifade edilmesi ve duygusal bir içeriğe sahip olması gerekmektedir (Baş, 2011, s. 92).

Günümüzde işletmeler, nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek için yetenek savaşları adını verdiğimiz yoğun bir rekabet içerisinde. Bu yüzden iletilecek tüm mesajlar, hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması aşamasında farklılık içermelidir. Sunulan tüm ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydaların bir anlam ifade edebilmesi için, tüm bu faydalara değer veren bir hedef kitleye hitap etmesi gerekmektedir. Ayrıca, hedef kitlenin hatırlanmasının kolaylaştırılması ve zihinlerindeki etkisinin artırılması amacıyla tüm mesajların kısa ve net olarak ifade edilmesi ve duygusal bir içeriğe sahip olması gerekmektedir.

#### **1.4.5. Uygulama**

İşveren markasının amaçlarına ulaşabilmesi ve sürdürülebilir olabilmesi için nitelikli potansiyel çalışanların bir takım vaatler ile işletmeye çekilmesi yeterli değildir. İşe alım ile birlikte istihdamın her aşamasında hatta işten ayrılma sürecinde dahi işveren tarafından verilen tüm vaatlerin tutulması ve çalışanların tüm bu vaatleri deneyimlemesine imkân verilmesi gerekmektedir (Öksüz, 2012, s. 21). Aksi bir durumda, yaratılan işveren marka imajı geri döndürülemeyecek şekilde olumsuz etkilenmektedir.

Uygulama aşamasında, işverenin çalışan değer önermesinde mevcut ve potansiyel çalışanlara sunmuş olduğu tüm vaatlerin yerine getirilmesi süreci yer almaktadır. İşletmenin, vaat ettiği faydalar ile çalışanlarına gerçekte sunduğu faydalar arasında bir uyum olmalıdır (Tanwar & Prasad, 2016, s. 857). Rosethorn'a göre, güçlü bir işveren markası yaratmanın temelinde işletmenin hedef kitlesinde yer alan mevcut çalışanlar ile potansiyel çalışanlar için benzersiz, farklı ve gerçekçi bir çalışan değer önermesi oluşturmak, vaatleri doğru iletişim kanalları ile tutarlı ve anlaşılır bir şekilde hedef kitleye iletmek ve istihdamın her aşamasında verilen tüm vaatlerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Kurum içi ve dışı iletişimin iyileştirilmesi, işletmedeki toplam çalışan deneyimi hakkında potansiyel çalışanlara bilgi vermektedir (Bhatnagar & Srivastava, 2008, s. 38). Böylesi bir süreçte potansiyel nitelikli çalışanlar işletmeye çekilebilecek ve mevcut çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırılarak elde tutulabilmesi sağlanacaktır.



**Şekil 3:** Uygulamada İşveren Markası

**Kaynak:** (Rosethorn, 2016, s. 20)

### 1.5. İşveren Markası Kavramına Yönelik Yapılan Çalışmalar

İşveren markası ile ilgili olarak yapılan bazı araştırmalar olumlu bir işveren markası imajına sahip işletmelerin; nitelikli çalışanları işletmeye çekebildiklerini, çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve performanslarını yükselttiğini, işe alım maliyetlerini azalttığını, işletmenin uzun vadede etkinliğini ve verimliliğini artırarak rekabet avantajı sağlayabildikleri ifade etmektedir (Baş, 2011, s. 41).

Gegez ve Kantur, “işveren markası kavramı” üzerine yapmış oldukları sistematik yazın taramasında; kavramın ilk ortaya çıktığı 1996 yılından 2018 yılına kadar insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış, yönetim ve strateji ile pazarlama alt başlıkları altında toplam 702 akademik dergi üzerine kavramın farklı alanlardaki gelişimini incelemişlerdir.

**Tablo 1.** Yayınlanan Makalelerin Yıllara ve Alanlara Göre Dağılımı

	Dergi Kategorisi				
	İKY ve Örgütsel Davranış	Yönetim ve Strateji	Pazarlama	Çeşitli Konular	Toplam
1996-2001	1	0	1	0	2
2002-2007	1	1	6	0	8
2008-2013	9	3	8	0	20
2014-	9	10	7	5	31
Toplam	20	14	22	5	61

**Kaynak:** (Gegez & Kantur, 2018, s. 830)

Tablo 1. incelendiğinde, işveren markasının gelişmekte olan bir kavram olduğu ve kavrama ilişkin yapılan araştırmaların yıllar itibariyle artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Kavrama ilişkin yapılan ilk çalışmaların pazarlama alanında gerçekleştiği ve 2008 yılı itibariyle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış ile yönetim ve strateji alanlarında gerçekleştirilen çalışmaların da arttığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 2.** Yayınlanan Makalelerin Ülkelere ve Alanlara Göre Dağılımı

Ülke	Dergi Kategorisi				
	İKY ve Örgütsel Davranış	Yönetim ve Strateji	Pazarlama	Çeşitli Konular	Toplam
Büyük Britanya	12	10	18	1	41
ABD	8	3	1	0	12
Avrupa Birliği	0	0	2	4	6
Diğer	0	1	1	0	2

**Kaynak:** (Gegez & Kantur, 2018, s. 831)

Tablo 2 incelendiğinde, yayınlanan makalelerin yoğun bir şekilde Büyük Britanya kökenli dergilerde yer aldığı, ABD kökenli dergilerde yayınlanan makalelerin ise çoğunlukla insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yazıldığı görülmektedir.

**Tablo 3.** Makale Türü ve Alanlara Göre Dağılımı

Makale Yöntemi	Dergi Kategorisi				
	İKY ve Örgütsel Davranış	Yönetim ve Strateji	Pazarlama	Çeşitli Konular	Toplam
Kavramsal	6	1	2	0	9
Ampirik	10	12	19	5	46
Uygulamacı	4	1	1	0	6

**Kaynak:** (Gegez & Kantur, 2018, s. 832)

Tablo 3 incelendiğinde, yapılan tüm araştırmaların genellikle ampirik çalışmalar olduğu gözlemlenmektedir. Ampirik makaleler nitel ve nicel yöntemler açısından değerlendirildiğinde ise kullanılan temel ölçeklerin pazarlama alanında geliştirilmiş olması sebebiyle nicel yöntemlerin kullanıldığı makalelerin çoğunlukta pazarlama alanında yazıldığı gözlemlenmektedir (Gegez & Kantur, 2018, s. 831).

**Tablo 4.** Makale Türü ve Örneklem Göre Dağılımı

Örneklem	Dergi Kategorisi				
	İKY ve Örgütsel Davranış	Yönetim ve Strateji	Pazarlama	Çeşitli Konular	Toplam
Aday	2	3	10	0	15
Çalışan	7	5	8	5	25
Aday+Çalışan	1	1	0	0	2

**Kaynak:** (Gegez & Kantur, 2018, s. 832)

Tablo 4’te incelendiğinde ise yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak çalışanlar üzerinden verilerin toplandığı ve örneklemin bilgi teknoloji sektöründe çalışanlar olarak belirlendiği görülmektedir. Adaylardan ve çoğunlukla üniversite öğrencilerinden verilerin toplandığı çalışmalar ise ağırlıklı olarak pazarlama alanında gerçekleşmiştir (Gegez & Kantur, 2018, s. 832).

Araştırmaya dâhil edilen nicel çalışmalarda çoğunlukla işveren marka algısı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve işveren markası imajı, işveren markası kişiliği ve işveren markası çekiciliği de bağımlı değişken olarak ele alınan diğer değişkenler olmuştur. Bazı çalışmalarda ise bu kavramların dışında; algılanan örgütsel destek, algılanan örgütsel yenilikçilik, markanın sürdürülebilir rekabet avantajı/pazarlama stratejisi ve işverenle veya sektörle olan tecrübe de bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca, işe başvurma niyeti ve işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramlar insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ile strateji ve yönetim alanlarında bağımlı değişken olarak kullanılırken işveren markası çekiciliği ve finansal/finansal olmayan performans çoğunlukla pazarlama alanında bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Kurumsal imaj, kurumsal itibar, örgütsel prestij, algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme, işveren markası algısı ve işveren markası çekiciliği de aracı değişken olarak ele alınan kavramlardır (Gegez & Kantur, 2018, s. 832).

**Tablo 5. İşveren Markası Kavramına İlişkin Olarak Yazılan Tezler**

Yıl	İşletme		Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri		Halkla İlişkiler ve Reklamcılık		Diğer Alanlar		Toplam
	Y.Lisans	Doktora	Y.Lisans	Doktora	Y.Lisans	Doktora	Y.Lisans	Doktora	
2019	19	1	4	0	1	0	4	0	29
2018	9	1	0	0	0	0	2	1	13
2017	4	0	0	0	1	0	1	1	7
2016	5	1	0	0	0	1	0	1	8
2015	1	2	0	0	0	0	0	0	3
2014	2	0	0	0	0	0	0	0	2
2013	1	0	0	0	0	0	0	0	1
2012	1	0	0	0	0	1	1	0	3
2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2010	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Toplam</b>	43	5	4	0	2	2	8	3	67

Tablo 5’te incelenebileceği üzere, Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezi (2020) üzerinden tez başlığında “işveren marka” geçen tezler şeklinde yapılan detaylı aramada ilk tezin 2010 yılında işletme alanında yazıldığı ve o tarihten bugüne kadar 57 adet yüksek lisans tezi ve 10 adet doktora tezi yazıldığı görülmektedir. İşletme alanında işveren markasına ilişkin olarak 43 yüksek lisans tezi ve 5 adet doktora tezi olmak üzere toplam 48 adet tez yazılmıştır. 2018-2019 yılları arasında toplam 30 adet tez yazıldığı için bu dönemde kavrama olan ilginin arttığı söylenebilir.

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında sadece 4 yüksek lisans tezi; Halkla İlişkiler ve Reklamcılık alanlarında 2 adet yüksek lisans tezi ve 2 adet doktora tezi; Psikoloji, Eczacılık, Spor, Turizm, Sağlık Kurumları Yönetimi ve Bankacılık gibi diğer alanlarda ise toplam 8 yüksek lisans tezi ve 3 adet doktora tezi yazıldığı görülmüştür.

Yazılan tezlerde işveren markası kavramı örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, örgütsel değişim, örgütsel çekicilik, etkili liderlik, kurum imajı, kurumsal sosyal sorumluluk, kurum içi iletişim, yeteneği cezbetme, çalışan performansı, çalışan memnuniyeti, işe adanmışlık, işten ayrılma niyeti, ücret tatmini, çalışma yaşamının kalitesi, kariyer çapası, yeteneği cezbetme, katılma niyeti ve ağızdan ağıza tavsiye gibi kavramlarla ele alınmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

#### 2.1. Davranış Bilimleri ve Pozitif Psikoloji

Davranış bilimleri başta sosyoloji, antropoloji ve psikoloji gibi bilim dallarını kapsamaktadır. Temel uğraşları arasında insan davranışları, davranışların nedenleri, insanların kişisel değerleri, ihtiyaç ve beklentileri, insan davranışlarına ilişkin olarak örgütler, örgütlerde kullanılan yapısal güçler ve bu güçlerin niteliği ile kullanılış biçimleri yer almaktadır (Şimşek vd., 2008, s. 4).

Psikoloji ise, bireysel davranışları ve nedenlerini saptamaya çalışan, davranışlara ilişkin algılama, düşünme, yargılama, güdüleme ve tutum oluşumu süreçlerini ve bireylere ilişkin farklılıkları inceleyen bir bilim dalıdır (Eren, 2017, s. 3).

Martin Seligman, psikoloji biliminin bireylerin sadece zayıf yönleri üzerine odaklandığını ve güçlü yönlerini anlamaya çalışmadığını vurgulayarak bireylere psikolojik olarak nasıl daha iyi, mutlu ve başarılı olabileceğini öğretmek amacıyla pozitif psikoloji kavramının gerekli olduğunu öne sürmüştür. Pozitif psikoloji kavramından ilk kez, Abraham Maslow 1954 yılında yayınladığı “Motivasyon ve Kişilik” adlı kitabında bahsetmiş olsa da kavrama ilişkin ilk kapsamlı çalışmalar 1998 yılında Martin Seligman tarafından yapılmıştır.

Gillham ve Seligman, psikolojinin bireylerin zayıf yönlerine odaklanmasının evrimsel ve tarihsel süreçle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Tarihsel sürece ilişkin olarak toplumların askeri tehditler, kıtlık, yoksulluk ya da istikrarsızlık ile karşı karşıya kaldığı zamanlarda savunmaya ve psikolojik sorunları gidermeye yönelmesi durumunu doğal karşılamıştır (Gillham & Seligman, 1999, s. 164). Günümüzde, birçok araştırmanın yapıldığı pozitif psikoloji öznel iyi oluş, olumlu duygulanım, umut, iyimserlik, psikolojik sağlamlık, travma sonrası gelişim, hedefler, anlam ve güçlü özellikler gibi alanları içermektedir (Hefferon & Boniwell, 2018, s. 15).

Pozitif psikoloji, bireylerin ve toplulukların gelişmesine olanak sağlayan etkenlerin anlaşılmasını, denenmesini, keşfedilmesini ve desteklenmesini amaçlamaktadır (Hefferon & Boniwell, 2018, s. 2). Nasıl daha mutlu ve başarılı olunur, erdem nasıl gelişir, özerkliğin etkileri nelerdir, iyimserlik ve umut sağlığı nasıl etkiler, bilgelik neyi içerir, yetenek ve yaratıcılık nasıl ortaya çıkar gibi sorulara cevap arayarak bireylerin ve toplumların gelişimine katkı sağlamakta, yaşamı daha anlamlı ve kaliteli hale getirmenin yollarını aramaktadır (Turgut, 2010, s. 57).

Luthans ve arkadaşlarına göre pozitif örgütsel davranış, *“Günümüz örgütlerinde performans gelişimi için geliştirilebilen, ölçülebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen, pozitif yönlendirilmiş insan kaynağının ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanmasıdır.”* (2007, s. 10-11). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı örgütün bütününden ziyade bireye odaklanmaktadır ve bu yaklaşıma göre bireyler; tüm duygu ve düşünceleriyle birlikte geldikleri işletmelerde diğer çalışanları ve örgütün bütününe olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle, örgütsel değişimlere bireyden başlanması gerekmektedir (Erdoğan & İraz, 2019, s. 28).

## 2.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı

İşe yönelik tutkunluk kavramı, Türkçe ve İngilizce yazında farklı kavramlar ile ele alınmıştır. Başoda'nın çalışmasından yola çıkarak hazırlanan aşağıdaki tabloda işe yönelik tutkunluğun (engagement) farklı kavramlarla ve Türkçeye çevirileriyle ele alındığı çalışmalar yer almaktadır.

**Tablo 6.** İşe Yönelik Tutkunluğun Türkçe ve İngilizce Yazında Ele Alınışı

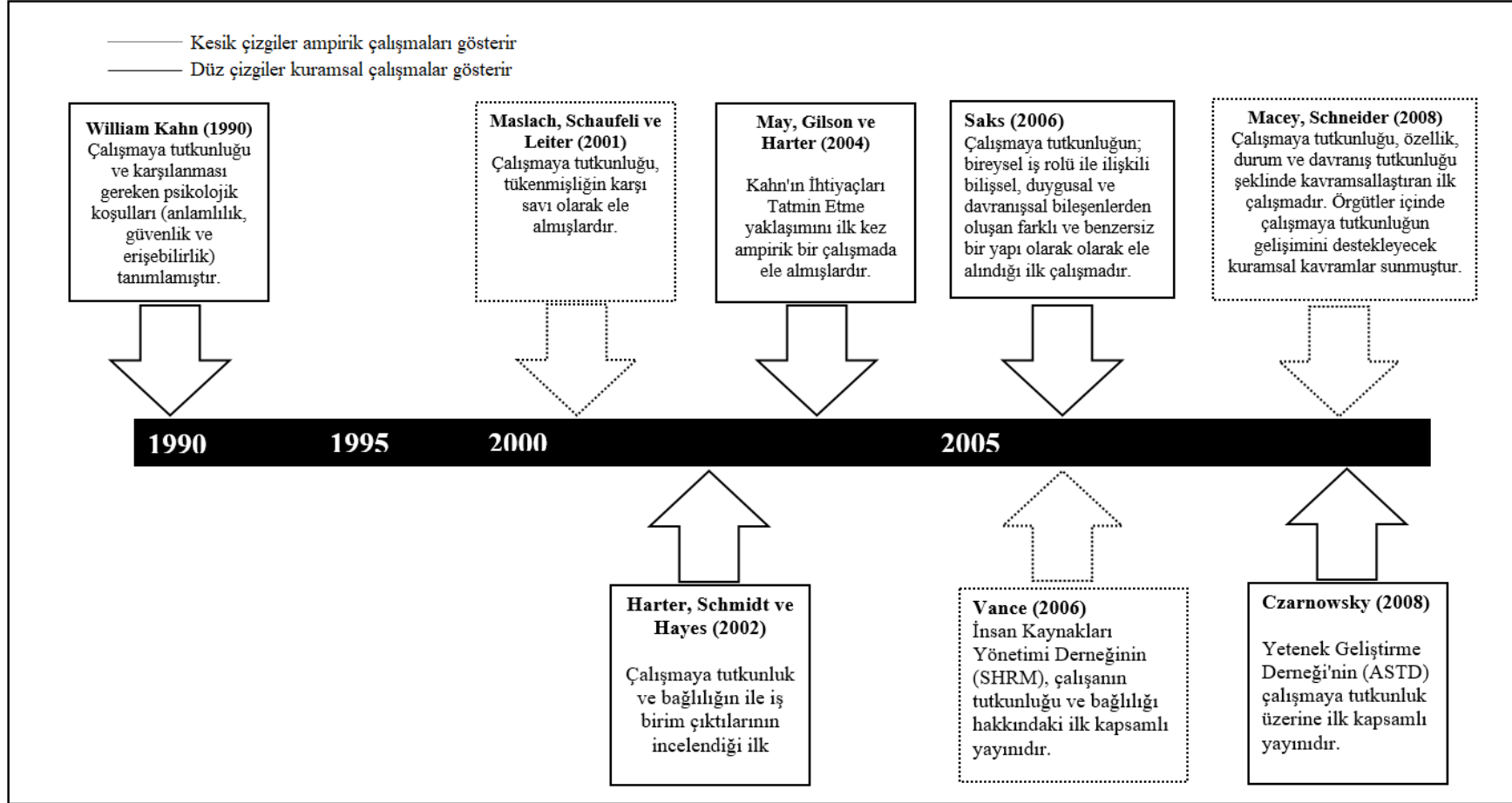
Türkçe Yazında Kavram	İngilizce Yazında Kavram	Kavramın Ele Alındığı Çalışma
Bireysel Tutkunluk	Personal Engagement	(Kahn, 1990)
İşgören Tutkunluğu/ Bağlılığı	Employee Engagement	(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)
İşletmeye Tutkunluk	Organization Engagement	(Saks, 2006)
İşgören İş Tutkunluğu	Employee Work Passion	(Zigarmi, vd., 2009)
Görev Tutkunluğu	Task Engagement	(Saks & Gruman, 2014)
İş Grubu Tutkunluğu	Group Engagement	(Saks & Gruman, 2014)
İşe Tutkunluk	Work Engagement	(Schaufeli, Salanova, Vicente, & Bakker, 2002)
Belirli Bir İşe Tutkunluk	Job Engagement	(Rich, Lepine, & Crawford, 2010)

İngilizce yazında “work engagement” şeklinde yer alan tutkunluk kavramı; Türkçe yazında farklı araştırmalarda çalışmaya tutkunluk, işe tutkunluk, işe cezbolma, işe kapılma, işe angaje olma, işe gönülden adanma, iş ile bütünleşme, işe bağlanma ve işe adanmışlık gibi kavramlarla ele alınmıştır (Başoda, 2017, s. 73). İşe yönelik tutkunluğun ele alınacağı bu çalışmada ise çalışmaya tutkunluk kavramının kullanımı tercih edilecektir.

Çalışmaya tutkunluk, pozitif örgütsel davranış alanı kapsamında ( ve dolayısıyla pozitif psikoloji) ele alınan ve örgütünün bütünden ziyade bireye odaklanan bir kavramdır. Shuck insan kaynakları yönetimi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve sağlık alanlarında yazılmış 751 yayını gözden geçirmiş ve bu çalışmalara dayanarak tutkunluk kavramının durumunu tanımlamak için akademik bakış açısıyla dört temel yaklaşım belirlemiştir (Shuck, 2011, s. 307):

- İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı,
- Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı,
- Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı
- Çok Boyutlu Yaklaşım.

Dört temel yaklaşıma ilişkin olarak tarihsel süreç içerisinde yapılan seminal çalışmalar ve alana katkıları Şekil 4’te incelenmektedir:



Şekil 4. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

**Kaynak:** (Shuck, Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review, 2011, s. 98)

İşe yönelik olarak tutkunluk kavramı ilk kez William A. Kahn tarafından 1990 yılında yayınladığı “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” başlıklı makalesinde ortaya atılmıştır. İlgili makalede Kahn, tutkunluk kavramın çerçevesini belirleyebilmek için geniş bir bilimsel araştırma ağı (Freud, 1922; Goffman, 1961; Maslow, 1970; Slater, 1966; Smith ve Berg, 1987) belirlemiş ve organizasyonel yapılara yönelik Sosyal Kimlik Teorisi (Ashforth ve Mael, 1989), İş Stresi Teorisi (Thoits, 1991), İş Tasarımı (Hackman ve Oldham, 1980) ve işyerinde duygularla ilgili literatür üzerine odaklanmıştır (Shuck, 2011, s. 308). İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımının öncüsü Kahn, Psikolojik Koşullar Teorisini Goffman’ın Rol Teorisine dayandırmaktadır ve bireyin anlık olarak rollerine bağlandığını ya da rollerinden uzaklaştığını ifade etmektedir.

Kahn, insanların iş ile ilgili rollerinde kendilerini nasıl dengelediklerini açıklamaya yönelik olarak bireysel tutkunluğu ifade eden bireysel kendini verme ya da adama (personal engagement) ve zıttı olarak bireysel geri çekilme ya da uzaklaşma (personal disengagement) olmak üzere iki kavram ortaya atmıştır (1990, s. 694).

Kahn, örgütlerdeki bireysel tutkunluğu (personal engagement); bireyin iş rollerine katkısı ve bireyin çalışma esnasında performansına fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini vermesi ve bunu ifade etmesi olarak tanımlamıştır (1990, s. 694). Kahn’a göre bireysel tutkunluğun iki yönü de insanların çalışma hayatlarında kendilerini meşgul etmeye (self-employment) ve kendilerini ifade etmeye (self-expression) yönelik ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Turgut, 2010, s. 58). Bireysel tutkunluğun zıttı olarak kabul edilen bireysel geri çekilme ya da uzaklaşma ise bireyin çalışırken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bireysel varlığını iş rollerinden geri çekmesi ya da uzaklaştırması şeklinde ifade edilmektedir (Kahn, 1990, s. 694).

Kahn’a göre bireysel tutkunluk, bireyin tek başına ya da başkaları ile birlikte kendini fiziksel olarak işe vermesi, bilişsel olarak farkında olması ve sahip olduğu tüm değerleri, inançları, düşünceleri ve hislerini dile getirerek, empati çerçevesinde çalışma ortamında ve sosyal ilişkilerinde bağlantı kurmasını ifade eden durumlarla birlikte açıklanmaktadır (Başoda, 2017, s. 75). Kahn’a göre tüm bu durumlar için bireyin psikolojik olarak anlam verme, güvenme ve erişilebilirlik gibi ihtiyaç ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. İhtiyaç ve beklentilerin karşılandığı durumlarda; çalışan işi ile arasında duygusal bir bağ kurmakta, tüm enerjisini ve çabasını fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş rolüne aktarmaktadır. Kahn, bireysel tutkunluğu aşağıda açıklanan üç psikolojik koşulun

şekillendirdiğini, bireylerin çalışırken kendilerine her durumda bilinçsizce üç soru sorduğunu ve cevabına göre kendini iş rollerine adadığını ya da geri çektiğini belirtmektedir (1990, s. 703).

**psikolojik anlam verme:** Kahn anlamlılığı; rol performanslarındaki fiziksel, duygusal ve zihinsel çabalarının geri dönüş duygusu şeklinde ifade etmiş ve kavramsallaştırılmasında anlamlılık değişkenini, çalışanların yaptıkları işe değer ve önem kattığı, ayrıca bir kuruluşa değer ve önemleri hakkında geri bildirim aldığı dairesel bir modeli tanımlamaktadır (Shuck, 2011, s. 308). Bu aşamada çalışan kendine “*Bu işe kendimi adamam benim için ne kadar anlamlıdır?*” sorusunu yöneltmektedir. Ayrıca işinin bireysel ve örgütsel değerler ile uyumlu olup olmadığını ve enerji harcamaya değecek kadar anlamlı ve önemli olup olmadığını sorgulamaktadır. Çalışanlar, bu sorgulamalar ve deneyimleri sonucu işini anlamlı hissettiği ve anlamlı olduğuna inandığı durumlarda bireysel tutkunluğu artmaktadır. Aksi bir durumda işin anlamsız ve önemsiz olduğunu hissettiğinde ise işten uzaklaşmakta ve bireysel tutkunluğu azalmaktadır.

**psikolojik güven duyma:** Kahn’a göre psikolojik güven; çalışanların işi gerçekleştirirken kişisel imajı, kariyeri ve statüsü ile alakalı olumsuz sonuçlar doğurabileceği kaygılarına kapılmadan ve korkmadan kendini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak işe adanmaları karşılığında hissettiği güvendir (Kahn W. , 1990, s. 708). Bu koşulda, çalışan kendine “*Kendimi bu işe adamam ne derece güvenlidir?*” sorusunu yöneltmekte ve hislerini, düşüncelerini; bireylerarası ilişkilerden, grup içi dinamiklerden, yönetim tarzı ve örgütsel normlardan kaynaklanan herhangi bir korkusu olmadan özgürce ifade edip edemediği ve psikolojik olarak güven duyup duymadığını sorgulamaktadır (Başoda, 2017, s. 76). Kahn (1990) için güvenlik, her çalışanın çalışma ortamlarına bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak güvenmenin yanı sıra işte kendilerinden ne beklediğini makul bir şekilde anlama ihtiyacını da (iş tanımları, beklenmedik durum planları, bir yöneticiden geri bildirim vb.) içermektedir (Shuck, 2011, s. 308).. Çalışanlar tüm bu aşamada, psikolojik olarak kaygılı olmadıkları ve güven duydukları takdirde bireysel tutkunlukları artmaktadır. Aksi bir durumda kaygı ve güven ile ilgili problemlerin olduğu durumlarda ise işten uzaklaşmakta ve bireysel tutkunluğu azalmaktadır.

**psikolojik erişebilme:** Kahn’a göre psikolojik erişebilme; çalışanların kendilerini işe verme ve adama sürecinde bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel tüm kaynaklara ne derece sahip olduğunu, ne derecede erişebildiğini, kaynakları nasıl kullanabileceğini ve kullanabildiğini nasıl gösterebileceğini sorguladıkları koşuldur (Kahn, 1990, s. 714). Çalışanlar tüm bu kaynaklara sahip olduğuna ve erişebildiğine ya da en azından bu kaynakların kendileri için

edinilebileceğine, nasıl kullanabileceğini ve gösterebileceğini bildiğine inandığı durumlarda bireysel tutkunluğu artmaktadır (Shuck, 2011, s. 308).

Tüm bu açıklamalara göre birey, işin yapılmaya ve emek harcanmaya değer olduğuna inanırsa, kendini güvende hissederek duygu ve düşüncelerini korkusu olmadan ifade edebilir ve işi gerçekleştirebilmek için bireysel kaynaklara sahip olduğuna ve bunları kullanabileceğine inanırsa kendini işine daha çok adayacağı, çalışmaya olan tutkunluğunun da o derece artacağı ifade edilebilir.

Kahn, yapmış olduğu ilk araştırmalarda bireysel tutkunluk kavramının; iş tatmini ve bireyin işe ilişkin performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olabileceğini belirtmiş ve bu alana odaklanmıştır. Sonraki araştırmalarında ise çalışanların iş ile ilgili rollerine ve kendilerini bu rollere hangi düzeyde verdikleri üzerine odaklanmıştır. Kahn; 1990 ve 1992 yıllarında yapmış olduğu araştırmalarda tutkunluk kavramını çalışanların iş rolleri ile ele aldığı için, İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımında işe yönelik tutkunluktan kastedilenin iş rolüne tutkunluk olduğu ifade edilebilir (Başoda, 2017, s. 78). Kahn'a (1992) göre, bireysel tutkunluğa ilişkin tüm davranışlar psikolojik olarak bir var oluşu yani çalışanların hayatta olmaya verdiği anlamı tanımlamaktadır. Çalışanlar; diğer çalışanlar ile birlikte fikirleri, duyguları ve çabalarıyla işte var olmaktadır (Turgut, 2010, s. 59).

Kahn'ın tutkunluk ile ilgili görüşlerini kabul eden Rothard ise role tutkunluk olarak ele aldığı kavramı, bireyin iş rolüne ilişkin görevlerini gerçekleştirirken psikolojik olarak var olması şeklinde tanımlamaktadır. Rothard, role tutkunluğun dikkat ve yoğunlaşma olmak üzere iki önemli bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir. Ayrıca, tutkunluğun bireylerin rolünü etkili bir şekilde yerine getirmesi için önemli bir bileşen olduğunu ifade etmiştir (Rothbard, 2001, s. 656).

Rothard, Kahn'dan farklı olarak bireyin iş hayatında, aile hayatında ve sosyal hayatında birden fazla rolü bulunduğunu ve Kahn'ın role ilişkin tutkunluğundan farklı olarak rollerdeki görevlere ilişkin tutkunluğuna odaklanmaktadır.

Kahn'ın önderliğinde İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımını benimseyen tüm araştırmacılar; işe yönelik tutkunluğun bireyin işiyle ilgili anlam verme, güven duyma ve erişilebilirlik gibi psikolojik ihtiyaçlarının işveren tarafından karşılanması ile bireyin iş rolleri ile arasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bir bağ kurduğunu ve kendini bu yönde motive ettiğini öne sürmektedir. Bireysel tutkunluğun, bireyin kurduğu bu bağ ile birlikte sahip olduğu fiziksel, bilişsel ve duygusal tüm kaynaklarını ve enerjisini her yönüyle iş ile ilgili rolüne

yansıtması ve bunu ifade etmesi sürecinden oluştuğunu belirtmektedir (Başoda, 2017, s. 80). May ve arkadaşları, Kahn'ın İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımını ilk defa ölçülebilir hale getirerek ampirik bir çalışmada ele almıştır (2004). Rich ve arkadaşları ise Kahn'ın tutkunluğa ilişkin psikolojik ihtiyaçlar olarak belirttiği anlam verme, güven duyma ve erişebilme kavramlarını ilk kez ölçülebilir hale getirerek yeniden ele almıştır (2010).

Çalışmaya tutkunluk kavramını tanımlamaya yönelik ikinci yaklaşım Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımıdır. Tükenmişlik kavramını ilk kez ortaya atan Freudenberg; bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı, başarısızlık, yıpranma veya tükenme durumu olarak tanımlamıştır (1974, s. 159). Christina Maslach tarafından yapılan ve tükenmişliğe ilişkin en çok bilinen ve kabul gören tanıma göre ise tükenmişlik; bireyde meydana gelen fiziksel (uzun süren yorgunluk, bitkinlik vb.) ve psikolojik (çaresizlik ve umutsuzluk vb.) tüm olumsuz durum ve duyguların bireyin işine, hayatına ve çevresindeki diğer insanlara karşı gösterdiği tutumlara olumsuz olarak yansması ile oluşan fiziksel ve zihinsel boyutlarla ele alınan bir sendromdur (1981, s. 99). Maslach, geliştirdiği Maslach Tükenmişlik Envanterinde ve yapmış olduğu çalışmalarda tükenmişliği kişisel başarıdan yoksun olma, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olmak üzere üç temel boyutta ele almaktadır.

Maslach ve Leiter (1997), Seligman'ın pozitif psikoloji akımının da etkisiyle tükenmişlik kavramının pozitif taraftaki diğer ucunun çalışmaya tutkunluk olduğunu ileri sürmektedir (Turgut, 2010, s. 60). Psikoloji alanında; depresyon, psikososyal kişilik bozuklukları gibi ruhsal hastalıkların tedavisine yönelik ilgi artmış ve bu ilginin örgütlere yansması olarak; çalışmaya tutkunluk kavramına olan ilgi de artmış ve çalışmaya tutkunluk psikolojik iyi oluşun bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır (Shuck, 2011, s. 309). Çalışmaya tutkunluğun işe yönelik olarak yüksek derecede enerjiye sahip olma, güçlü bir bağlılık ve yeterli olma hissi olduğunu ileri sürmektedir (2003, s. 94). Maslach ve Leiter, çalışanların tutkunluk seviyelerini ölçmek için ayrı bir ölçek geliştirmemiş ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile ölçülebileceğini öne sürmüştür.

Schaufeli ve arkadaşları çalışmaya tutkunluğu, tükenmişliğin karşı savı yaklaşımından hareketle ve Seligman'ın ortaya attığı Pozitif Psikoloji akımı kapsamında ele almışlardır. Maslach ve arkadaşları (2001) ile Schaufeli ve arkadaşları (2002) ; Kahn tarafından kavramsallaştırılan tutkunluğun bilişsel tutkunluktan yoksun olduğunu ve sadece duygusal ve fiziksel tutkunluğa odaklandığını öne sermektedir (Shuck, 2011, s. 311). Bu kapsamda Schaufeli ve Bakker, çalışmaya tutkunluğu pozitif ve tatmin eden bir ruh hali olarak tanımlamış;

dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma ile ifade edilen üç bileşenden oluştuğunu öne sürmüştür (2004, s. 295). Bu tutkunluk kişiye, nesneye, davranışa ya da olaya odaklanmamakta; zihinsel-duygusal olarak kalıcı ve yaygın bir durumu ifade etmektedir (Stefanie, Vitzthum, Klapp, & Danzer, 2013, s. 2).

Schaufeli ve arkadaşları da, Tükenmişliğin Karşıt Savı yaklaşımı kapsamında tutkunluğun kavramsal olarak tükenmişliğin zıttı yani pozitif ucu olduğunu savunmaktadır. Tükenmişliği oluşturan bitkinlik ve duyarsızlaşma boyutları ile çalışmaya tutkunluğu oluşturan dinçlik ve adanmışlık boyutlarının zıt uçlarda denkleştiğini; yapılan ampirik çalışmaların da iki boyut için kurulan antitez teorisini desteklediğini öne sürmektedir. Fakat Maslach ve Leiter'den farklı olarak tükenmişliğe ait bireysel başarıdan yoksunluk boyutu ile çalışmaya tutkunluğa ait yoğunlaşma boyutunun birbirine zıtlık oluşturmadığını ve birbirinden çok farklı kavramlar olduğunu öne sürmektedir. Bu farklılık nedeniyle çalışmaya tutkunluk kavramının Maslach Tükenmişlik Envanteri ile ölçülemeyeceğini; çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik kavramlarının farklı ölçekler ile ölçülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Turgut, 2010, s. 61).

Maslach, çalışmaya tutkunluğu tükenmişliğin doğrudan karşıtı ve tükenmişliğe ait bir yapı şeklinde kavramsallaştırırken; yaklaşımı benimseyen diğer araştırmacılar tükenmişlikten hareketle fakat tükenmişlikten bağımsız yapılar içerecek şekilde kavramsallaştırmıştır. Tükenmişliğin Karşıt Savı yaklaşımı tarihsel süreç içinde incelendiğinde, tükenmişlikten gittikçe uzaklaşan ve tükenmişlik bakış açısından çalışan refahına odaklanan bir bakış açısına dönüştüğü görülmektedir (Başoda, 2017, s. 84).

Tatmin-bağlılık yaklaşımının öncülüğünü yapan Gallup Şirketler Grubu ise, çalışmaya tutkunluğun iş tatmininden türetilen bir kavram olduğu öne sürmektedir. İş tatmini; çalışanın işine ilişkin olarak hissettiği olumlu ya da olumsuz tüm duyguları şeklinde tanımlamakta ve bireyin işinin, iş ile ilgili beklentilerini ne kadar karşıladığı üzerine odaklanmaktadır (Saruhan & Yıldız, İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama, 2012, s. 463). Harter ve arkadaşları, bu yaklaşıma göre çalışmaya tutkunluğu; çalışanın kendisini işine adanması, işe yönelik tatmini ve şevki şeklinde tanımlamıştır (2002, s. 269).

Çok boyutlu yaklaşımın öncüsü Saks, çalışmaya tutkunluğu; bireysel iş rolüne yönelik olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenler ile tanımlanan farklı ve benzersiz bir kavram şeklinde ifade etmektedir (2006, s. 602). Saks, Kahn'ın İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımında ve Maslach'ın Tükenmişliğin Karşıt Savı yaklaşımlarında tutkunluk için gerekli olan psikolojik koşulların ve öncüllerin belirtildiğini fakat işletme tarafından karşılanan tüm bu psikolojik koşullara, neden farklı çalışanların farklı düzeylerde cevap verdiklerini tam olarak

açıklayamadıklarını öne sürmektedir. Saks, bu sorudan hareketle çalışmaya tutkunluğu her iki yaklaşımı da kapsayan daha geniş bir bakış ile ele almış; çalışanların işlerine ve işletmeye neden az ya da çok tutkun olduklarını anlamak amacıyla çalışmalarının teorik altyapısını Sosyal Değişim Teorisine dayandırmıştır (2006, s. 603). Bu teoriye göre, çalışanlar işletme ya da diğer çalışanlar ile olan etkileşimlerinde karşı tarafa sunduğu kaynakları ile karşı taraftan elde ettiği kaynakları karşılaştırmaktadır (Demir, 2009, s. 197).

Macey ve Schineider, çalışmaya tutkunluğa ilişkin yapılan tüm tanımların ortak noktalarının; işletmeler tarafından gerçekleşmesi arzu edilen bir durum olduğunu ve örgütsel bir amaç içerdiğini, çalışanlar için kendini işe adama, çabaya odaklanma, bağlılık, tutku, şevk ve yüksek enerji gibi durumları içerdiğini, tutumlara ve davranışlara yönelik bileşenlere sahip olduğunu ifade etmektedir (2008, s. 4). Macey ve Schineider, yapılan tüm tanımlardan yola çıkarak çalışmaya tutkunluğa yeni bir bakış açısı getirmiş; özellik, durum ve davranış tutkunluğu şeklinde tanımlamıştır. Modele göre, özellik tutkunluğu (*belirli bir bakış açısından yaşamı/dünyayı deneyim etme eğilimi*) durum tutkunluğunu (*enerjik olma ve kendini verme hislerini ifade etme*), durum tutkunluğu ise davranışsal tutkunluğu (*rol içi ve dışı isteğe bağlı çabalar*) ortaya çıkarmaktadır (2008, s. 6).

Garber, çalışmaya tutkunluğu tanımlamanın belirtildiği kadar kolay olmadığını, işletme ya da çalışma ortamı gibi faktörlere göre tanımların ve yorumların farklılık gösterebileceğini bu yüzden işletmelerin kendi amaçları ve uygulamaları kapsamında çalışmaya tutkunluğu tanımlamaları gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 7’de incelenebileceği üzere Garber’a göre çalışmaya tutkunluğu tanımlayabilmek için 10 temel anahtar faktör bulunmaktadır (2007, s. 5). Garber’in belirlediği on faktörden yola çıkarak; işletme ile çalışanların hedeflerinin uyumlaştırıldığı, işletme ile çalışanların iki taraf olarak beklenen tavır ve tutumları sergilediği, etkili, tutarlı ve güvenilir bir iletişimin var olduğu, çalışanların süreçlere dâhil edildiği, işletmeyi sahiplendiği ve çalışanların herhangi bir beklentisi olmadan işletme için ekstra çaba sarf edebildiği ve işlerine yoğunlaştığı ve kendilerini adadığı, işletmeye olan bağlılığın yüksek olduğu durumlarda çalışmaya tutkunluk kavramının varlığından bahsedilebilir.

**Tablo 7.** Çalışmaya Tutkunluğun 10 Anahtar Faktörü

<b>Faktörler</b>	<b>Tanımlar</b>
Bağlılık	Çalışmaya tutkunluk, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tanımlamaktadır.
Tavır ve Tutumlar	Tutkun bir çalışan, işletmenin değerlerine, amaçlarına ve çalışma ilkelerine karşı olumlu bir tavır sergilemekte ve işletme de çalışanların değerlerine ve amaçlarına saygı duymaktadır. Her iki tarafında fayda sağladığı böyle bir çalışma ortamında, çalışanlar kendi yetenekleri ve potansiyelleri ile işleri en iyi şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları desteği almaktadır.
Uyumlaştırma	Adil bir onay ve ödül sistemi geliştirilmelidir. Çalışanların ve işletmenin amaçları uyumlu hale getirilmelidir. Çalışmaya tutkun çalışanlar, işletmenin stratejilerini anlayarak ve destekleyerek işletmenin başarısında aktif rol alırlar. Bireysel performans ve örgütsel başarı arasındaki bağlantıyı anlarlar.
İletişim	İşletme ile çalışanlar arasında etkili, tutarlı ve güvenilir iki yönlü bir iletişim bulunmaktadır.
Hedefler	Çalışmaya tutkun bir çalışan, işletmenin işe yönelik hedeflerini anlayarak, çalışma arkadaşları ile bir takım halinde, tüm enerjilerini belirtilen hedeflerin etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesine odaklanarak çalışmaktadır.
Müşteri Odaklılık	Çalışmaya tutkun çalışanlar, belirlenen yöntemler ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayabilmek için, müşteri odaklı bir yaklaşım ile kendilerini işe adamaktadır.
Adanmışlık	Çalışmaya tutkun çalışanlar, işlerin en yüksek performansla yapılmasını sağlamak, işletmenin kısa ve uzun vadeli tüm hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ekstra çaba göstermeye ve kendini adamaya isteklidir.
Sadakat	Örgütsel bağlılığı yüksek ve çalışmaya tutkun çalışanlar, kendisinden beklenildiği ya da görevini yapmak zorunda olduğu için ya da kendisine ücret ödendiği, işletmenin bir parçası olduğu için faydalar sunulduğu için değil kendisi istediği için işletmenin başarısına katkıda bulunmaktadır.
Dahiliyet	Tutkun bir çalışan işletmenin sağlayacağı ödül ve onayları beklemezsizin ekstra çaba gösterir ve kendisinden beklenmeyen ekstra işleri yapar. İşletmenin hedeflerini bir parçası haline getirerek, duygusal ve zihinsel olarak işletmeye dâhil olmaktadır.
Sahiplik	Çalışmaya tutkun bir çalışan, işletmeye kendi işletmesiymiş gibi sahip çıkarak tüm koşullarda işletme için aynı çabayı sarf eder ve bağlılık gösterir.

**Kaynak:** (Garber, 2007, s. 5-6)

### **2.3. Çalışmaya Tutkunluğun Alt Boyutları**

Schaufeli ve arkadaşları; çalışmaya tutkunluk kavramını kişiye, nesneye, davranışa ya da olaya odaklanmayan, zihinsel ve duygusal olarak kalıcı ve yaygın bir durum olarak ifade etmektedir (Stefanie vd., 2013, s. 2). Bireylerin işlerine yönelik olan bu zihinsel ile duygusal durumlarını tanımlamak ve sınıflandırabilmek amacıyla çalışmaya tutkunluk kavramını; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma şeklinde kavramsallaştırmış ve üç alt boyut ile incelemiştir.

#### **2.3.1. Dinçlik**

Dinçlik; çalışanların, çalışma ortamında işini gerçekleştirirken yüksek düzeyde bir enerji hissetme ve çaba sarf etme isteği duyma, zihinsel olarak dayanıklı olma ve zorluklar karşısında sebat etme durumları olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2001, s. 74). Çalışma ortamında kendini dinç hisseden çalışanlar işi ile motive olmaktadır ve zorluklarla karşılaştığında dahi dinç hissetmeye devam etmektedir.

Salanova ve arkadaşları, dinçlik boyutunu bilinçli ve bilinçsiz tüm davranışları ortaya çıkaran ve bu davranışların sürekliliğini sağlayarak yön veren güdüsel bir kavram olarak ele almıştır. Dinçlik boyutu; Mauno ve arkadaşlarının yapmış olduğu “Güdü faaliyetlerin yönü, dinçliği ve kalıcılığı üzerindeki bir etkidir.” tanımı ile de tutarlıdır. Güdünün genel tanımında ifade edilen dinçlik ve kalıcılık kavramları, dinçlik boyutunun da temel özellikleri arasında yer almaktadır (Turgut, 2010, s. 63).

#### **2.3.2. Adanmışlık**

Adanmış çalışanlar; işlerinin anlamlı olduğunu, bir amaca hizmet ettiğini, işleri ile gurur duyduklarını, ilgilerini çektiğini, kendilerine ilham verdiğini ve işlerini gerçekleştirirken mücadele ve çaba sarf edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda adanmışlık; işe yönelik ilham, şevk, övünç, önemlilik, mücadele hissi gibi kavramları içermekte ve çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı ifade etmektedir (Turgut, 2011, s. 156).

#### **2.3.3. Yoğunlaşma**

Yoğunlaşma ise bireyin çalışma esnasında zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamayacak kadar kendini işine kaptırması ve yüksek düzeyde konsantrasyon ile çalışarak yaptığı işten mutluluk duyması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2001, s. 75). Stefanie ve arkadaşları ise yoğunlaşma; çalışırken zamanın çok hızlı geçmesi ve çalışan için çalışma ortamında başka hiçbir şeyin önemli olmadığı kadar büyülenmesi, işine tamamen konsantre olması ve işine dalması durumlarını ifade etmektedir (Stefanie vd., 2013, s. 2).

## 2.4. Çalışmaya Tutkunluğu Artıran Faktörler

Çalışmaya tutkunluğun artırılmasını sağlayan faktörler genel olarak işletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu kurumsal kaynaklar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda faktörleri açıklamaya yönelik olarak Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri–Kaynakları Modelinden yararlanılmaktadır.

Hobfoll’ın öne sürdüğü Kaynakların Korunması Teorisi temelde iki varsayım üzerine odaklanmaktadır. Bu varsayımlardan ilkinde göre birey, temel olarak değer verdiği şeyleri elde etmek, muhafaza etmek ve geliştirmek için uğraşmakta ve bu motivasyonla hareket etmektedir (1989, s. 520). Hobfoll, insanların değer verdikleri şeyleri kaynak olarak ifade etmektedir ve kaynakları; nesne kaynakları (ev, araba, para, giyim, iş aletleri), kişisel kaynaklar (mesleki beceriler, umut, iyimserlik, öz-yeterlik, öz-saygı, öz-disiplin), durumsal kaynaklar (sağlık, istihdam, ayrıcalık, iş güvenliği, iş arkadaşlarının desteği) ve enerji kaynakları (para, eğitim, zaman, bilgi vb.) olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. Tüm bu kaynaklar birey için önemlidir ve tek başına değerli olabileceği gibi bir başka kaynağın elde edilmesini ve/veya muhafaza edilmesini sağladığı için de değerli olabilmektedir. Birey, kendi için değerli ve gerekli olan bir kaynağı kaybetme tehlikesi yaşadığı, kaybettiği ya da uzun süre elinde tutamayacağına inandığı durumlarda stres yaşamaya başlamaktadır (Turgut, 2010, s. 70).

İkinci varsayıma göre, kaynaklar bir birikim yaratmaktadır. Bazı önemli kaynaklara sahip olan çalışanlar başka kaynakları da kazanmaya, bazı kaynakları kaybeden bireyler de zamanla diğer kaynakları da kaybetmeye başlamaktadır. Her iki durum da çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak sağlığını etkilemektedir.

Çalışanlara işlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakların sunulması çalışanların mutluluğunu, çalışmaya tutkunluğunu, iş tatminini ve bireysel performansını artırmakta; fizyolojik ve psikolojik olarak sağlığını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmenin, çalışanına işi gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynağı sunmaması ya da sunduğu bazı kaynakları geri çekmesi çalışanların stres ve tükenmişlik seviyelerini artırmaktadır. Bu durum, çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Turgut, 2010, s. 58).

İş Kaynakları-Talepleri Modeli, çalışmaya tutkunluğu artırmaya yönelik faktörleri açıklayan bir diğer modeldir. İş talepleri, bir işi gerçekleştirirken sarf edilen fiziksel ve zihinsel tüm çabaların çalışan üzerindeki psikolojik, fiziksel ve sosyal etkileri şeklinde tanımlanmaktadır. İş kaynakları ise tüm bu etkileri azaltan, çalışanın başarılı olmasını ve

gelişimini destekleyen imkânları ve kazanımları ifade etmektedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, s. 501).

İş kaynakları ve iş talepleri; işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da kurumsal tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Zaman baskısı ve aşırı iş yükü gibi iş talepleri; çalışanların fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak enerji harcamasını gerektirmektedir. Özerklik veya iş kontrolünün olmadığı bir çalışma ortamında çalışanların çok fazla enerji harcaması stres ve tükenmişlik seviyesini yükseltmektedir. Bu durum bazı fizyolojik ve psikolojik zararların doğmasına sebep olabilmektedir (Turgut, 2010, s. 72). Çalışanların özerklik, geri ileti ve ödül gibi yeterli iş kaynaklarına sahip olması; yüksek iş taleplerinin sebep olduğu tüm psikolojik, fiziksel ve sosyal etkiler ile baş etmelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların performansını artırarak işe yönelik amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003, s. 19).

Diğer taraftan iş kaynakları; çalışanların öğrenme ve gelişimlerini teşvik ederek amaçlarına ulaşması için motivasyonlarının artırılmasında (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 297), sağlıklı hissetmelerinde ve çalışmaya tutkun hissedecekleri bir ortamın hazırlanması sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Turgut, 2010, s. 72). Tüm bu kapsamda çalışanlara iş talepleri ile başa çıkabilmesi için yeterli iş kaynağı sunulduğu ya da iş kaynaklarının zengin olduğu bir çalışma ortamında çalışmaya tutkunluğun, bireysel performansın ve iş tatmininin artacağı; fizyolojik ya da psikolojik olarak tüm zararların önüne geçilebileceği ifade edilebilir.

Bireyin çalışmaya tutkunluğunu artırmaya yönelik faktörler anlam katan faktörler, beceri ve başarı katan faktörler ve güvenlik katan faktörler olmak üzere üç başlık altında kategorize edilmektedir. Bireyin çalışmaya tutkunluğunu anlam katarak artırmaya yönelik faktörler; iş-benlik bilinci uyumu, iş zenginleştirme ve özerklidir. İş-benlik bilinci uyumu, bireyin işe yönelik rolleri ile benliği hakkında duygu, düşünce ve tutumlarına yönelik yaptığı tanım ile uyumlu bulması durumudur. İş zenginleştirme, işin daha anlamlı hale getirilmesi amacıyla işletmede yapılan tüm uğraşları ve faaliyetleri kapsamaktadır. Özerklik ise işin zamanlaması, kullanılacak süreçlerin belirlenmesi gibi tüm kararlarda bireyin sahip olduğu özgürlük derecesidir (Turgut, 2010, s. 73-74). Bireyin kişisel benliğine uygun işe yerleştirilmesi ya da işin bu yönde geliştirilmesi, işlerin zenginleştirilmesi ve işine yönelik kararlarda çalışana özerklik tanınması; işin daha anlamlı hale gelmesini ve çalışanın motivasyonunun, performansının ve çalışmaya olan tutkunluğunu artmasını sağlamaktadır.

Bireyin çalışmaya tutkunluğunu beceri ve başarı katarak artırmaya yönelik faktörler arasında performansla ilgili geri ileti ile eğitim ve teknoloji olanakları yer almaktadır. Çalışanlara yaptıkları işe yönelik performansları ile ilgili yapılan objektif değerlendirmeler ve yapıcı geri bildirimler, çalışanların mevcut durumlarını ve eksik taraflarını görmelerini sağlamaktadır (Turgut, 2010, s. 75). Yüksek performansa sahip çalışanlar ödüllendirilerek ve takdir edilerek bu seviyeyi korumaları yönünde teşvik edilmelidir. Aynı şekilde performansı düşük olan çalışanların ve bu çalışanların eksik taraflarının belirlenmesi, çalışanların performansının düşmesine sebep olan etkenlerin tespit edilmesi ve çalışanlara yapıcı bir şekilde geri bildirimlerde bulunulması gerekmektedir. Çalışandan ya da işletmeden kaynaklanabilecek tüm performans düşüklükleri, çalışanlara sunulacak gerekli eğitim ve teknoloji desteği ile ortadan kaldırılabilmektedir. Performansa yönelik tüm bu faaliyetler ile birlikte çalışanların beceri ve başarı duygularının geliştirilebileceği, kendilerini daha değerli ve faydalı hissedebilecekleri, çalışmaya tutkunluklarının artacağı ve işlerin daha anlamlı olacağı bir çalışma ortamı yaratılabileceği ifade edilebilir.

Bireyin çalışmaya tutkunluğunu güvenlik katarak artırmaya yönelik faktörler arasında sosyal destek ve kurumsal destek yer almaktadır. Sosyal destek, çalışanın işi gerçekleştirirken herhangi bir problemle karşılaştığında etkin ve hızlı bir şekilde çözebilmesi için çalışma arkadaşlarından ya da yöneticisinden yardım alabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal destek ise örgüt başarısına yönelik sarf edilen çabalara ve katkılara yönetimin verdiği değer ile huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamının yaratılması için yönetimin gösterdiği ilgi olarak ifade edilebilir (Turgut, 2010, s. 76-78). Çalışanların işe yönelik herhangi bir problemle karşılaştığı durumlarda hızlı ve etkin bir çözüm bulunması, göstermiş olduğu çaba ve katkılara yöneticilerin değer vermesi ve takdir etmesi, yöneticilerin huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılabilmesi için ilgili olması durumları çalışmaya tutkunluğu artıran faktörler arasında yer almaktadır.

Yapılan çalışmalara göre iş-benlik bilinci ile iş arasında uyumun ve işin zenginleştirilmesinin (May vd., 2004), özerkliğin ve performansla ilgili geri iletinin (Bakker & Geurts, 2004; Llorens vd., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), eğitim ile teknoloji olanaklarının, öz-saygının (Xanthopoulou, Bakker, Evangelia, & Schaufeli, 2009), sosyal desteğin (Llorens vd., 2006; May vd., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004) ve eğitim ile teknoloji olanaklarının (Salanova, Susana, Cifre, Martinez, & Schaufeli, 2003) çalışmaya tutkunluğu artırdığı sonucuna varılmıştır.

## 2.5. Çalışmaya Tutkunluk İle İlgili Yapılan Çalışmalar

İlgili literatür incelendiğinde, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel performans (Saks, 2006; MacLeod & Clarke, 2009; Xanthopoulou vd., 2009), iş tatmini (Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006; Gruman & Saks, 2011), örgütün finansal performansı (Xanthopoulou vd., 2009), örgütsel performans (Kaliannan & Adjovu, 2015), iş performansı (Konermann, 2011), iş kaynakları (Piia vd., 2015), iş-özel hayat dengesi (Amy, Waldrop, Rupperecht, & Grawitch, 2013), etik liderlik (Den Hartog & Belschak, 2012), zorluklarla başa çıkma (Storm & Rothmann, 2003), yaratıcılık (Bakker & Xanthopoulou, 2013), psikolojik güçlendirme (Quiñones, Broeck, & Witte, 2013), algılanan yönetici desteği (Jose & Mamplily, 2015) gibi kavramlarla ilişkilerinin incelendiği görülmektedir.

Shuck ve Wollard (2010) sadece arama terimini kullanan çalışan terimi kullanarak, birkaç bilimsel ve uygulayıcı veritabanını sorgulamış ve 1990-2010 yılları arasında konuyla ilgili en az 159 hakemli makalenin yayınlandığını tespit etmişlerdir (2011, s. 306).

Shuck, çalışmaya tutkunluk kavramının gelişimini bilimsel, çok disiplinli ve geniş bir yelpazede ele alabilmek amacıyla insan kaynakları yönetimi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve sağlık alanlarında yazılmış ve özetinde ya da başlığında anahtar kelime olarak çalışmaya tutkunluk kavramı içeren 751 yayın taramıştır. Bu çalışmalara dayanarak tutkunluk kavramının durumunu tanımlamak için akademik bakış açısıyla dört temel yaklaşım belirlemiştir (Shuck, 2011, s. 307). Dört temel yaklaşıma ilişkin olarak yapılan seminal çalışmalar, alana katkıları ve araştırmaların türleri Tablo 8'de incelenmektedir:

**Tablo 8.** Çalışmaya Tutkunluk Kavramına İlişkin Olarak Yapılan Seminal Çalışmalar

Alana Katkıları

Araştırmanın Türü

İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı		
(Kahn, 1990)	<p>İşe yönelik tutkunlukta, "bireysel kendini verme/adama (personal engagement)" ve "bireysel geriçekilme /uzaklaşma'ya ilişkin (personal disengagement)" kavramsal çerçeve belirlenmiştir.</p> <p>Etnografik çalışmasında Kahn (1990), yönetici memnuniyeti, rol netliği, kaynakların kullanılabilirliği gibi değişkenlerin; çalışanların deneyimlerini ve tutkunluğunu nasıl etkilediğini incelemek için 16 yaz kampı danışmanı ve 16 finans uzmanıyla görüşmüştür.</p>	Ampirik Araştırma: Etnografik Araştırma
(Kahn, 1992)	<p>Bireyin, işyeri bağlamında anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının tutkunluğun gelişmesinde önemli olduğu kavramsallaştırılmıştır.</p>	Kavramsal Araştırma
(May, Gilson, & Harter, 2004)	<p>Kahn'ın bireysel tutkunluk konseptine ilişkin olarak ilk ampirik çalışmayı yapmışlardır. 203 çalışandan elde edilen verilere göre; tutkunluk kavramının anlamlılık, erişilebilirlik ve güvenlik ile pozitif ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.</p>	Ampirik Çalışma: Anket Yöntemi
(Rich, Lepine, & Crawford, 2010)	<p>Kahn'ın bireysel tutkunluk konseptine ilişkin anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik gibi kavramlarını yeniden inceleyen çalışmalardan biridir..</p> <p>Kahn'ın bireysel tutkunluk konseptine ilişkin olarak bir ampirik çalışma yürütmüşlerdir. 245 itfaiyeciden elde edilen verilere göre; tutkunluk kavramı, değerlerin uyumu, algılanan örgütsel destek, temel öz değerlendirme, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde aracı role sahiptir.</p>	Ampirik Çalışma: Anket Yöntemi
(Shuck & Wollard, 2010)	<p>Kahn'ın konseptine uygun olarak olarak; 283 özel sektör çalışanları üzerine yürüttüğü çalışmasında tutkunluk kavramının işe uyum, duygusal bağlılık ve psikolojik iklimin çalışanların katılımı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve çalışan katılımının isteğe bağlı çaba ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.</p>	Ampirik Çalışma: Anket Yöntemi

**Tablo 8.** Çalışmaya Tutkunluk Kavramına İlişkin Olarak Yapılan Seminal Çalışmalar (Tablonun Devamı)

	Alana Katkıları	Araştırmanın Türü
<b>Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı</b>		
(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)	Kahn'dan sonra çalışanların tutkunluk ve gelişimi ile ilgili yapılan ilk kapsamlı ve teorik çalışmalardan biridir. Maslach ve Leiter; çalışmaya tutkunluğu tükenmişliğin karşı savı yaklaşımından yola çıkarak Maslach Tükenmişlik Envanteri'ndeki pozitif puanlar olarak tanımlamıştır.	Kuramsal Araştırma
(Schaufeli, Salanova, Vicente, & Bakker, 2002)	314 İspanyol üniversite öğrencisi ile 619 İspanyada faaliyet gösteren özel ve kamu kurumu çalışanından oluşan bir örnek ile yürütmüş oldukları araştırmanın sonuçlarına göre tükenmişlik ile çalışmaya tutkunluk arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.	Ampirik Çalışma: Anket Yöntemi
(Shirom, 2003)	Maslach ve ark. (2001) ve Schaufeli ve ark. Çalışmaya tutkunluk modellerini incelemiş ve çalışmaya tutkunluğun ayrı bir psikolojik durum olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca dinçlik boyutuna ilişkin psikolojik durumların ele alınacağı sorular sormaktadır.	Kavramsal Araştırma
(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	İşle alakalı olumlu bir durum olarak tanımlanan çalışmaya tutkunluk kavramı dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarıyla birlikte ele alınmış ve Utrecht Çalışmaya Tutkunluk ölçeği (UWES) geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında 10 farklı ülkede 1999-2003 yılları arasında yapılan 27 çalışmada 14.521 veri göstergesi toplanmıştır.	Ampirik Çalışma:
(Wefald, 2008)	Çalışmaya tutkunluk kavramını eleştirel olarak incelemiş ve işle ilgili bir yapı olarak geçerliliği hakkında ampirik kanıtlar sunmuştur. Çalışmasının örneklemini orta ölçekli bir finans kuruluşunda istihdam eden 382 çalışan ve yönetici oluşturmaktadır.	Ampirik Çalışma

**Tablo 8.** Çalışmaya Tutkunluk Kavramına İlişkin Olarak Yapılan Seminal Çalışmalar (Tablonun Devamı)

	Alana Katkıları	Araştırmanın Türü
<b>Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı</b>		
(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)	Çalışmaya tutkunluk-iş tatmini ile iş birim çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmadır. Çalışmaya tutkunluk ile kar arasındaki ilişkiden bahseden ilk çalışmalardan biridir. Çalışma kapsamında birden fazla alanda 7.939 iş birimine meta analizi uygulanmıştır.	Ampirik Araştırma: Meta Analizi
(Luthans & Peterson, 2002)	Çalışmaya tutkunluk ile yönetici yeterliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Gallup Liderlik Enstitüsüne katılan 170 yönetici üzerine yapılan çalışmanın sonuçlarına göre çalışmaya tutkunluk ile yönetici öz-yeterliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	Ampirik Araştırma
(Arakawa & Greenberg, 2007)	Çalışanların tutkunluğun artırılmasında yöneticilerin rolü incelenmiştir. Yönetim tarzının, çalışanların tutkunluk düzeyini, iyimserliğini ve performansını etkileyebileceğine dair sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma, Massachusetts'te bir sigorta şirketinde teknoloji departmanında çalışan 117 kişiye uygulanmıştır.	Ampirik Araştırma
(Harter, Schmidt, & Keyes, 2003)	Çalışmaya tutkunluğun psikolojik olarak iyi olma hali üzerine rolü tartışılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun, çalışan sağlığına yararlarını dile getiren ilk yayınlardan biridir.	Kavramsal Araştırma

**Tablo 8.** Çalışmaya Tutkunluk Kavramına İlişkin Olarak Yapılan Seminal Çalışmalar (Tablonun Devamı)

	Alana Katkıları	Araştırmanın Türü
<b>Çok Boyutlu Yaklaşım</b>		
(Saks, 2006)	Akademik literatürde; çalışmaya tutkunluğun öncülleri ve sonuçlarını inceleyen ilk araştırmadır. Araştırma; Kanada bölgesinde çok çeşitli meslek gruplarına mensup 102 birey üzerine uygulanmıştır.	Ampirik Çalışma
(Britt, Castro, & Adler, 2005)	Savaş askerlerinin psikolojik, duygusal ve bilişsel kaynaklarının rolü ve askerlerin ya da ekibin diğer üyelerinin çalışmaya tutkun olduğu durumlarda daha azd stres ve yorgunluk hissedip hissedilmediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında, halen kendi karakollarında görev yapan 176 ABD askerinden veriler toplanmıştır.	Ampirik Çalışma
(Macey & Schneider, 2008)	Çalışmaya tutkunluğu; özellik, durum ve davranış tutkunluğu şeklinde kavramsallaştıran ilk çalışmadır. Örgütler içinde çalışmaya tutkunluğun gelişimini destekleyecek kuramsal kavramlar sunmuştur.	Kavramsal Araştırma
(Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009)	İngilizce literatürde work engagement olarak ifade edilen çalışmaya tutkunluk kavramı ile work passion olarak ifade edilen tutkunluk kavramının farklılıklarını ortaya koyan ilk çalışmadır.	Kavramsal Araştırma
(Shuck & Wollard, 2010)	Çalışmaya tutkunluk kavramının bütünleşik literatür taramasını gerçekleştirmiştir. Çalışmada; insan kaynakları yönetimi alanı kapsamında ele alındığında çalışmaya tutkunluk kavramını "bireysel çalışanların istenen kurumsal hedeflere yönelik olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal durumu" şeklinde tanımlanmıştır.	Ampirik Çalışma

**Kaynak:** (Shuck, 2011, s. 310-316)

**Tablo 9.** Çalışmaya Tutkunluğa İlişkin Olarak Yazılan Tezler

Yıl	İşletme		Eğitim ve Öğretim		Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	Yüksek Lisans	Doktora	
2019	2	0	1	0	3
2018	1	0	0	0	1
2017	1	0	0	0	1
2016	2	2	1	0	5
2015	1	1	0	0	2
2014	2	0	0	0	2
2013	0	0	0	0	0
2012	1	0	0	0	1
2011	1	0	0	0	1
<b>Toplam</b>	11	3	2	0	16

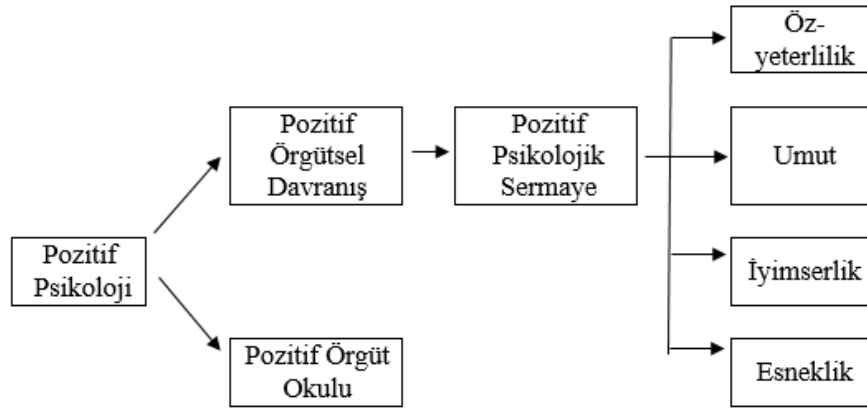
Tablo 9’da incelenebileceği üzere, Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezi (2020) üzerinden tez başlığında “çalışmaya tutkunluk” geçen tezler şeklinde yapılan detaylı aramada ilk tezin 2011 yılında İşletme alanında yazıldığı ve o tarihten bugüne kadar 13 adet yüksek lisans tezi ve 3 adet doktora tezi yazıldığı görülmektedir.

İşletme alanında çalışmaya tutkunluğa ilişkin olarak 11 yüksek lisans tezi ve 3 adet doktora tezi olmak üzere toplam 14 tez yazılmıştır. Yıllar itibariyle kavrama olan ilgilinin eşit dağıldığı gözlemlenmektedir. Bazı tezlerde İşletme alanına ek olarak Psikoloji ve Sağlık Kurumları Yönetimi alanlarının da konular arasına eklendiği görülmektedir. Eğitim ve Öğretim alanında 2016 ve 2019 yıllarında olmak üzere 2 adet yüksek lisans tezi yazılmış ve yazılan tezlerin örneğini ise ağırlıklı olarak öğretmenler oluşturmuştur.

Yazılan tüm tezlerde genel olarak çalışmaya tutkunluk kavramı; iş yükü, iş özellikleri, işkoliklik, iş-aile çatışması, iş-özel yaşam dengesi, iş tatmini, iş güvencesizliği, tükenmişlik, işin anlamlılığı, birey-iş uyumu, işte var olamama, işe yönelik destek, yönetici desteği, iş güvencesizliği, işten ayrılma niyeti, stratejik çeviklik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel performans, bireysel performans, korku iklimi, örgütsel güven, amire güven, öz-yeterlik, örgütsel özdeşleşme, yetenek yönetimi yetkinliği, performans değerlendirme, yapısal güçlendirme gibi kavramlar ile birlikte ele alınmıştır.

## 2.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi perspektifinde ele alındığında pozitif psikoloji; işletmelerde çalışanların psikolojik olarak güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin belirlenmesine, bireysel performanslarını artırılmasına ve işletmelerin, amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesine yardımcı olmaktadır (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2017, s. 162).



Şekil 5. Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Psikolojik Sermayenin İlişkisi

**Kaynak:** (Kutaniş & Oruç, 2014, s. 147)

Şekil 5'te incelenebileceği üzere pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ve dört bileşeni (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik) ile birlikte incelenen pozitif psikolojik sermaye kavramı; pozitif psikolojinin işletmelere yansımaları olarak kabul edilen yaklaşımlardır. Pozitif psikolojinin örgüte yansımaları olarak kabul edilen bir diğer yaklaşım ise Pozitif Örgüt Okuludur (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Pozitif Örgüt Okulu insan doğasında var olan yardımlaşma isteği, uyumlu olma, anlamlı olma, erdemli olma gibi pozitif potansiyellerine odaklanmakta ve çalışanların kendini psikolojik olarak iyi hissedeceği, performans ve verimliliğinin artırılacağı organizasyonlar kurabilmeye ve örgüt düzeyinde en mükemmelere ulaştıracak faaliyetlere odaklanmaktadır (Narcıkara, 2017, s. 21).

Pozitif psikoloji yaklaşımı ile birlikte öz-yeterlilik, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel davranışın pozitif kavramları üzerine odaklanılmış; işletmelerin etkinliğini ve performansını artırmak amaçlanmıştır (Turgut, 2010, s. 57-58). Pozitif örgütsel davranış; günümüz işletmelerinde performansın geliştirilebilmesi amacıyla nitelikli insan kaynağını pozitif yönlendirilmesi ve insan kaynağının ölçülebilir, geliştirilebilir, etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve geliştirilmesine yönelik uygulamaları ele almaktadır (Luthans vd., 2007, s. 10-11).

**Tablo 10.** Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar

	<b>Pozitif Örgüt Okulu</b>	<b>Pozitif Örgütsel Davranış</b>
<b>Araştırma Konuları</b>	Örgütsel Bağlamda Ele Alınan Pozitif Yönler	Bireysel Pozitif Psikolojik Özellikler
<b>Analiz Seviyeleri</b>	Makro	Mikro
<b>Araştırma Yöntemleri</b>	Tümdengelim	Tümevarım
<b>Odak Noktası</b>	Örgütsel Performans	Bireysel Performans
<b>Veri Toplama Yöntemleri</b>	Nitel ve Nicel	Nicel
<b>İlgilendikleri Kavramlar</b>	Erdem, Merhamet	Öz-yeterlilik, Umud, Esneklik, İyimserlik

**Kaynak:** (Kutanis & Oruç, 2014, s. 149)

Tablo 10’da incelenebileceği üzere, Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgüt Okulu bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Farklılık görülen ilk nokta, araştırma konuları ve odak noktaları üzerinedir. Pozitif Örgüt Okulu örgüt düzeyinde pozitif durumlar ve pozitif özellikler ile ilgilenirken; Pozitif Örgütsel Davranış bireysel düzeyde pozitif durum ve özellikler ile bunların bireysel ve dolayısıyla örgütsel performans üzerine etkileri ile ilgilenmektedir. Pozitif örgütsel davranışta, performans gelişimine verilen önemin daha belirgin olduğu ifade edilebilir (Kutanis & Oruç, 2014, s. 149).

Farklılık görülen bir diğer nokta, ilgilendikleri kavramlar üzerinedir. Pozitif örgüt okulu, performansla ilişki henüz belirlenemeyen merhamet ve erdem gibi pozitif karakteristik özellikler ile ilgilenmektedir. Pozitif örgütsel davranış ise durumsal olarak ölçülebilen, geliştirilebilen ve performans ile ilişkili olduğu bilinen öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik gibi kavramlar ile ilgilenmektedir (Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan tüm olumlu kavramlar, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile geliştirilebilmekte; bireysel ve örgütsel performans üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak da etkili olabilmektedir.

Luthans ve arkadaşları, pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde mevcut sermaye türlerini (ekonomik sermaye, sosyal sermaye ve beşeri sermaye) ve sahip olduğu özellikleri inceleyerek çalışanların pozitif tarafına odaklanan ve diğer sermaye türlerinden farklı olduğunu ileri sürdükleri yeni bir sermaye türünü ortaya atmıştır (Erkmen & Esen, 2012, s. 90). Çalışanların “Ben kimim?” sorusuna cevap aradığı ve psikolojik olarak sürekli gelişme hali olarak tanımladıkları bu sermaye türünü, pozitif psikolojik sermaye adıyla kavramsallaştırmışlardır (Luthans vd., 2007, s. 3).

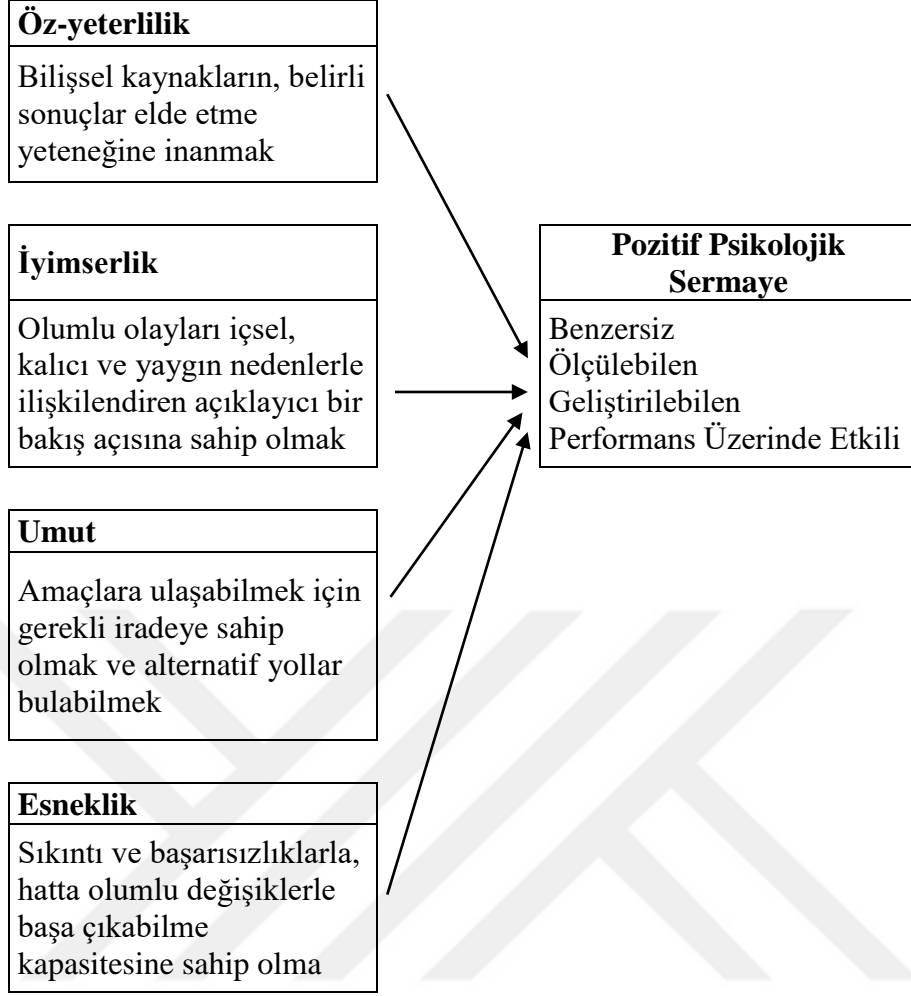
Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı, çalışanların zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerini ortaya çıkarmaya ve güçlü yönlerini durumsal değişkenler yardımı ile ölçmeye, geliştirmeye ve performansı artırmaya yönelik bir gelişim sağlamaya odaklanmaktadır (Luthans & Youssef, 2004, s. 152). Zamanla artırabilen ve gelişime açık bir potansiyele sahip olması yönüyle pozitif psikolojik sermaye, bir kaynaktan çok psikolojik bir kapasite şeklinde ifade edilmektedir (Kutaniş & Oruç, 2014, s. 151).

Pozitif psikoloji ve pozitif psikolojinin çalışma ortamına yansımaları olarak kabul edilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ile birlikte çalışanların öz-yeterlilik, umut, esneklik ve iyimserlik gibi geliştirilebilen psikolojik özelliklerinin toplamını ifade eden pozitif psikolojik sermaye kavramı ele alınmıştır (Luthans vd., 2007). Fakat bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığında pozitif psikolojik sermaye, oluşturduğu bu toplamdan çok daha fazla bir anlam içermektedir (Kutaniş & Oruç, 2014, s. 147).

## **2.7. Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutları**

Psikolojik Sermaye; çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilmek ve zorlukların üstesinden gelebilmek için gerekli yetkinliğe ve yeterli kaynağa sahip olduğuna yönelik inancı, bugün ve gelecekte amaçlarını gerçekleştirebileceğine ve başarılı olabileceğine ilişkin sahip olduğu pozitif beklenti, zorlu amaç ve problemler ile başa çıkabileceğine yönelik isteği, bu yönde bir güç hissetmesi ve alternatif yollar bulabilme becerisi; sıkıntı, başarısızlık ve değişimler ile başa çıkabilmesi, uyum gösterebilmesi ve bundan kurtulabilmesi gibi pozitif psikolojik durumları içermektedir.

Çalışanların, mevcut koşullarda sahip olduğu psikolojik özellikler ile gelecekte gelişim yoluyla sahip olacağı potansiyel psikolojik özellikleri toplamı pozitif psikolojik sermaye kavramını oluşturmaktadır (Narcıkara, 2017, s. 27). Pozitif psikolojik sermaye kavramı Şekil 6'da incelenebileceği üzere öz-yeterlilik, umut, esneklik ve iyimserlik alt boyutlarıyla birlikte kavramsallaştırılmıştır. Luthans ve arkadaşlarına göre bu dört alt boyut; benzersiz, ölçülebilir, geliştirilebilir niteliktedir ve performans üzerinde etkilidir. Pozitif psikolojik sermaye kavramına, dört kavram dışında bir başka kavramın alt boyut olarak dâhil edilememesinin sebebi ise performans üzerinde ölçülebilir bir etkisinin olmaması ve geliştirilebilir niteliğe sahip olmamasıdır (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006, s. 288).



**Şekil 6.** Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları

**Kaynak:** (Luthans & Youssef, 2004, s. 15)

### 2.7.1. Öz-yeterlilik

Bandura; Sosyal Bilişsel Kuram kapsamında ele aldığı öz-yeterlilik kavramını, bireyin amaçlarına ulaşabilmek için davranışlarını organize edebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirme sürecinde sahip olduğu tüm yeteneklere ve kaynaklara yönelik inancı şeklinde tanımlamıştır (2002, s. 94). Stajkovic ve Luthans ise öz-yeterliliği; bireyin bilişsel kaynaklarını ve motivasyonunu, yaşadığı tüm olayları kontrol altında tutabilecek şekilde organize etmesi ve hayatında karşılaşılabileceği tüm engellerin üstesinden gelebileceğine dair inancıdır (1998, s. 66). Tanımlardan da anlaşılabilirliği üzere öz-yeterlilik, algılanan bir beceri ya da yetenekten ziyade belirli koşullar altında bireylerin becerileri ile birlikte neler yapabileceklerine olan inançlarıdır (Hefferon & Boniwell, 2018, s. 105).

Bandura'nın (1997) yapmış olduğu genel tanımdan yola çıkarak çalışma hayatına yönelik olarak öz-yeterliliği; çalışanların belli bir görevi ya da amacı etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için harekete geçireceği motivasyon, zihinsel kaynaklar ve davranış biçimleri gibi kişisel yeteneklerine ilişkin inancı ya da güveni şeklinde tanımlamak mümkündür (Erkmen & Esen, 2012, s. 91). Yüksek düzeyde öz-yeterliliğe sahip çalışanların, yüksek düzeyde motivasyona sahip olacakları ve daha çok çaba sarf edebileceği amaçlar ve görevler edindiği, karşılaştıkları engellere yönelik daha fazla alternatif yol geliştirebildikleri ve işletmenin başarısına daha çok katkı sağladıklarını ifade etmek mümkündür.

Çalışanların verilen görevleri başarı ile yapmayı denemesi, yönetici ve diğer çalışanların deneyimlerinden öğrenmesi, teşvik edilmesi ve görev esnasında pozitif geri bildirimde bulunulması belirli bir alanda öz-yeterlilik kazanmasına ya da kapasitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır (Akçay V. H., 2012, s. 125). Ayrıca Bandura, öz-yeterliliğin gelişimini etkileyen faktörleri; çalışanların fiziksel ve psikolojik durumları, gerçekleştirdikleri işin ve verilen görevlerin zorluk derecesi, çalışma şartları ve iş yapış biçimleri, aldıkları yardım miktarı ve performanslarını sergiledikleri şartlar olarak belirtmekte ve özellikle çalışanların tüm bu bilişsel süreçleri değerlendirme ve algılama biçimlerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Özkalp, 2009, s. 493).

## 2.7.2. İyimserlik

İyimserlik, bireysel düzeyde ele alınan bir kavramdır. Çalışanların geçmişte yaşadığı başarısızlıklara, gerilemelere ve tüm olumsuzluklara rağmen pozitif bir beklenti ile bugün ve gelecekte iyi şeyler olacağını düşünmesi, geleceğe yönelik hareket etmeye devam etmesi olarak tanımlanmaktadır (Erkmen & Esen, 2012, s. 91). Schneider, iyimserliği geliştirmek için üç yaklaşım önermektedir: geçmiş için hoşgörü, şu an için takdir ve gelecek için fırsat arayışı (Luthans & Youssef, 2004, s. 156).

Pozitif psikoloji yaklaşımında, iyimserliğe ilişkin olarak iyimserlik eğilimi ve açıklama tarzı olmak üzere iki önemli bakış açısı bulunmaktadır (Hefferon & Boniwell, 2018, s. 95). Birey, iyimserlik eğiliminin var olup olmaması ve sergilediği tüm davranışların sebebini nasıl açıkladığı ve neye atfettiğine bağlı olarak iyimser ya da karamsar şeklinde kategorize edilmektedir.

İyimserlik eğilimi, beklenti ve güven olmak üzere iki temel öğeden oluşan genelleştirilmiş bir kişilik özelliğidir. Kendine güvenen ya da kendisi ile ilgili şüphesi olmayan ve amaçlarını gerçekleştirebileceği, sonuçların pozitif olacağı yönünde beklentisi olan birey, davranışlarının ve çabalarının bir anlam ifade ettiğini düşünmektedir. Bu düşünceyle kendini motive etmekte ve amacını gerçekleştirme sürecinde daha fazla çaba sarf etmektedir.

İyimser birey, yaşadığı pozitif olayları ve durumları içsel, kalıcı ve genellenebilen sebepler ile açıklamakta ve kendini bu yönde motive ederek daha çok çaba gösterebilmektedir. Yaşadığı olumsuz olay ve durumları ise dışsal, geçici ve duruma ya da olaya bağlı sebeplere bağlayarak durumun geçici olduğunu, bireysel sebeplerden kaynaklanmadığını ve yaşamını olumsuz etkilemeyeceğini düşünmektedir. İyimser bireyin aksine karamsar birey ise pozitif olay ve durumları dışsal, geçici ve duruma ya da olaya bağlı; negatif olay ve durumları ise içsel, kalıcı ve genellenebilen sebepler ile açıklamaktadır (Seligman, 1998, s. 43-47). Karamsar bireyin yaşadığı olumsuz olaylarda kendini sorumlu tutma eğilimi çok fazladır. Bu durumun kalıcı olduğunu, dilediği kadar çaba gösterse dahi sonucun değişmeyeceğini düşünmektedir.

Bireyin, algılama ve yorumlama biçimlerinin öznel olmasından kaynaklı olarak; davranışlarını, yaşadığı olayları ya da içinde bulunduğu durumların nedenini açıklama biçimi her zaman gerçekçi ve esnek olmamaktadır (Akçay V. H., 2011, s. 86). Gerçekçi ve esnek olmayan bu tarz bir iyimserlik modeli, bireyin uzun dönemde fizyolojik ve psikolojik olarak sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte ve bireyi karamsarlığa itebilmektedir.

### 2.7.3. Umut

Kavrama ilişkin en kapsamlı çalışmaları yürüten Jerome Frank'a göre (1968) umut, bireye iyi olduğunu hissettiren ve harekete geçebilmesi için motive eden bir özelliktir (Akman & Fidan, 1993). Frank, umut kavramını duygusal boyuttan oluşan tek bir boyutta ele alan kuramcılarının aksine, duygusal boyutuna ek olarak bilişsel boyutunun da olduğunu öne süren ilk kuramcıdır. Frank'a göre umut, duygusal boyuttan ziyade ağırlıklı olarak bilişsel boyuttan oluşmaktadır.

Umudun iki boyutlu ele alındığı en kapsamlı çalışmalar, Synder ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda, umudun ilk boyutu (*agency*) "bireyin amacını gerçekleştirmek istemesi ve bireyin amacını gerçekleştirebilmek için kendine bir güç hissetmesi", ikinci boyutu (*pathway*) ise "amacını gerçekleştirebilmek için farklı yollar bulabilme becerisi olarak" tanımlanmıştır (Snyder vd., 1991a, s. 570). Her iki boyutun da odak noktası, bireyin sahip olduğu amaçlarıdır.

Umut kavramının birinci boyutu (*agency*), bireyin amacını gerçekleştirmeye yönelik harekete geçme isteğini; öz-yeterlilik kavramı ise amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla bireyin bilişsel kaynaklarından ve yeteneklerinden oluşan kapasitesine ve yeterliliğine olan inancını ifade etmektedir (Akçay V. H., 2011, s. 85). Bu temel fark gözetilerek her iki kavram birbirine karıştırılmamalıdır.

Amaçlar, umut teorisinde davranışları motive eden değerler olarak ele alınmaktadır (Usta, 2013, s. 72). Motivasyon ise bireyleri harekete geçmeye ve belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak etkili ve itici bir güç şeklinde tanımlanmaktadır. Amaçlar, belirlenen tüm hedefler için gerçekçi, uygun, ulaşılabilir ve bir parça belirsiz olmalıdır (Usta, 2013, s. 72). Gerçeklikten uzak, gerçekleşme ihtimali olmayan ya da gerçekleşme ihtimali kesin olan amaçlar, uzun vadede bireyin motivasyonunu düşürmektedir.

Tüm bu tanımlara göre; umutlu birey amaçlarını gerçekleştirebilmek için isteklidir ve bu süreçte kendini sürekli motive etmektedir. Umut, bireyi karşılaştığı engeller karşısında kontrolü kaybederek vazgeçmeyi benimsemek yerine proaktif olarak bulabileceği alternatif yollara yönlendirmektedir. Eğer birey, engeller karşısında alternatif yollar bulamaz ise amaçlarına ulaşamayacağı gibi öğrenilmiş çaresizliğin de ilk aşamasına geçmiş olacaktır (Akçay V. H., 2011, s. 85). Tüm bu durumlar, birbirini tamamlar niteliktedir ve herhangi birinin eksikliğinde umuttan bahsedilememektedir.

Luthans, umudun çalışanların da katılabileceği ve katkılarını sunabileceği ortak bir hedefin belirlenebilmesi ve hedefe bağlı kalınması, belirlenen hedeflerin net ve özgül bir şekilde ifade edilmesi, hedefe ilişkin uzun dönemli stratejilerin belirlenmesi, hedeflere özgü alternatif olabilecek eylem planlarının geliştirilmesi, amaca ulaşmayı engelleyen durumlarda yeniden amaç oluşturabilmesi becerisinin geliştirilmesi ve amacı gerçekleştirmeye yönelik eylemlere ilişkin zihinsel provalar yapılması gibi yollar ile geliştirilebileceğini ifade etmektedir (2002, s. 63-64).

#### **2.7.4. Esneklik**

Esneklik; bireyin belirsizlik, başarısızlık, artan risk, çatışma, vb. olumsuz gelişmelere ve hatta olumlu yönde değişim, ilerleme ve sorumlulukların artması gibi olumlu gelişmelere karşı harekete geçebilmesi, bu durumlara karşı uyum gösterebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2017, s. 164). Kendini esnek olarak tanımlayan birey; belirsiz ve olumsuz durumlar ile olumlu gelişmeler ile karşılaştığında bu duruma daha kolay adapte olabilmekte, sürekli ve hızlı çözümler üreterek bu durumdan hızlı bir şekilde kurtulabilmektedir.

Esneklik, diğer bir tanıma göre sıkıntı, belirsizlik, çatışma ve başarısızlıklardan hatta olumlu değişimlerden sıyrılabilme için gerekli pozitif psikolojik kapasitedir. Esneklik kapasitesine sahip çalışanların iş stresi, çoklu görev talepleri ve örgütsel değişikliklerle daha kolay baş edebildikleri bilinmektedir (Stefanie vd., 2013, s. 3). Esneklik, çalışma hayatında daha çok karşılaşılan olumsuz durumlarda bireyin stresle başa çıkmasını ve bu durumlardan kurtulmasını kolaylaştıran bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002, s. 61).

Bireyin çevresindeki değişimlere uyumu olarak nitelendirilen esneklik, bireyin kendine ve örgüte yabancılaşması gibi birçok problemi de ortadan kaldırmaktadır. Yabancılaşma kavramını; bireyin çevresindeki değişimlere uyum gösterememesi, özellikle çevresi üzerindeki denetimini kaybetmesi ya da denetimi üzerindeki etkinliğinin azalması ve tüm bunların bireyi yalnızlığa, çaresizliğe sürüklemesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Şimşek vd., 2008, s. 314).

## 2.8. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yapılan araştırmalarda öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik alt boyutları ile birlikte pozitif psikolojik sermaye kavramı; çalışan devamsızlığı (Avey, Patera, & West, 2006, s. 48-49), örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Larson & Luthans, 2006, s. 54; Çetin, 2011, s. 376), pozitif duygular ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008, s. 87; Norman, 2006, s. 384), iş performansı ve çalışan performansı (Gooty vd., 2009, s. 357; Nguyen & Nguyen, 2011, s. 88; Walumbwa vd., 2009, s. 4), çalışan sapkınlığı (Norman, 2006, s. 385), işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres belirtileri (Avey vd., 2009, s. 686), iş-yaşam kalitesi (Nguyen & Nguyen, 2011, s. 88), işyerinde kaba, nezaketsiz davranışlar (Roberts vd., 2011, s. 452), etkinlik ve ekstra çaba (Toor & Ofori, 2010, s. 344), yaratıcı performans (Sweetman vd., 2011, s. 7), otantik liderlik (Walumbwa vd., 2009, s. 8), değişimci ve dönüşümcü liderlik (McMurray vd., 2010, s. 441) gibi kavramlarla birlikte ele alınmış ve ilişkili oldukları sonucuna varılmıştır (Erkmen & Esen, 2012, s. 92).

Erkmen ve Esen, psikolojik sermayeye kavramının ortaya çıktığı 2004 ile araştırmalarını yaptıkları 2011 yılları arasına ilişkin yazın taramasında 34 makale ve yurtdışında farklı üniversitelerde yazılan 15 yüksek lisans ve doktora tezini incelemiştir. Erkmen ve Esen'in bulgularına göre; ilgili makalelerde psikolojik sermayenin diğer kavramlarla ilişkisi aşağıdaki gibidir:

**Tablo 11.** Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Değişkenler	Sayı
Çalışan devamsızlığı (-)	1
Örgütsel bağlılık (+)	3
İş tatmini (+)	5
Pozitif duygular (+)	1
Örgütsel vatandaşlık davranışı (+)	4
İş performansı (+)	4
Çalışan performansı (+)	3
Çalışanların sapkın davranışları (-)	3
İşten ayrılma niyeti (-)	1
İş arama davranışı (-)	1
Stres (-)	1
Kaba davranışlar (-)	1
Etkinlik (+)	1
Yaratıcı performans (+)	1
Otantik liderlik (+)	5
Değişimci ve dönüşümcü liderlik (+)	1
Yaşam kalitesi (+)	1
Olumlu örgüt iklimi (+)	1
Satış geliri (+)	1
Amaçları gerçekleştirme(+)	1

**Kaynak:** (Erkmen & Esen, 2012, s. 97)

Taranan yayınlarda, psikolojik sermaye kavramı genel olarak; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, çalışanların sapkın davranışları ve otantik liderlik gibi değişkenlerle birlikte ele alınmıştır (Erkmen & Esen, 2012, s. 98). Erkmen ve Esen'in yazın taramasında incelenen araştırma sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye kavramı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, etkinlik, yaratıcı performans, otantik liderlik, değişimci liderlik, değişimci liderlik, yaşam kalitesi, olumlu örgüt iklimi, satış geliri ve amaçları gerçekleştirme ile pozitif yönde anlamlı; çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres, kaba davranışlar ile negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 12.** Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramına İlişkin Olarak Yazılan Tezler

Yıl	İşletme		Eğitim ve Öğretim		Psikoloji		Diğer Alanlar		Toplam
	Y.Lisans	Doktora	Y.Lisans	Doktora	Y.Lisans	Doktora	Y.Lisans	Doktora	
2020	0	1	0	0	0	0	0	0	1
2019	10	5	6	2	3	0	1	2	29
2018	3	4	5	1	4	0	1	0	18
2017	4	2	2	0	1	0	0	1	10
2016	4	2	0	0	1	0	2	0	9
2015	1	1	2	2	0	0	0	0	6
2014	1	2	0	0	0	0	0	0	3
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2011	0	0	0	1	0	0	1	0	2
<b>Toplam</b>	23	17	15	6	9	0	5	3	78

Tablo 12’de incelenebileceği üzere Yüksek Öğretim Kurumunun Ulusal Tez Merkezi (2020) üzerinden tez başlığında “pozitif psikolojik sermaye” geçen tezler şeklinde yapılan detaylı aramada ilk tezin 2011 yılında Eğitim ve Öğretim ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanlarında yazıldığı ve o tarihten bugüne kadar 52 adet yüksek lisans tezi ve 26 adet doktora tezi yazıldığı görülmektedir. 57 adet tezin, 2017-2019 yılları arasında yazıldığı ve kavrama ilişkinin ilginin bu dönemde artış gösterdiği ifade edilebilir.

Pozitif psikolojik sermaye kavramına ilişkin olarak işletme alanında 23 yüksek lisans tezi ve 17 adet doktora tezi olmak üzere toplam 40 tez yazılmıştır. İşletme alanında, 2019 yılında kavrama olan ilginin yoğun olduğu ve toplam 15 adet tezin bu dönemde yazıldığı görülmektedir. Bu alanında yazılan tezlerde pozitif psikolojik sermaye kavramı örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel esenlik, örgütsel güven, örgütsel politika, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, yaşam doyumu, bireysel performans, örgütsel performans, iş performansı, iş tatmini, işveren markası, adanmışlık, işe tutkunluk, duygusal zekâ, farklılık iklimi, örgütsel

destek, yönetici desteği, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, mobbing, nomofobi, iş-aile çatışması, örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi kavramlar ve çeşitli liderlik tipleri ile ele alınmıştır.

Eğitim ve Öğretim alanında 15 yüksek lisans tezi ve 6 doktora tezi yazılmıştır. Tezlerin örneklemini genel olarak öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu alanda yazılan tezlerde pozitif psikolojik sermaye kavramı mesleki adanmışlık, işe adanmışlık, birey-örgüt uyumu, iş-yaşam kalitesi, iş-aile zenginleşmesi, örgütsel yabancılaşma, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, okul etkililiği, yeterlik inancı, politik davranışlar gibi kavramlar ve çeşitli liderlik tipleri ile birlikte ele alınmıştır.

Psikoloji alanında toplam 9 adet yüksek lisans tezi yazılmıştır. Bu alanda yazılan tezlerde pozitif psikolojik sermaye kavramı; stresle başa çıkma, iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, öznel iyi olma, işten ayrılma niyeti, üst biliş gibi kavramlar ile birlikte ele alınmıştır. Turizm, Kamu Yönetimi, Sağlık Kurumları Yönetimi, Bankacılık ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanlarında yazılan diğer 8 tezde ise pozitif psikolojik sermaye kavramı; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, kariyer algısı, iş stresi, işten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma, duygusal emek, iş stresi, tükenmişlik, sapkın örgütsel davranışlar, politik davranışlar gibi kavramlar ile birlikte ele alınmıştır.

## **2.9. İşveren Markasının Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye İle İlişkisi**

Modernist görüşe göre stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadede yaşamını idame ettirebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı ile ortalamanın üzerinde bir kar elde edebilmek amacıyla sahip olduğu tüm üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 28). Her işletmede bulunabilen ya da kolaylıkla sahip olunabilecek üretim kaynakları, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için yeterli değildir.

İnsan kaynağı, diğer üretim kaynaklarından farklı olarak; değer yaratan ve değerli kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağını rekabet avantajı sağlamak ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için önemli bir kaynak haline getiren unsurlar; sahip olduğu benzersiz yetkinlikler ve işletme için yarattığı ya da yaratabileceği potansiyel artı değerdir (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 10).

Backhaus ve Tikoo, işveren markası kavramının teorik alt yapısını kaynak temelli yaklaşıma dayandırmaktadır. İşveren markası, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en yetenekli çalışanlardan oluşan güçlü bir insan kaynağı kadrosu oluşturulmasını ve yüksek nitelikli çalışanların işletmeye sağladığı katkılar ile rekabet üstünlüğü kazanmasını ve bu üstünlüğü korumasını sağlamaktadır (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9). Stratejik boyutta ve uzun vadede ele alındığında işveren markası, işletmeler için bir var olma stratejisi olarak ifade edilebilir (Baş, 2011, s. 15).

İşveren markası uygulamaları, özellikle insan kaynakları yönetimi sürecinin ve faaliyetlerinin geliştirilerek etkinliğinin artırılmasını (Kunerth & Mosley, 2011, s. 19); beklenen yetkinliklere sahip ve işletmenin temel yetenekleri ile uyumlu, taklit edilmesi zor, ayırt edici ve eşsiz nitelikteki potansiyel insan kaynağının işletmeye çekilmesini (Sehgal & Malati, 2013, s. 57) ve mevcut insan kaynağının örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını artırarak elde tutulmasını sağlamaktadır.

İşveren markası ile ilgili olarak yapılan bazı araştırmalar olumlu bir işveren markası imajına sahip işletmelerin; nitelikli çalışanları işletmeye çekebildiklerini, çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve performanslarını yükselttiğini, işe alım maliyetlerini azalttığını, işletmenin uzun vadede etkinliğini ve verimliliğini artırarak rekabet avantajı sağlayabildikleri ifade etmektedir (Baş, 2011, s. 41). Birinci bölümde de incelenebileceği üzere işveren markası kavramı ile birlikte ele alınan ve ilişkili olduğu sonucuna varılan diğer kavramlar şunlardır: örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel destek, çalışan memnuniyeti, iş-yaşam kalitesi, işe başvurma niyeti, işten ayrılma niyeti, işe adanmışlık, iş tatmini, kurumsal itibar, kurumsal imaj, ücret tatmini, katılma niyeti, yeteneği cezbetme.

Sosyal bir varlık olarak insan kaynağının ait olduğu topluma, işletmeye ya da gruplara yararlı ve başarılı işler yapabilmesi için öncelikle istekli olması ve motive edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, bu durumdan hareketle çalışanların verimliliğini ve performansını artırabilmek amacıyla etkin bir iletişim ağı kurulması ve çalışanları işe yönlendirme ve motive etmeye yönelik araçlar geliştirmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2007, s. 23). Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi departmanları yetenekli çalışanların elde tutulması, çalışanların psikolojisini anlama ve çalışanları daha yüksek performans göstermeleri için motive etmekte önemli bir rol üstlenmektedir (Jose & Mamplily, 2015, s. 232). Günümüz rekabet koşullarında, insan faktörünün ve işleriyle alakalı olan psikolojik bağlantılarının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Seligman ve arkadaşları, çalışanların psikolojik bağlantılarının incelenmesinden hareketle çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak sağlıklı olması, sahip oldukları potansiyellerini gerçekleştirmeleri, mutlu ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri amacıyla pozitif psikoloji yaklaşımına duyulan ihtiyacın arttığını ve çalışanların pozitif taraflarına odaklanmanın önemi vurgulamaktadır (Luthans, vd., 2006, s. 26). Pozitif psikolojinin işletmelere yansması olarak kabul edilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı; nitelikli potansiyel çalışanların işletmeye kazandırılmasının yanı sıra mevcut çalışanların psikolojik kapasitelerinin geliştirilmesi ve performansının artırılmasına yönelik faaliyetleri de içermektedir (Luthans, 2002, s. 59). Çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye kavramları pozitif örgütsel davranış ve dolayısıyla pozitif psikoloji kapsamında ele alınmaktadır.

Schuck ve Wollard'a insan kaynakları yönetimi alanında çalışmaya tutkunluk kavramının araştırılmasına ve uygulamalarına yönelik uygulamalar her geçen gün artmaktadır fakat çalışmaya tutkunluk kavramının kabul gören ve kullanılan genel bir tanımı bulunmamaktadır. Yazarlara göre çalışmaya tutkunluk; çalışanların bireysel olarak, arzu edilen organizasyonel sonuçlara olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal durumunu ifade etmektedir (Shuck & Wollard, 2010, s. 103). Koçel'e göre ise çalışmaya tutkunluk, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve enerjisini isteyerek örgütün amaçlarının geliştirilmesine ve örgütün başarısına yöneltmesini ifade etmektedir (Koçel, 2018, s. 471). Saks da yapmış olduğu çalışmalarda, çalışmaya tutkunluk ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönde; işten ayrılma niyeti ile ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (2006, s. 619). Yapılan araştırmalar, işveren markası uygulamalarının da çalışanların pozitif ruh halini geliştirdiğini ve örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve performansını artırdığını, işten ayrılma niyetini ve devamsızlıkları azalttığını göstermektedir.

Turgut, çalışmaya tutkunluğu artırmaya yönelik temel uğraşın sebeplerini; çalışanların psikosomatik semptomların daha az, fizyolojik ve psikolojik açıdan daha sağlıklı, çalışma ile ilgili duygularının pozitif olması, iş tatmini, örgütsel bağlılık, inisiyatif alma oranının artması ve bireysel performansların artması, işe devamsızlıkların, işten ayrılma niyetinin azalması gibi birey ve örgüt düzeyindeki olumlu çıktılar olduğunu ifade etmektedir (Turgut, 2010, s. 58). Birçok organizasyon; bilginin örgütler önemli bir kaynak haline geldiğini savunmaktadır ve bu aşamada işletmenin sahip olduğu yetenekli ve çalışmaya tutkunluğu yüksek çalışanları her seviyede önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir (Shuck, 2011, s. 305).

Çalışmaya tutkunluğun artırılmasını sağlayan faktörler genel olarak işletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu kurumsal kaynaklar çerçevesinde ele alınmakta ve faktörleri açıklamaya yönelik olarak Kaynakların Korunması Teorisi ve İş Talepleri–Kaynakları Modelinden yararlanılmaktadır. Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında ele alınan ve çalışmaya tutkunluğu artıran, birey için anlam ifade eden ve değerli kabul edilen ücret ve yan ödemeler gibi nesne kaynakları; umut, iyimserlik, öz-yeterlilik, öz-saygı, öz-disiplin gibi kişisel kaynaklar; iş sağlığı ve güvenliği, iş desteği, istihdam ve iş desteği gibi enerji kaynakları işveren markası uygulamaları kapsamında da ele alınmaktadır.

İş Talepleri-Kaynakları Modelinde ele alınan ve çalışmaya tutkunluğu artıran iş-benlik uyumu, iş zenginleştirme, alınan kararlarda özerklik, objektif değerlendirme, pozitif geri bildirim, eğitim ve teknoloji olanakları, ödüllendirme, kurumsal ve sosyal destek de işveren markası uygulamaları kapsamında ele alınmakta ve geliştirilmektedir. Sunulan tüm bu kaynaklar çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak; çalışmaya tutkunluğunu, iş tatminini, bireysel performansını artırmakta ve fizyolojik ve psikolojik olarak sağlığını olumlu yönde etkilemektedir.

Kahn'ın İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımına göre işletmeler, çalışanların işe yönelik anlam verme, güven duyma ve erişebilirlikten oluşan psikolojik ihtiyaçlarını ve beklentileri karşılayabilirse, çalışanların tüm enerjilerini ve bilişsel kaynakları ile kendini işine adanmak, işiyle güçlü bir bağ kurduğu ve işletmede kalmak istediği bilinmektedir. Ancak, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda çalışanların işe kurdukları bağ kopmakta ve işten ayrılma niyeti artmaktadır (Başoda, 2017, s. 78). İşveren markası uygulamaları kapsamında çalışanlara sunulan fiziksel, fonksiyonel ve psikolojik tüm faydalar ile çalışanların belirtilen üç psikolojik ihtiyacını da içeren tüm beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasını, işlerine tamamen tutkun çalışanların işletmeye kazandırılmasını ve işletme bünyesinde mümkün olduğunca uzun süreli kalmalarını sağlamaktadır (Jose & Mamplily, 2015, s. 232).

Maslach, Schaufeli ve Leiter'in yaklaşımına göre birey ile çalışma hayatının altı alanı (iş yükü miktarı, kontrol mekanizması, ödül sistemi, terfi sistemi, sosyal destek ve adalet algısı ve benimsenen değerler gibi örgütsel bileşenler) çalışmaya tutkunluk ile yakından ilişkilidir (Saks, 2006, s. 602-603). Çalışanlar ile çalışma hayatının belirtilen altı alanı arasındaki uyum ya da uyumsuzluk, bireyin çalışmaya tutkunluk ya da tükenmişlik düzeylerinde etkili olmaktadır (Saks & Gruman, 2014, s. 161). İşveren markası yönetimi, Maslach ve arkadaşlarının belirttiği altı alana ilişkin faaliyetler yürütmekte; bireysel ve örgütsel beklenti ve

amaçları uyumlaştırmakta ve çalışanlara bu yönde faydalar sunarak çalışmaya olan tutkunluklarını artırmaktadır.

Luthans ve arkadaşları, pozitif psikoloji ve çalışma ortamına bir yansıması olarak pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde, mevcut sermaye türlerini (ekonomik sermaye, sosyal sermaye ve beşeri sermaye) ve sahip olduğu özellikleri inceleyerek, çalışanların pozitif taraflarına odaklanan ve diğer sermaye türlerinden farklı olduğunu ifade ettikleri yeni bir sermaye türünü ortaya atmışlardır (Erkmen & Esen, 2012, s. 90). Çalışanların “Ben kimim?” sorusuna cevap aradığı ve psikolojik olarak gelişme hali olarak tanımladıkları bu sermaye türünü, pozitif psikolojik sermaye adıyla kavramsallaştırmışlardır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, s. 3).

Luthans’a göre örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türleri Şekil 7’de incelenmektedir. Geleneksel ekonomik sermaye; nakit, tahvil, hisse senedi, bono gibi finansal kaynaklar ile ürün ve hizmet üretiminde kullanılan araç, gereç ve bina gibi fiziksel kaynaklardan oluşan ve neye sahibim sorusuna cevap arayan bir sermaye türü olarak ele alınmaktadır. İnsan sermayesi ya da beşeri sermaye ise, çalışanlarının verilen işleri gerçekleştirebilmek için sahip olduğu ve kullandığı tecrübe, bilgi, fikir, yetenek ve tecrübelerinden oluşmakta ve ne biliyorum sorusuna cevap aramaktadır. Sosyal sermaye ise kimi tanıyorum sorusuna cevap arayan, değerlerin ve karşılıklı güvenin ön planda olduğu sosyal ilişkilerden ve bağlantı ağlarından oluşan bir birikim şeklinde tanımlanmaktadır.



Şekil 7. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri

**Kaynak:** (Luthans vd., 2004, s. 46)

Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı, çalışanların zayıf yönleri yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya ve bu güçlü taraflarını durumsal değişkenler yardımı ile ölçmeye, geliştirmeye ve performans üzerinde bir gelişim sağlamaya odaklanmaktadır (Luthans & Youssef, 2004, s. 152). Çalışanların, mevcut koşullarda sahip olduğu öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve iyimserlik gibi psikolojik özellikleri ile gelecekte gelişim yoluyla sahip olacağı potansiyel psikolojik özellikleri toplamı pozitif psikolojik sermaye kavramını oluşturmaktadır (Narcıkara, 2017, s. 27).

Örgütün bütününden ziyade bireye odaklanan pozitif örgütsel davranış yaklaşımına göre, çalışanlar tüm pozitif ve negatif duygu ve düşünceleriyle birlikte işletmeye gelmektedirler ve bireylerin duygu ve düşünceleri etkileşim halinde diğer çalışanları da etkilemektedir (Erdoğan & İraz, 2019, s. 28). Bu sebeple insan nitelikli ve doğru insan kaynağının temini, seçimi, yerleştirilmesi ve elde tutulması çabaları, beşeri ve sosyal sermayenin yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin de birikimine katkıda bulunduğu için önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşveren markası uygulamaları, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve esneklik gibi psikolojik kapasitelere sahip işe en uygun çalışanların işletmeye kazandırılması ve mevcut çalışanların da psikolojik kapasitelerinin artırılması ve geliştirilmesi için önemli bir stratejik araçtır. İşveren markası uygulamaları gibi pozitif psikolojik sermaye de önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır.

Luthans, çalışanlar üzerinde yürütmüş olduğu çalışmalarda; pozitif psikolojik sermayenin dinamik bir yapısı olduğunu ve eğitim faaliyetleri ve tecrübe aktarımı gibi uygulamalar ile geliştirebileceği sonucuna varmıştır (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2017, s. 162). Olumlu bir işveren markası imajı ve işverenin sunmuş olduğu eşsiz ve benzersiz fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar ile pozitif psikolojik sermayenin de oluşumuna ve birikimine fayda sağlamaktadır.

Erkmen ve Esen'in yazın taramasında incelenen araştırma sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye kavramı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, etkinlik, yaratıcı performans, otantik liderlik, değişimci liderlik, değişimci liderlik, yaşam kalitesi, olumlu örgüt iklimi, satış geliri ve amaçları gerçekleştirme ile pozitif yönde anlamlı; çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres, kaba davranışlar ile negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (2012, s. 97-98).

**Tablo 13.** Rekabet Avantajı Sağlamada Çeşitli Kaynakların Durumları

Kaynak	Uzun Dönem	Benzersiz	Kümülatif	Birbirine Bağlı	Yenilenebilir
<b>Geleneksel Sermaye</b>					
Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Olabilir	Olabilir
Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Olabilir	Hayır
<b>İnsan Sermayesi</b>					
Açık Bilgi	Olabilir	Hayır	Evet	Hayır	Olabilir
Örtük Bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Sosyal Sermaye Ağı	Olabilir	Evet	Evet	Evet	Olabilir
Normlar ve Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>					
Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Esneklik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

**Kaynak:** (Luthans & Youssef, 2004, s. 3)

Luthans, Tablo 13'te sermaye türleri ve sahip oldukları özelliklerden yola çıkarak, pozitif psikolojik sermayenin diğer sermaye türlerine göre işletmelerin belirlenen amaçları doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilmelerine daha çok imkân verdiğini belirtmektedir (Erkmen & Esen, 2012, s. 90). Luthans'a göre pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeni performans üzerine ölçülebilir bir etkiye sahiptir ve bu unsurlar geliştirilebilir niteliktedir. İşveren markası yönetimi uygulamaları ile pozitif psikolojik kapasiteleri yüksek, nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi sağlanmakta ve mevcut çalışanların öz-yeterlilik, umut, esneklik ve iyimserlik seviyeleri geliştirilebilmektedir. İşveren markası yaratmış olduğu olumlu imaj, mevcut ve potansiyel çalışanlara sunmuş olduğu faydalar ile bireylerin çalışmaya olan tutkunluğunu artırmakta ve pozitif psikolojik sermaye birikimine katkıda bulunmaktadır.

Bir işletmede, çalışanların pozitif yönlerine odaklanması ve pozitif yönlendirilmeleri; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi birey odaklı pozitif çıktılara; örgütsel performans ile örgütsel verimlilik gibi örgüt odaklı pozitif çıktılara olumlu katkılarda bulunmaktadır (Narcıkara, 2017, s. 30). Tüm bu açıklamalar kapsamında; işveren markası algısı, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Luthans ve arkadaşlarının tanımladığı psikolojik durumdan hareketle çalışanların zorlu görevler ile başa çıkabilmek için gerekli kaynaklara sahip olduğuna yönelik inancının olması ya da olmaması, bugün ya da gelecekte başarılı olabileceğine dair iyimser ve umutlu olup olmaması, zorlu amaçların üstesinden gelebilmek için gerekli esnekliğe sahip olup olmama durumlarının da işveren markası algısı ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI ALGISİNİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÜZERİNE ETKİSİ VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları, verilerin analizi ve bulgular ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, işveren markası algısının çalışmaya tutkunluk ile pozitif psikolojik sermayeyi ne şekilde etkilediği ve işveren markası algısının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü incelenecektir.

İlgili literatürde işveren markası, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye kavramları üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. İşveren markası kavramının genellikle iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma niyeti vb. kavramlar ile ilişkileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. İlgili literatürde; işveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışma mevcut değildir. Araştırmanın amacı; literatürde çalışılmayan bu alan üzerine odaklanarak, ilgili yazınına katkıda bulunmaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet koşullarında, insan faktörünün ve işleriyle alakalı olan psikolojik bağlantılarının önemi giderek artmaktadır. İnsan kaynağının artan önemi ile birlikte, işletmeler nitelikli insan kaynağını işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek için kıyasıya rekabet etmektedir. İşveren markası yaklaşımı kapsamında işletmeler; olumlu bir işveren markası imajı yaratarak, çalışanlara diğer işverenlerden tamamen farklılaştırılmış, eşsiz ve benzersiz faydalar sunmakta ve bir çalışma deneyimi vaat etmektedir.

İşveren markası uygulamaları ile yürütülen tüm faaliyetler ve sunulan tüm faydalar; pozitif psikoloji yaklaşımı kapsamında çalışanların çalışmaya yönelik tutkunluğu ve pozitif psikolojik sermaye birikimleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışma; işletmelerin motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık gibi pozitif çıktılar elde edebilmek için işveren markası uygulamalarına, çalışanların psikolojik bağlantılarının incelenmesine, pozitif ruh hallerinin geliştirilmesine verilen önemin artmasına fayda sağlayacaktır.

### 3.3. Araştırmanın Yönetimi

#### 3.3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli şekil 8’de görüldüğü gibidir.



Şekil. Araştırmanın Kavramsal Modeli

#### 3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** İşveren marka algısının, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** İşveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

#### 3.3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Lojistik ve Tedarik Zinciri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman, maliyet, iş yoğunluğu gibi kısıtlardan dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde Lojistik ve Tedarik Zinciri Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdam eden 275 beyaz yaka çalışanı oluşturmaktadır. Verilerin elde edilmesi sürecinde anket yönteminden yararlanılmıştır. Dijital platformda hazırlanan anket formu, katılımcılara gönderilmiş ve geri dönüşler alınmıştır. Anket formu ile elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi için SPSS Statistics 25.0 adlı istatistik programı ve SPSS Process V3.5 kullanılmıştır.

### 3.3.4. Verilerin Toplanması ve Ölçme Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunda yer alan ölçekler; yüksek güvenilirliğe sahip soru setlerin oluşmaktadır ve daha önce birçok araştırmada kullanılarak geçerliliği test edilmiştir.

Birinci bölümde; çalışanların, işveren markasını algılama düzeylerini değerlendirmek üzere İçirgen'in geliştirmiş olduğu İşveren Markası Ölçeği uygulanmıştır (2016). Ölçek toplam 23 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin değerlendirilmesi için 5'li Likert tipi (1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.) ölçek kullanılmıştır.

İkinci bölümde; Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeği uygulanmıştır. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin değerlendirilmesi için 7'li Likert tipi (1= Hiçbir Zaman, 7= Her Zaman şeklinde kodlanmıştır.) ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Akçay (2014) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği uygulanmıştır. Ölçek, toplam 24 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin değerlendirilmesi için 5'li Likert tipi (1= Beni Hiç Tanımlamıyor, 5= Beni Çok İyi Tanımlıyor şeklinde kodlanmıştır.) ölçek kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, mevcut pozisyon ve mevcut pozisyondaki, işletmedeki ve aktif çalışma hayatındaki toplam çalışma süreleri ile ilgili demografik özellikleri ve çalışma hayatına ilişkin sorular yer almaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yalnızca İstanbul'da Lojistik ve Tedarik Zinciri Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde beyaz yaka çalışanları üzerine gerçekleştirilmiş olması genellenebilirliği açısından sınırlılık taşımaktadır ve örneklemin evrenini temsil etme yeteneği kısıtlanmıştır.

Araştırmanın farklı zaman ve koşullarda daha farklı sonuçlara ulaşabilmesi ihtimali olması ve yürütüldüğü zaman dilimi içinde yorumlanması gerektiği için zaman açısından da bir sınırlılık taşımaktadır.

Ölçüm açısından; kullanılan ölçeklerin çevirisinden kaynaklanan, farklı bir kültürü benimseyen ve daha çalışma iyi koşullarına ve refah düzeyine sahip ülkelerde kullanımı açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Ölçüm açısından da bir sınırlılık taşıyabileceği ifade edilebilir.

### 3.5. Veri Analizi ve Bulgular

Verilerin toplanması ve analizlerin yapılacağı istatistik programına aktarılması aşamasında oluşabilecek hataların analizlerin sonucunu etkilememesi amacıyla veri seti kontrol edilmiş ve eksik veri ya da hatalı veri girişi olmadığı tespit edilmiştir. İstatistiksel ve grafiksel yöntemler yardımıyla basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek veri setinin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde farklı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Öncelikle, kullanılan ölçeklere ilişkin olarak güvenilirlik analizleri yapılmış ve frekans analizi ile katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi ile birlikte değişkenlere ait alt boyutlar belirlenmiş ve güvenilirlik analizleri, varyans açıklama oranları ve öz değerleri tespit edilmiştir. Kullanılan ölçeklere ve ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma düzeyleri belirlenmiştir. İlgili değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ve düzenleyici değişkenin rolünü inceleyebilmek amacıyla regresyon analizleri yapılarak çalışma sonlandırılmıştır.

#### 3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği

Güvenirlik analizi, ölçeklerde kullanılan ifadelerin ve katılımcılar tarafından bu ifadelerle verilen cevapların farklı yer, farklı zaman ve farklı örneklerde birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılmaktadır.

Güvenirlik analizi yapılırken sıklıkla Alpha modelinden yararlanılmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler ile ifade edilmekte ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 üzerinde olduğu durumlarda, ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2018 , s. 89).

Kayış'a göre ise Cronbach Alpha değerinin;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olmadığını,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığında olduğu durumlarda ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında olduğu durumlarda ölçeğin oldukça güvenilir,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında olduğu durumlarda ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmiştir (2018, s. 405).

**Tablo 14.** İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikoloji Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Ölçekte Bulunan İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
İşveren Marka Algısı	23	0,945
Çalışmaya Tutkunluk	17	0,901
Pozitif Psikolojik Sermaye	23	0,834

Tablo 14'te yer alan güvenirlilik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değerleri; işveren marka algısı ölçeğinin 0,945, çalışmaya tutkunluk ölçeğinin 0,901 ve pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin ise 0,834 şeklinde tespit edilmiştir. İlgili tüm ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,80'den büyük olduğu için ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

### 3.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tüm bulgular Tablo 15’te yer almaktadır.

**Tablo 15.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Olarak Frekans Analizi Sonuçları

Özellikler	Kategori	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş Aralığı	20-25 Yaş Aralığı	55	21,9	21,9
	26-30 Yaş Aralığı	85	33,9	55,8
	31-35 Yaş Aralığı	51	20,3	76,1
	36-40 Yaş Aralığı	38	15,1	91,2
	41-45 Yaş Aralığı	15	6,0	97,2
	46 Yaş ve Üzeri	7	2,8	100,0
Cinsiyet	Erkek	132	52,6	52,6
	Kadın	119	47,4	100,0
Medeni Durum	Evli	113	45,0	45,0
	Bekâr	138	55,0	100,0
Eğitim Durumu	Lise	5	2,0	2,0
	Ön Lisans	26	10,4	12,4
	Lisans	166	66,1	78,5
	Yüksek Lisans	54	21,5	100,0
Pozisyon	Çalışan	140	55,8	55,8
	Yönetici	111	44,2	100,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-2 Yıl	85	33,9	33,9
	2-4 Yıl	58	23,1	57,0
	4-6 Yıl	49	19,5	76,5
	6-8 Yıl	15	6,0	82,5
	8-10 Yıl	12	4,8	87,3
	10 Yıl ve Üzeri	32	12,7	100,0
Belirtilen Pozisyondaki Çalışma Süresi	0-2 Yıl	122	48,6	48,6
	2-4 Yıl	74	29,5	78,1
	4-6 Yıl	27	10,8	88,8
	6-8 Yıl	12	4,8	93,6
	8-10 Yıl	9	3,6	97,2
	10 Yıl ve Üzeri	7	2,8	100,0
Toplam Çalışma Süresi	0-2 Yıl	37	14,7	14,7
	2-4 Yıl	46	18,3	33,1
	4-6 Yıl	37	14,7	47,8
	6-8 Yıl	35	13,9	61,8
	8-10 Yıl	23	9,2	70,9
	10 Yıl ve Üzeri	73	29,1	100,0
Aylık Toplam Gelir	2324-4000 Lira	80	31,9	31,9
	4000-6000 Lira	70	27,9	59,8
	6000-8000 Lira	33	13,1	72,9
	8000-10000 Lira	24	9,6	82,5
	10000 Lira ve Üzeri	44	17,5	100,0
Total		251	100,0	

Tablo 15'te incelenebileceği üzere katılımcıların %22'sinin 20-25 Yaş Aralığında (n=25), %34'ünün 26-30 Yaş Aralığında (n=85), %20'sinin 31-35 Yaş Aralığında (n=51), %15'inin 36-40 Yaş Aralığında (n=38), %6'sının 41-45 Yaş Aralığında (n=15), %3'ünün ise 46 Yaş ve Üzeri aralığında (n=7) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %53'ünün erkek (n=132) ve %47'sinin ise kadın (n=119) olduğunu ve katılımcıların %45'inin evli (n=113), %55'inin ise bekâr (n=138) olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların mezun oldukları son eğitim programına göre eğitim durumları incelendiğinde, %2'sinin lise (n=5), %10'unun ön lisans (n=26), %66'sının lisans (n=166), %22'sinin yüksek lisans (n=54) mezunu olduğunu görülmektedir. Çalışanların çoğunluğu lisans mezunudur ve yüksek lisans mezunu olanlar da yoğunluk göstermektedir. Çalışanlar arasında doktora mezunu olan yoktur.

Katılımcıların, %56'sının çalışan pozisyonunda (n=140), %44'ünün ise orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda (n=111) çalıştığı incelenmektedir. Katılımcıların, %49'u 0-2 Yıl Aralığında (n=122), %30'u 2-4 Yıl Aralığında (n=74), %11'i 4-6 Yıl Aralığında (n=27), %5'i 6-8 Yıl Aralığında (n=12), %4'ü 8-10 Yıl Aralığında (n=9) ve %3'ünün 10 Yıl ve Üzeri Aralığında (n=7) belirttikleri pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, %34'ünün 0-2 Yıl Aralığında (n=85), %23'ünün 2-4 Yıl Aralığında (n=58), %20'sinin 4-6 Yıl Aralığında (n=49), %6'sının 6-8 Yıl Aralığında (n=15), %5'inin 8-10 Yıl Aralığında (n=12), %13'ünün ise 10 Yıl ve Üzeri Aralıkta (n=32) aynı işletme bünyesinde çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların yaklaşık olarak %76'sı 0-6 yıl arası bir dönemde mevcut işletme bünyesinde çalışmaktadır.

Katılımcıların aktif çalışma hayatında geçirdikleri toplam süre incelendiğinde ise %15'inin 0-2 Yıl Aralığında (n=37), %18'inin 2-4 Yıl Aralığında (n=46), %15'inin 4-6 Yıl Aralığında (n=37), %14'ünün 6-8 Yıl Aralığında (n=35), %9'unun 8-10 Yıl Aralığında (n=23), %29'unun ise 10 Yıl ve Üzeri (n=73) aralıkta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların aylık toplam gelir aralıkları incelendiğinde, %32'sinin 2324-4000 Lira Aralığında (n=80), %28'inin 4000-6000 Lira Aralığında (n=70), %13'ünün 6000-8000 Lira Aralığında (n=33), %10'unun 8000-10000 Lira Aralığında (n=24) ve %18'inin ise 10000 Lira ve Üzeri Aralıkta (n=44) oldukları görülmektedir.

### 3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi; birbiri ile ilişkili çok fazla değişkenin daha az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörlere ayırmakta kullanılan çok değişkenli istatistiki tekniklerden biridir. Daha az değişken elde etmek ve değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak ve sınıflandırabilmek amacıyla yapılan faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler seti bir araya getirilerek genel değişkenler yani faktörler oluşturulmaktadır (Kalaycı, 2018, s. 321).

Yapılan keşfedici faktör analizinde;

- Örnekleme yeterlilik ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan,
- Bir faktör altında tek kalan,
- Birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ifadeler analiz dışı bırakılır ve çıkartılır. Her bir ifade çıkartıldıktan sonra faktör analizi tekrar yapılır.

Analiz sonucunda tüm faktörlerin açıkladığı toplam varyansın en az %50 olması gerekmektedir. Açıkladığı varyans %5 gibi düşük oranlarda olan bir faktör analizden çıkarılabilir ve analiz bu sorular altında tekrar yapılır (Saruhan & Özdemirci, 2020, s. 227). Düşük faktör ağırlığına sahip olan ifadelerin de analizden çıkarılması gerekmektedir. Düşük faktör ağırlığına ilişkin olarak üzerinde uzlaşılan bir sınır bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar 0,50 sınırının altında faktör ağırlığına sahip ifadeleri analizden çıkartırken, bazı araştırmacılar ise 0,70 sınırının altında faktör ağırlığına sahip ifadeleri analizden çıkarmaktadır (Durmuş vd., 2018 , s. 87). Bu araştırmada, 0,50 kriteri göz önünde bulundurularak faktör analizleri yapılmıştır.

Tüm değişkenlere ilişkin yapılan faktör analizinde en sık kullanılan döndürme yöntemlerinden (Durmuş vd., 2018 , s. 77) varimax rotasyonu kullanılmıştır. Değişkenler arasında bir ilişki yani korelasyon bulunması, faktör analizi yapılabilmesinin ön şartıdır. İlgili değişkenlerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunun belirlenebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygun olup olmadığını test etmektedir ve KMO değeri 0 ile 1 aralığında bir değer almaktadır. KMO değerinin 0,80-1 aralığında olması mükemmel, 0,70-0,80 aralığında olması iyi, 0,60-0,70 aralığında olması orta, 0,50-0,60 aralığında olması kötü ve 0-0,50 aralığında olması kabul edilemez olarak yorumlanmaktadır (Durmuş vd., 2018 , s. 80). Barlett Küresellik Testi ise faktör analizinin ön şartı olarak kabul edilen bir diğer testtir.

Değişkenler arası korelasyonun yeterli oranda olup olmadığını göstermektedir ve Barlett testinin p değerinin 0,05 anlamlılık değerinden düşük olması beklenmektedir. Yapılan testin anlamlı olmadığı durumlarda, değişkenlerin faktör analizi yapılmaya uygun olmadığı ifade edilebilir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değişkenlere ilişkin soru gruplarının faktör analizine uygun olup olmadığını test ederken Anti-image korelasyon matrisinde yer alan MSA değerleri tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. MSA değerlerinin yorumlanması da KMO değerlerinin yorumlanması ile benzerlik göstermektedir. Anti-image korelasyon matrisinde yer alan MSA değerinin 0,50'den daha az olması durumunda ilgili sorunun analizden çıkartılması ve ilgili diğer çıktılarının incelenerek faktör analizinin tekrar yapılması gerekmektedir (Durmuş vd., 2018 , s. 81).

**Tablo 16.** İşveren Markası Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeklerine İlişkin KMO Örneklem Yeterlik Testi ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları

İşveren Markası Algısı	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri.		,905
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2125,05
		Serbestlik Derecesi	105
		p	,000
Çalışmaya Tutkunluk	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri.		,890
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2184,59
		Serbestlik Derecesi	91
		p	,000
Pozitif Psikolojik Sermaye	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri.		,887
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1701,49
		Serbestlik Derecesi	136
		p	,000

Tablo 16 incelendiğinde her üç değişkene ait ölçeklerin KMO değerlerinin 0,80'den büyük ve Barlett Testi Değerlerinin ( $p=,000$ ) 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenlere ait anti-image korelasyon matrisleri incelendiğinde herhangi bir MSA değerinin 0,50'nin altında değer almadığı gözlenmektedir. Tüm bu açıklamalara göre soru gruplarının faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

### 3.5.3.1. İşveren Markası Algısı Değişkenine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

İşveren marka algısı değişkenine ilişkin yapılan faktör analizinde ölçekte yer alan 2, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19 nolu ifadeler, 0,50 kriterinden daha düşük faktör ağırlığına sahip olması ve/veya birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlıklarına sahip olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır.

Faktör analizi ile faktörlerin elde edilmesi aşamasında, değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede tanımlayacak daha az sayıda faktör elde etmek amaçlanmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesi sürecinde öz değer ve açıklanan varyans oranı değerleri incelenmektedir (Kalaycı, 2018, s. 321). Tablo 17 incelendiğinde işveren markası algısı değişkenin; yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç faktöre sahip olduğu görülmektedir.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı faktöründe yer alan “Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.” ifadesi (0,796), algılanan psikolojik fayda değişkeninde yer alan “Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.” ifadesinin (0,834) ve algılanan işlevsel fayda faktöründe yer alan “Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.” ifadesinin (0,795) en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler olduğu görülmektedir.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı faktörünün açıklanan varyans oranı 30,11 ve öz değeri 7,19, algılanan psikolojik fayda faktörünün açıklanan varyans oranı 17,43 ve öz değerinin 1,27, algılanan işlevsel fayda faktörünün ise açıklanan varyans oranı 16,83 ve öz değerinin 1,12 olduğu görülmektedir. Tüm faktörler ise toplam varyansın %64,37’sini açıklamaktadır ve alt sınır olarak kabul edilen %50’den büyüktür. Faktörlere ait öz değerlerin ise 1’den büyük olması nedeniyle tüm faktörlerin anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, işveren markası algısının Cronbach’s Alpha değeri 0,916 olarak tespit edilmiş ve bu değer 0,90’dan büyük olması sebebiyle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmek mümkündür.

İşveren markası algısının alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik sonuçlarına göre ise yorumlanan örgüt kimlik imajının Cronbach’s Alpha değeri 0,904, algılanan işlevsel faydanın Cronbach’s Alpha değeri 0,777 ve algılanan psikolojik faydanın Cronbach’s Alpha değeri ise 0,787 olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,70’den büyük olması sebebiyle güvenilir olduğunu ifade etmek mümkündür.

**Tablo 17.** İşveren Markası Algısı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Varyans Oranı ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Faktör Grupları ve İfadeler	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans Oranı (%)	Öz değer	Güvenirlilik Analizi
	1	2	3			
<b>1. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı</b>						
Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	0,796			30,113	7,19	$\alpha = 0,904$
Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	0,774					
Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	0,760					
Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	0,698					
Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	0,693					
Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	0,684					
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	0,654					
Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	0,575					
<b>2. Algılanan Psikolojik Fayda</b>						
Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.		0,834		17,43	1,27	$\alpha = 0,787$
Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkânlar bulunur.		0,782				
Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.		0,603				
<b>3. Algılanan Fonksiyonel Fayda</b>						
Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.			0,795	16,833	1,20	$\alpha = 0,777$
Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.			0,749			
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.			0,615			
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.			0,585			
<b>İşveren Markası Algısı:</b>				Toplam Varyans Oranı: 64,373		$\alpha = 0,916$

### 3.5.3.2. Çalışmaya Tutkunluk Değişkenine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

Çalışmaya tutkunluk ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizde 5, 6 ve 12 nolu ifadeler 0,50 kriterinden daha düşük faktör ağırlığına sahip olması ve/veya birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlıklarının bulunması nedeniyle analizden çıkartılmıştır.

Tablo 18 incelendiğinde çalışmaya tutkunluk değişkenin; yoğunlaşma, dinçlik ve adanmışlık olmak üzere üç faktöre sahip olduğu görülmektedir. Yoğunlaşma faktöründe yer alan “Yaptığım işin anlamı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.” ifadesinin (0,857), dinçlik faktöründe yer alan “İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.” ifadesinin (0,875) ve adanmışlık faktöründe yer alan “Çalışırken işime dalıp giderim.” ifadesinin (0,817) en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler olduğu görülmektedir.

Tablo 18 incelendiğinde yoğunlaşma faktörünün açıklanan varyans oranı 26,21 ve öz değeri 6,23, dinçlik faktörünün açıklanan varyans oranı 22,40 ve öz değerinin 2,2 ve adanmışlık faktörünün ise açıklanan varyans oranı 21,31 ve öz değerinin 1,29 olduğu görülmektedir. Tüm faktörler ise toplam varyansın %69,93’ünü açıklamaktadır ve toplam varyans oranı alt sınır olarak kabul edilen %50’den büyüktür. Faktörlere ait öz değerler 1’den büyük olduğu için de tüm faktörlerin anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; çalışmaya tutkunluk ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,884 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ise dinçlik boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,861, adanmışlık boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,794 ve yoğunlaşma boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,918 olarak tespit edilmiş ve tüm ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 18.** Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Varyans Oranı ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Faktör Grupları ve İfadeler	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans Oranı (%)	Öz değer	Güvenirlilik Analizi
	1	2	3			
<b>1. Yoğunlaşma</b>						
Yaptığım işin anlamı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	0,857			26,214	6,30	$\alpha = 0,918$
İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	0,841					
Yaptığım işle gurur duyarım.	0,839					
İşimi hevesle yaparım.	0,754					
İşim bana ilham verir.	0,731					
<b>2. Dinçlik</b>						
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.		0,875		22,403	2,20	$\alpha = 0,861$
İşimi yaparken enerji dolu olurum.		0,831				
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.		0,755				
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.		0,668				
<b>3. Adanmışlık</b>						
Çalışırken işime dalıp giderim.			0,817	21,311	1,29	$\alpha = 0,794$
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.			0,815			
Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.			0,801			
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.			0,667			
Çalışırken mola vermekte zorlanırım.			0,613			
<b>Çalışmaya Tutkunluk:</b>				Toplam Varyans Oranı: 69,928		$\alpha = 0,884$

### 3.5.3.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde 7, 13, 16, 19, 20, 23, 24 nolu ifadeler 0,50 kriterinden daha düşük faktör ağırlığına sahip olması ve/veya birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlıklarının bulunması sebebiyle analizden çıkartılmıştır.

Tablo 19 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye değişkenin; umut, öz-yeterlilik, esneklik ve iyimserlik olmak üzere dört faktöre sahip olduğu görülmektedir. Umut faktöründe yer alan “ İş hedeflerime ulaşmanın birden fazla yolu var.” ifadesinin (0,826), öz-yeterlilik faktöründe yer alan “Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.” ifadesinin (0,751), esneklik faktöründe yer alan boyutunda “Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.” ifadesinin (0,725) ve iyimserlik faktöründe yer alan “İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım” ifadesinin (0,844) en yüksek faktör yüküne sahip olan ifadeler olduğu görülmektedir.

Umut faktörünün açıklanan varyans oranı 19,38 ve özdeğeri 6,43, öz-yeterlilik faktörünün açıklanan varyans oranı 18,40 ve özdeğerinin 1,62, esneklik faktörünün açıklanan varyans oranı 13,28 ve özdeğerinin 1,27 ve iyimserlik faktörünün açıklanan varyans oranı 10,57 ve özdeğerinin 1,16 olduğu görülmektedir. Tüm faktörler ise toplam varyansın %61,64’ünü açıklamaktadır ve toplam varyans oranı alt sınır olarak kabul edilen %50’den büyüktür. Faktörlere ait özdeğerler 1’den büyük olması sebebiyle tüm faktörlerin anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha Değeri 0,890 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ise öz-yeterlilik faktörünün Cronbach’s Alpha Değeri 0,818, umut faktörünün Cronbach’s Alpha Değeri 0,834, esneklik faktörünün Cronbach’s Alpha Değeri 0,715 ve iyimserlik faktörünün Cronbach’s Alpha Değeri 0,737 olarak tespit edilmiş ve tüm ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 19.** Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Varyans Oranı ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Faktör Grupları ve İfadeler	Faktör Yükleri				Açıklanan Varyans Oranı (%)	Öz değer	Güvenirlilik Analizi
	1	2	3	4			
<b>1. Umüt</b>							
İş hedeflerime ulaşmanın birden fazla yolu var.	0,826				19,381	6,43	$\alpha = 0,834$
İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelebilirim.	0,658						
Hâlihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.	0,632						
Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.	0,619						
Her sorun için birden fazla çözüm yolu vardır.	0,599						
Hâlihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.	0,571						
<b>2. Öz-yeterlilik</b>							
Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.		0,751			18,403	1,62	$\alpha = 0,818$
İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.		0,737					
Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim.		0,706					
Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.		0,659					
İşletme dışındaki insanlarla (diğer paydaşlarla) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.		0,614					
İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.		0,548					
<b>3. Esneklik</b>							
Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.			0,725		13,281	1,27	$\alpha = 0,715$
Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.			0,693				
İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım.			0,663				
<b>4. İyimserlik</b>							
İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.				0,844	10,57	1,16	$\alpha = 0,737$
İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.				0,768			
<b>Pozitif Psikolojik Sermaye:</b>					Toplam Varyans Oranı: 61,64		$\alpha = 0,890$

### 3.5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Veriler

İşveren markası algısı, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye ölçeklerine ilişkin olarak aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri bu başlık altında incelenecektir. Aritmetik ortalama; kullanılan en yaygın merkezi eğilim ölçüsüdür ve bir ifadeye ya da bir ölçeye ilişkin veri setinde yer alan tüm değerlerin toplamının, seride yer alan veri sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Standart sapma ise varyansın pozitif kareköküne eşittir ve gözlemlerin ortalamadan ne kadar uzaklaştığını göstermektedir (Çiçek, 2018, s. 51). Standart sapma değerinin büyüklüğü ya da küçüklüğü, verilerin ortalamaya uzak ya da yakın dağılması hakkında bilgi vermektedir

#### 3.5.4.1. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

Tablo 20 incelendiğinde işveren marka algısının ortalamasının 4,737 olduğu ve alt boyutları arasında yer alan yorumlanan örgüt kimlik imajının ortalamasının 4,088, algılanan psikolojik fayda boyutunun ortalamasının 3,288, algılanan işlevsel fayda boyutunun ortalamasının ise 4,435 olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip alt boyutun algılanan işlevsel fayda ve en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise algılanan psikolojik fayda olduğu görülmektedir.

Tablo 20’de yer alan standart sapma düzeyleri incelendiğinde; işveren marka algısının standart sapmasının 0,645 olduğu ve alt boyutları arasında yer alan yorumlanan örgüt kimlik imajının standart sapma düzeyinin 0,728, algılanan psikolojik fayda boyutunun standart sapma düzeyinin 1,027, algılanan işlevsel fayda boyutunun standart sapma düzeyinin ise 0,544 olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 21’de ise işveren markası algısı ölççeğinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma dağılımları yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin “Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.” ( $\bar{x}=4,737$ ) olduğu ve en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.” ( $\bar{x}=2,618$ ) olduğu görülmektedir. En yüksek standart sapma düzeyine sahip ifadenin “Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.” (1,350) olduğu ve en düşük standart sapma düzeyine ifadenin ise “Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.” (0,493) olduğu görülmektedir.

**Tablo 20.** İşveren Marka Algısının ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

	$\bar{x}$	$\sigma$
İşveren Markası Algısı	4,021	0,645
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	4,088	0,728
Algılanan Psikolojik Fayda	3,288	1,027
Algılanan İşlevsel Fayda	4,435	0,544

**Tablo 21.** İşveren Markası Algısı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

İşveren Marka Algısı Ölçeği	Alt Boyut	$\bar{x}$	$\sigma$
Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	4,255	0,769
Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	4,478	0,700
Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	4,343	0,816
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	4,096	0,903
Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	3,900	1,100
Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	3,853	1,087
Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	3,749	1,083
Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	4,032	0,979
Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkânlar bulunur.	Algılanan Psikolojik Fayda	3,414	1,270
Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	Algılanan Psikolojik Fayda	2,618	1,350
Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	Algılanan Psikolojik Fayda	3,833	1,041
Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	Algılanan İşlevsel Fayda	4,737	0,493
Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	Algılanan İşlevsel Fayda	4,689	0,536
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	Algılanan İşlevsel Fayda	4,223	0,799
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	Algılanan İşlevsel Fayda	4,092	0,901

### 3.5.4.2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

Tablo 22 incelendiğinde çalışmaya tutkunluk ölçeğinin ortalamasının 5,698 olduğu ve alt boyutları arasında yer alan dinçlik boyutunun ortalamasının 5,688, adanmışlık boyutunun ortalamasının 5,340, yoğunlaşma boyutunun ortalamasının ise 6,064 olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip boyutun yoğunlaşma ve en düşük ortalamaya sahip boyutun ise adanmışlık olduğu görülmektedir.

Standart sapmalarına ilişkin olarak; çalışmaya tutkunluk ölçeğinin standart sapması 0,725 ve alt boyutları arasında yer alan dinçlik boyutunun standart sapması 0,905, adanmışlık boyutunun o standart sapması 0,968, yoğunlaşma boyutunun standart sapması ise 0,888 olduğu sonucuna varılmaktadır. En yüksek standart sapma düzeyine sahip alt boyutun adanmışlık ve en düşük standart sapma düzeyine sahip alt boyutun ise yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

Tablo 23'te ise çalışmaya tutkunluk ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma dağılımları yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin “Yaptığım işle gurur duyarım.” ( $\bar{x}=6,215$ ) ve en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “Çalışırken mola vermekte zorlanırım.” ( $\bar{x}=4,430$ ) olduğu görülmektedir. En yüksek standart sapma düzeyine sahip ifadenin “Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.” (1,634) olduğu ve en düşük standart sapma düzeyine ifadenin ise “İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.” (0,893) olduğu görülmektedir.

**Tablo 22.** Çalışmaya Tutkunluk ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

	$\bar{x}$	$\sigma$
Çalışmaya Tutkunluk	5,698	0,725
Dinçlik	5,688	0,905
Adanmışlık	5,340	0,968
Yoğunlaşma	6,065	0,888

**Tablo 23.** Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinde Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

<b>Çalışmaya Tutkunluk</b>	<b>Alt Boyut</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
İşimi yaparken enerji dolu olurum.	Dinçlik	5,598	1,085
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	Dinçlik	5,693	1,011
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	Dinçlik	6,136	0,893
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	Dinçlik	5,327	1,279
Çalışırken işime dalıp giderim.	Adanmışlık	5,865	1,057
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	Adanmışlık	5,904	0,959
Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.	Adanmışlık	4,789	1,634
Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	Adanmışlık	4,430	1,614
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	Adanmışlık	5,713	1,109
Yaptığım işin anlamı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	Yoğunlaşma	6,104	1,030
İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	Yoğunlaşma	6,132	0,935
Yaptığım işle gurur duyarım.	Yoğunlaşma	6,215	0,997
İşim bana ilham verir.	Yoğunlaşma	5,781	1,130
İşimi hevesle yaparım.	Yoğunlaşma	6,091	1,018

### 3.5.4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

Tablo 24’te incelenebileceği üzere pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin ortalaması 4,421 ve alt boyutları arasında yer alan öz-yeterlilik boyutunun ortalamasının 4,592, umut boyutunun ortalamasının 4,406, esneklik boyutunun ortalaması 3,603 ve iyimserlik boyutunun ortalamasının ise 3,962 olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip alt boyutun öz-yeterlilik; en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise iyimserlik olduğu görülmektedir.

Tablo 24’te yer alan standart sapma düzeyleri incelendiğinde; pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin standart sapmasının 0,395 ve alt boyutları arasında yer alan öz-yeterlilik boyutunun standart sapmasının 0,393, umut boyutunun standart sapmasının 0,489, esneklik boyutunun standart sapmasının 0,555 ve iyimserlik boyutunun ortalamasının ise 0,768 olduğu sonucuna varılmıştır. En yüksek standart sapma düzeyine sahip boyutun iyimserlik ve en düşük standart sapma düzeyine sahip boyutun ise öz-yeterlilik olduğu görülmektedir.

Tablo 25’te ise pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma dağılımları yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin “İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.” ( $\bar{x}=4,7928$ ) olduğu ve en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım” ( $\bar{x}=3,8526$ ) olduğu görülmektedir. En yüksek standart sapma düzeyine sahip ifadenin “İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.” (0,893), en düşük standart sapma düzeyine sahip ifadenin ise “İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.” (0,425) olduğu görülmektedir.

**Tablo 24.** Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

	$\bar{x}$	$\sigma$
Pozitif Psikolojik Sermaye	4,421	0,395
Öz-yeterlilik	4,592	0,393
Umut	4,406	0,489
Esneklik	4,413	0,555
İyimserlik	3,962	0,768

**Tablo 25.** Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri

<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>	<b>Alt Boyut</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	Öz-yeterlilik	4,606	0,514
Yöneticilerle yapılan toplantılarda çalıştığım alanı çok iyi temsil ederim.	Öz-yeterlilik	4,486	0,589
İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan müzakerelere katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	Öz-yeterlilik	4,390	0,675
Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	Öz-yeterlilik	4,506	0,568
İşletme dışındaki insanlarla (diğer paydaşlarla) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.	Öz-yeterlilik	4,773	0,448
İş arkadaşlarıma bilgi verme konusunda kendime güvenirim.	Öz-yeterlilik	4,793	0,425
Hâlihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.	Umut	4,438	0,619
Her sorun için birden fazla çözüm yolu vardır.	Umut	4,430	0,680
Hâlihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.	Umut	4,510	0,616
İş hedeflerime ulaşmanın birden fazla yolu var.	Umut	4,462	0,621
Bu aralar belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.	Umut	4,195	0,809
İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelebilirim.	Umut	4,402	0,608
İşte gerektiğinde tabiri caizse başımın çaresine bakarım.	Esneklik	4,414	0,690
Zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü geçmişte zor zamanlar görüp geçirmiştım.	Esneklik	4,359	0,737
Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.	Esneklik	4,466	0,659
İşimle ilgili her şeye iyi tarafından bakarım.	İyimserlik	3,853	0,893
İşimle ilgili geleceğim konusunda her zaman iyimserim.	İyimserlik	4,072	0,831

### 3.5.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Alt Gruplara Göre İncelenmesi

Veri setine ilişkin olarak fark testlerinin uygulanabilmesi için aralıklı bir ölçek ile ölçülmüş olması ve bağımsız ayırık gruplar içeren sınıflı bir değişkenin bulunması gerekmektedir. Öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmeli ve verilerin normal dağıldığı durumlarda parametrik testler kullanılmalıdır. Sınıflı değişkenlerin iki alt gruptan oluştuğu durumlarda bağımsız örnekler için Bağımsız T-Testi; sınıflı değişkenin ikiden fazla alt gruptan oluştuğu durumlarda ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmalıdır (Durmuş, Yurtkoru, & inko, 2018 , s. 117).

Değişkenlerinin yapısının, uygulanacak testlerin varsayımlarına uygun olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Parametrik testlerin varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Veriler normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır.
- Grup varyansları eşit diğer bir değişle homojen olmalıdır (Ak, 2018, s. 73)

Parametrik analizlerin kullanılabilmesi için yapılan ilk varsayım normal dağılımdır. Ölçeklerin alt boyutlara ilişkin karşılaştırmalar yapılabilmesi için verilerin normal dağılıp dağılmadığının incelenmesi gerekmektedir. Değişkenlerin normalliği istatistiksel veya grafiksel yöntemlerle değerlendirilebilmektedir ve basıklık ile arpıklık değerleri normalliğin iki unsurudur. Çarpıklık dağılımının simetrisi ile ve basıklık ise dağılımın odak noktası ile ilgilidir. arpık bir değişkende, ortalama dağılımının ortasında olmamaktadır; basıklık ise dağılımın odak noktasının çok yüksek ya da çok basıp olup olmamasını incelemektedir. Dağılımın normal olduğu durumlarda, arpıklık ve basıklık değerleri sifıra eşittir (Tabachnick & Fidell, 2020, s. 79). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında olması mükemmel olarak kabul edilmektedir fakat  $\pm 2$  aralığında bir değer alması da kabul edilebilir niteliktedir (George & Mallery, 2019, s. 114-115). Basıklık ve arpıklık değerleri incelendiğinde belirtilen aralıklarda olduğu ve normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Varyansların homojen yani eşit olup olmadığı durumlara göre Bağımsız T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları farklılık göstermektedir. Bu nedenle grup varyanslarının homojenliğinin, Levene Testi aracılığı ile test edilmesi gerekmektedir. Levene testinde kullanılan hipotezler, iki farklı Şekilde ifade edilebilir ve F test istatistiği incelenerek  $H_0$  hipotezi kabul ya da reddedilir.  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi ve varyansların homojen olduğunun tespit edilebilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & inko, 2018 , s. 117).

Levene testinde kullanılan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Her iki grubun varyansları eşittir.

H<sub>1</sub>: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Tüm bu açıklamalar kapsamında verilerin normal dağılıma sahip olduğu ve verilerin aralıklı olarak ölçüldüğü sonucuna varılmış, gruplar arasındaki farkların incelenmesi amacıyla parametrik testler arasında yer alan Bağımsız T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizinin (ANOVA) uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

### **3.5.5.1. İşveren Markası, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye**

Cinsiyet ve medeni durum gibi iki farklı örneklem grubunun belirli bir değişkene ait ortalamalarını karşılaştırmak ve karşılaştırma sonucu bir gruba ilişkin ortalamanın diğer gruptaki ortalamaya göre önemli derecede farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla bağımsız t-testi yapılmaktadır. Yapılan analizlerde, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varabilmek için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere veri seti normal dağılım göstermektedir ve aralıklı olarak ölçülmüştür. Diğer bir varsayıma göre Levene testi ile varyansların homojenliğinin yani eşitliğinin test edilmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Bağımsız t-testinin test istatistiği gruplar arasındaki varyansın homojen olup olmadığı durumlarda farklılık göstermektedir. Levene testinin sonuçlarına göre her iki grubun varyanslarının eşit diğer bir ifadeyle homojen varsayıldığı durumlarda, bağımsız gruplar t test istatistiğinin ilk satırında yer alan F istatistiği ve p değeri; her iki grubun varyanslarının eşit olmadığı diğer bir ifadeyle homojen varsayılmadığı durumlarda ise ikinci satırda yer alan F istatistiği ve p değerinin incelenmesi gerekmektedir. Bağımsız Gruplar T-test istatistiğinin p değeri 0,05'ten küçük olduğu durumlarda grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirinden farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Test edilen değişken için grupların sahip oldukları ortalama değerler karşılaştırılarak, farklılık ile ilgili yorum yapılabilmektedir. Tüm bu açıklamalar kapsamında cinsiyet, medeni durum ve pozisyona ilişkin ikili grupların, test edilen işveren markası algısı, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye alt boyutları için ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

**Tablo 26.** İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının İkili Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Bağımsız T-Testi Sonuçları

				Levene Testi				Bağımsız T-Testi	
Grup	Alt Boyut	Kategori	N		p	$\bar{x}$	$\sigma$	t	p (2-Uçlu)
Cinsiyet	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,328	4,100	0,712	0,280	0,780
		Kadın	119			4,075	0,748		
	Algılanan İşlevsel Fayda	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,765	4,398	0,542	-1,151	0,251
		Kadın	119			4,477	0,547		
	Algılanan Psikolojik Fayda	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,705	3,333	1,048	0,733	0,465
		Kadın	119			3,238	1,006		
Medeni Durum	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,545	4,083	0,721	-0,102	0,919
		Bekâr	138			4,092	0,736		
	Algılanan İşlevsel Fayda	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,502	4,361	0,538	-1,976	0,049
		Bekâr	138			4,496	0,545		
	Algılanan Psikolojik Fayda	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,951	3,292	1,038	0,054	0,957
		Bekâr	138			3,285	1,022		
İşletmedeki Mevcut Pozisyon	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Çalışan	140	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,606	4,041	0,738	-1,151	0,251
		Yönetici	111			4,148	0,714		
	Algılanan İşlevsel Fayda	Çalışan	140	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,064	4,438	0,560	0,073	0,942
		Yönetici	111			4,432	0,527		
	Algılanan Psikolojik Fayda	Çalışan	140	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,363	3,288	1,041	-0,001	0,999
		Yönetici	111			3,288	1,016		

Tablo 26’da yer alan Bağımsız T-Testi sonuçlarına göre, algılanan işlevsel fayda ile evli ve bekâr gruplar arasında  $p < 0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,49$ ). Bekâr çalışanların algılanan işlevsel faydaya ilişkin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{x}=4,496$ ), evli çalışanların algılanan işlevsel faydaya ilişkin görüşlerinin ortalamasından ( $\bar{x}=4,361$ ) daha yüksektir. Levene testi sonuçlarına göre, ilgili boyuta ilişkin grupların varyanslarının eşit yani homojen olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen farklılığın dışında kadın ve erkek, evli ve bekâr ile yönetici ve çalışanlardan oluşan ikili grupların, test edilen işveren markası algısına ait alt faktörlere ilişkin ortalamaları arasında  $p > 0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 27.** Çalışmaya Tutkunluk Alt Boyutlarının İkili Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Bağımsız T-Testi Sonuçları

				Levene Testi				Bağımsız T-Testi	
Grup	Alt Boyut	Kategori	N		p	$\bar{x}$	$\sigma$	t	P (2-Uçlu)
Cinsiyet	Dinçlik	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,169	5,741	0,865	0,964	0,336
		Kadın	119			5,630	0,947		
	Adanmışlık	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,230	5,197	1,003	-2,496	0,013
		Kadın	119			5,499	0,905		
	Yoğunlaşma	Erkek	132	Eşit Varsayılmayan Varyanslar	0,015	6,135	0,769	1,305	0,193
		Kadın	119			5,987	1,001		
Medeni Durum	Dinçlik	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,892	5,692	0,919	0,067	0,947
		Bekâr	138			5,685	0,896		
	Adanmışlık	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,575	5,326	0,968	-0,216	0,830
		Bekâr	138			5,352	0,971		
	Yoğunlaşma	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,667	6,025	0,863	-0,641	0,522
		Bekâr	138			6,097	0,910		
İşletmedeki Mevcut Pozisyon	Dinçlik	Çalışan	140	Eşit Varsayılmayan Varyanslar	0,033	5,568	0,944	-2,426	0,016
		Yönetici	111			5,840	0,831		
	Adanmışlık	Çalışan	140	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,935	5,306	0,977	-0,634	0,527
		Yönetici	111			5,384	0,958		
	Yoğunlaşma	Çalışan	140	Eşit Varsayılmayan Varyanslar	0,036	5,973	0,961	-1,891	0,060
		Yönetici	111			6,180	0,775		

Tablo 27’de yer alan Bağımsız T-Testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek gruplarının test edilen adanmışlık boyutu için ortalamaları arasında ve çalışan ve yönetici gruplarının test edilen dinçlik boyutu için ortalamaları arasında p değerlerinin 0,05’ten küçük olması sebebiyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kadınların adanmışlık boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ =5,499), erkeklerin adanmışlık boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından ( $\bar{x}$ =5,197) daha yüksektir. Yöneticilerin dinçlik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması ise ( $\bar{x}$ =5,840), çalışanların dinçlik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından ( $\bar{x}$ =5,568) daha yüksektir.

Levene testi sonuçları incelenebileceğinde; adanmışlık boyutuna ilişkin cinsiyet gruplarının varyanslarının homojen olduğu ( $p>0,05$ ), dinçlik boyutuna ilişkin yönetici ve çalışan gruplarının varyanslarının homojen olmadığı ( $p<0,05$ ) sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen farklılıklar dışında, çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarına ilişkin olarak cinsiyet, medeni durum ve pozisyona ait ikili gruplar arasında  $p>0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 28.** Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İkili Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Bağımsız T-Testi Sonuçları

				Levene Testi				Bağımsız T-Testi	
Grup	Alt Boyut	Kategori	N		p	$\bar{x}$	$\sigma$	t	P (2-Uçlu)
Cinsiyet	Öz-yeterlilik	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,172	4,602	0,381	0,423	0,673
		Kadın	119			4,581	0,408		
	Umut	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,906	4,388	0,488	-0,638	0,524
		Kadın	119			4,427	0,492		
	Esneklik	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,653	4,419	0,543	0,185	0,853
		Kadın	119			4,406	0,571		
	İyimserlik	Erkek	132	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,918	3,985	0,757	0,492	0,623
		Kadın	119			3,937	0,783		
Medeni Durum	Öz-yeterlilik	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,995	4,627	0,395	1,262	0,208
		Bekâr	138			4,564	0,390		
	Umut	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,175	4,389	0,512	-0,497	0,620
		Bekâr	138			4,420	0,471		
	Esneklik	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,254	4,454	0,527	1,066	0,288
		Bekâr	138			4,379	0,577		
	İyimserlik	Evli	113	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,922	3,978	0,760	0,293	0,770
		Bekâr	138			3,949	0,777		
İşletmedeki Mevcut Pozisyon	Öz-yeterlilik	Çalışan	140	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,094	4,518	0,400	-3,480	0,001
		Yönetici	111			4,686	0,364		
	Umut	Çalışan	140	Eşit Varsayılan Varyanslar	0,938	4,361	0,487	-1,665	0,097
		Yönetici	111			4,464	0,488		
	Esneklik	Çalışan	140	Varsayılmayan Varyanslar	0,044	4,331	0,603	-2,661	0,008
		Yönetici	111			4,517	0,471		
	İyimserlik	Çalışan	140	Eşit Varsayılmayan Varyanslar	0,037	3,961	0,811	-0,033	0,974
		Yönetici	111			3,964	0,713		

Tablo 28’de elde yer alan Bağımsız T-Testi sonuçlarına göre, yönetici ve çalışan gruplarının test edilen öz-yeterlilik boyutu için ortalamaları arasında p değerinin (0,001) 0,05’ten küçük olması sebebiyle anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin öz-yeterlilik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ =4,686), çalışanların öz-yeterlilik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından ( $\bar{x}$ =4,518) daha yüksektir. Levene testi sonuçları incelendiğinde  $p>0,05$  olduğu için ilgili boyuta ait grupların varyanslarının homojen olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetici ve çalışan gruplarının test edilen esneklik boyutu için ortalamaları arasında  $p < 0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p = 0,008$ ). Yöneticilerin esneklik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{x} = 4,517$ ), çalışanların esneklik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından ( $\bar{x} = 4,331$ ) daha yüksektir. Levene testinde incelenebileceği üzere  $p < 0,05$  olduğu için ilgili boyuta ait grupların varyanslarının homojen olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen farklılıklar dışında, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin olarak cinsiyet, medeni durum ve pozisyona ait ikili gruplar arasında  $p > 0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

### **3.5.5.2. İşveren Markası, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İki'den Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesi**

Gelir, eğitim durumu, yaş gibi kategorilerde ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemi, Tek Yönlü Varyans Analizidir. Testin uygulanabilmesi için karşılaştırılacak grupların birbirinden bağımsız olması ve eşit aralıklı ölçek ile ölçülmesi gerekmektedir (Durmuş vd., 2018, s. 124). Tek Yönlü Varyans Analizinde iki temel varsayım bulunmaktadır: her bir grup normal dağılımdan gelmektedir ve göreceli olarak grupların varyansları eşit diğer bir deyişle homojendir. Daha önce belirtildiği üzere veri setinde yer alan gruplar birbirinden bağımsızdır ve eşit aralıklarla ölçülmüştür. Ayrıca her grup, normal dağılım göstermektedir.

Bağımsız t-testlerinde olduğu gibi Tek Yönlü Varyans Analizinde de grupların varyanslarının eşitliği Levene Testi ile kontrol edilmekte ve aynı şekilde yorumlanmaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizinin yapılabilmesi için grupların varyanslarının eşit yani homojen olması gerekmektedir. Varyansların homojen olmadığı, bu nedenle Tek Yönlü Varyans Analizinin uygulanamayacağı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilmektedir. Bu testler gürbüz (robust) testler olup F testinin alternatifi olarak kullanılmaktadır ve iki test arasında Welch Testi daha güçlü kabul edildiği için daha sık kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2018, s. 133).

Tek Yönlü Varyans Analizi ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu durumlarda bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla Post Hoc İkili Karşılaştırma Testleri uygulanmaktadır. Fakat İkili Karşılaştırma Testlerinde Bağımsız T-Testinde olduğu gibi grupların varyanslarının homojen olması ya da olmaması durumlarında

kullanılacak test istatistikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan on dört farklı ikili karşılaştırma testi bulunmaktadır ve Scheffe ile Tukey testleri en sık tercih edilen karşılaştırma testleridir. Sosyal bilimlerde grupların örnek sayıları birbirine eşit olmadığında ve farklılık gösterdiğinde Scheffe testi tercih edilmektedir (Durmuş vd. , 2018 , s. 128). Araştırmanın örnekleminde de grup sayıları farklılık göstermediği ve eşit olmadığı için Scheffe testinin kullanımı uygun görülmüştür. Grupların varyanslarının homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane's T2 testi tercih edilmiştir.

**Tablo 29.** İşveren Markası Algısının Alt Boyutlarının İki'den Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Levene Testi		Tek Yönlü Varyans Analizi	
Grup	Alt Boyut	Levene İstatistiği	p	F	p
Yaş	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1,242	0,290	0,421	0,834
	Algılanan İşlevsel Fayda	1,129	0,346	1,065	0,380
	Algılanan Psikolojik Fayda	2,413	0,037		
Eğitim Durumu	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,286	0,835	0,306	0,821
	Algılanan İşlevsel Fayda	0,351	0,789	0,063	0,979
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,149	0,930	0,723	0,539
Gelir	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,644	0,632	1,271	0,282
	Algılanan İşlevsel Fayda	1,026	0,394	0,068	0,991
	Algılanan Psikolojik Fayda	1,624	0,169	1,102	0,356
İşletmedeki Çalışma Süresi	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1,227	0,297	0,995	0,422
	Algılanan İşlevsel Fayda	0,719	0,610	0,491	0,783
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,548	0,740	1,191	0,314
Pozisyondaki Çalışma Süresi	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,770	0,572	1,156	0,332
	Algılanan İşlevsel Fayda	1,343	0,247	0,301	0,912
	Algılanan Psikolojik Fayda	1,143	0,338	0,906	0,478
Toplam Çalışma Süresi	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,304	0,910	1,037	0,396
	Algılanan İşlevsel Fayda	1,230	0,296	1,053	0,387
	Algılanan Psikolojik Fayda	1,139	0,340	0,652	0,660

Tablo 29'da yer alan Levene Testi sonuçları incelendiğinde, algılan psikolojik faydaya ilişkin yaş gruplarının varyanslarının homojen olmadığı tespit edilmiştir ( $0,037 < 0,05$ ). Tek Yönlü Varyans Analizi için gerekli homojenlik ön şartının gerçekleşmemesi sebebiyle Welch Testi ( $p=0,396$ ) ile Brown-Forsythe Testi ( $p=0,874$ ) uygulanmış ve  $p > 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Levene Testi sonuçlarına göre diğer tüm grupların p değerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle Tek Yönlü Varyans Analizi için ön şartın sağlandığını ifade etmek mümkündür. Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre işveren markası algısına ilişkin yaş, eğitim durumu, gelir, işletmedeki çalışma süresi, pozisyondaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresine ilişkin gruplara ait p değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Welch Testinin, Brown-Forsythe Testine göre daha güçlü kabul edilmesi ve daha sık kullanılması sebebiyle Welch Testinin p değerine ( $p > 0,069$ ) göre yorumlamak daha doğru olacaktır.

**Tablo 30.** Çalışmaya Tutkunluk Alt Boyutlarının İki'den Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Levene Testi		Tek Yönlü Varyans Analizi	
Grup	Alt Boyut	Levene İstatistiği	p	F	p
Yaş	Dinçlik	0,607	0,695	1,086	0,369
	Adanmışlık	2,985	0,012		
	Yoğunlaşma	1,137	0,342	0,719	0,609
Eğitim Durumu	Dinçlik	0,608	0,610	0,267	0,849
	Adanmışlık	0,382	0,766	0,852	0,467
	Yoğunlaşma	2,096	0,101	0,902	0,441
Gelir	Dinçlik	1,843	0,121	2,132	0,077
	Adanmışlık	1,518	0,198	0,755	0,556
	Yoğunlaşma	2,809	0,026		
İşletmedeki Çalışma Süresi	Dinçlik	2,226	0,052	1,377	0,233
	Adanmışlık	1,357	0,241	1,682	0,140
	Yoğunlaşma	2,100	0,066	1,588	0,164
Pozisyondaki Çalışma Süresi	Dinçlik	0,789	0,558	0,764	0,576
	Adanmışlık	2,174	0,058	0,426	0,830
	Yoğunlaşma	1,307	0,262	0,839	0,523
Toplam Çalışma Süresi	Dinçlik	1,945	0,088	3,428	0,005
	Adanmışlık	0,074	0,996	0,660	0,654
	Yoğunlaşma	3,192	0,008		

Tablo 30'da yer alan Levene Testi sonuçları incelendiğinde, adanmışlık boyutuna ilişkin yaş gruplarının ( $p=0,012$ ), yoğunlaşma boyutuna ilişkin gelir gruplarının ( $p=0,026$ ) ve toplam çalışma süresine ilişkin grupların ( $p=0,008$ ) varyanslarının homojen olmadığı tespit edilmiştir.

Tek Yönlü Varyans Analizi için gerekli homojenlik ön şartının gerçekleşmemesi sebebiyle alternatif olarak Welch testi ile Brown-Forsythe Testi uygulanmıştır. Adanmışlık boyutuna ilişkin yaş gruplarının Welch testi ( $p=0,421$ ) ve Brown-Forsythe Testi ( $p=0,600$ ), Yoğunlaşma boyutuna ilişkin gelir gruplarının Welch testi ( $p=0,115$ ) ve Brown-Forsythe Testi

( $p=0,159$ ) sonuçları incelenmiş ve  $p>0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yoğunlaşma boyutuna ilişkin toplam çalışma süresine göre grupların Welch testi ( $p=0,069$ ) sonucuna göre  $p>0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat Brown-Forsythe Testi ( $p=0,047$ ) sonucuna göre  $p<0,05$  olmasına rağmen yapılan tüm ikili karşılaştırma testlerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre toplam çalışma süresine göre alt grupların dinçlik boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ( $0,005<0,05$ ) ve Tablo 31’de incelenebileceği üzere Scheffe ikili karşılaştırma testi uygulanmıştır.

**Tablo 31.** Dinçlik Boyutuna İlişkin Toplam Çalışma Süresine Göre İkili Karşılaştırma Testi Sonuçları

Alt Boyut	Grup	Grup	Grup	$\bar{x}$	p
Dinçlik	Toplam Çalışma Süresi	10 Yıl ve Üzeri $\bar{x}=5,897$	0-2 Yıl	5,770	0,992
			2-4 Yıl	5,310	0,032
			4-6 Yıl	5,797	0,997
			6-8 Yıl	5,771	0,993
			8-10 Yıl	5,348	0,243

Tablo 31’de yer alan Scheffe ikili karşılaştırma testi sonuçlarına göre dinçlik boyutuna ilişkin toplam çalışma süresi 10 Yıl ve Üzeri olan grubun varyanslarının ortalamasının ( $\bar{x}=5,897$ ), 2-4 Yıl ve Üzeri olan grubun varyanslarının ortalamasından ( $\bar{x}=5,310$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve  $p<0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 30’da yer alan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre yukarıda belirtilen farklılığın dışında; yaş, eğitim durumu, gelir, işletmedeki çalışma süresi, pozisyondaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresine göre diğer alt grupların test edilen dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarına ilişkin görüşlerine ilişkin olarak p değerlerinin 0,05’ten büyük olması sebebiyle anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 32.** Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının İki'den Fazla Olan Gruplar Açısından İncelenmesine İlişkin Levene Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Levene Testi		Tek Yönlü Varyans Analizi	
Grup	Alt Boyut	Levene İstatistiği	p	F	p
Yaş	Öz-yeterlik	2,289	0,047		
	Umut	0,837	0,525	0,744	0,591
	Esneklik	1,397	0,226	1,059	0,384
	İyimserlik	2,470	0,033		
Eğitim Durumu	Öz-yeterlik	0,478	0,698	2,007	0,114
	Umut	0,338	0,798	0,082	0,970
	Esneklik	0,966	0,409	0,366	0,778
	İyimserlik	1,359	0,256	1,587	0,193
Gelir	Öz-yeterlik	2,012	0,093	4,113	0,003
	Umut	0,450	0,772	0,833	0,505
	Esneklik	2,116	0,079	2,412	0,50
	İyimserlik	1,336	0,257	0,709	0,587
İşletmedeki Çalışma Süresi	Öz-yeterlik	0,951	0,449	1,843	0,105
	Umut	1,423	0,217	1,105	0,358
	Esneklik	1,688	0,138	2,160	0,059
	İyimserlik	4,897	0,000		
Pozisyondaki Çalışma Süresi	Öz-yeterlik	0,437	0,822	0,532	0,752
	Umut	1,540	0,178	0,474	0,795
	Esneklik	1,036	0,397	1,875	0,099
	İyimserlik	1,419	0,218	0,714	0,613
Toplam Çalışma Süresi	Öz-yeterlik	2,256	0,050		
	Umut	0,977	0,432	1,473	0,199
	Esneklik	2,100	0,066	0,780	0,565
	İyimserlik	3,537	0,004		

Tablo 32’de yer alan Levene Testi sonuçları incelendiğinde; yaş gruplarının öz-yeterlilik ve iyimserlik boyutlarına ilişkin varyansların, işletmedeki çalışma süresine göre grupların iyimserlik boyutuna ilişkin varyansların ve toplam çalışma süresine göre öz-yeterlilik ve iyimserlik boyutlarına ilişkin varyansların  $p < 0,05$  olduğu için homojen olmadığı tespit edilmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi için gerekli homojenlik ön şartının gerçekleşmemesi sebebiyle alternatif olarak Welch testi ile Brown-Forsythe Testi uygulanmıştır.

Yaş gruplarının iyimserliğe ilişkin Welch Testi ( $p=0,945$ ) ile Brown-Forsythe Testi ( $p=0,925$ ), toplam çalışma süresine gruplarının iyimserliğe ilişkin Welch testi ( $p=0,070$ ) ile Brown-Forsythe Testi ( $p=0,084$ ), işletmedeki çalışma süresine göre grupların iyimserliğe ilişkin Welch testi ( $p=0,501$ ) ile Brown-Forsythe Testi ( $p=0,537$ ) sonuçlarına  $p$  değerlerinin  $0,05$ ’ten büyük olması sebebiyle anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresine göre grupların görüşlerine Welch Testi ile ( $p=0,033$ ) Brown-Forsythe Testi ( $p=0,028$ ) ve yaş gruplarına göre grupların öz-yeterliliğe ilişkin görüşlerine ilişkin Welch Testi ( $p=0,049$ ) ile Brown-Forsythe Testi ( $p=0,028$ ) sonuçlarına göre  $p<0,05$  olduğu durumlar bulunduğu için anlamlı bir farklılık olabileceği tespit edilmiştir. Bu kapsamda, Tamhane İkili Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Tablo 33'te yer alan Tamhane İkili Karşılaştırma Testi sonuçları incelendiğinde; öz-yeterliliğe ait 31-35 Yaş Aralığında yer alan grubun ortalamasının ( $\bar{x}=4,729$ ), 26-30 Yaş Aralığında yer alan grubun ortalamasından ( $\bar{x}=4,525$ ) yüksek olduğu ve p değerinin 0,017 olduğu tespit edilmiştir. 10 Yıl ve Üzeri toplam çalışma süresine sahip grubun öz-yeterlilik boyutuna ilişkin ortalamasının ( $\bar{x}=4,701$ ), 2-4 Yıl Aralığında çalışma süresine sahip grubun ortalamasından ( $\bar{x}=4,467$ ) yüksek olduğu ve p değerinin 0,049 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 33.** Yaş ve Toplam Çalışma Sürelerine Göre Grupların Öz-yeterlilik Boyutuna İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Alt Boyut	Özellik	Grup	Gruplar	$\bar{x}$	p
Öz-yeterlilik	Yaş	26-30 Yaş Aralığı $\bar{x}=4,525$	20-25 Yaş Aralığı	4,518	1,000
			31-35 Yaş Aralığı	4,729	0,017
			36-40 Yaş Aralığı	4,627	0,974
			41-45 Yaş Aralığı	4,656	0,988
			46 Yaş ve Üzeri	4,667	1,000
Öz-yeterlilik	Toplam Çalışma Süresi	10 Yıl ve Üzeri $\bar{x}=4,701$	0-2 Yıl	4,505	0,289
			2-4 Yıl	4,467	0,049
			4-6 Yıl	4,622	0,998
			6-8 Yıl	4,614	0,982
			8-10 Yıl	4,558	0,893

Tablo 32'de yer alan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre gelir gruplarının öz-yeterlilik boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,003$ ). Tablo 34'te yer alan gelir gruplarının öz-yeterlilik ve esneklik boyutlarına ilişkin ikili karşılaştırma tablosu incelendiğinde; Post Hoc analizlerinden Scheffe testi tercih edildiğinde ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tukey testi sonuçlarına göre ise; 10.000 Lira ve Üzeri aylık gelire sahip grubunun öz-yeterliliğe ilişkin ortalamasının ( $\bar{x}=4,731$ ), 2.344-4.000 Lira aylık gelire sahip grubunun ortalamasından ( $\bar{x}=4,510$ ), ve 4.000-6.000 Lira aylık gelire sahip grubunun ortalamasından ( $\bar{x}=4,510$ ) ve 4.000-6.000 Lira aylık gelire sahip grubun ortalamasından ( $\bar{x}=4,519$ ) yüksek olduğu  $p=0,020$  ve  $p=0,035$  anlamlılık seviyesinde bulunmuştur.

**Tablo 34.** Gelir Gruplarının Öz-yeterlilik ve Esneklik Boyutlarına İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Alt Boyut	Özellik	Grup	Gruplar	$\bar{x}$	p	
					Tukey	Scheffe
Öz-yeterlilik	Gelir	10.000 Lira ve Üzeri $\bar{x}=4,731$	2.344-4.000 Lira	4,510	0,020	0,055
			4.000-6.000 Lira	4,519	0,035	0,086
			6.000-8.000 Lira	4,652	0,896	0,937
			8.000-10.000 Lira	4,743	1,000	1,000
Esneklik	Gelir	2.344-4.000 Lira $\bar{x}=4,308$	4.000-6.000 Lira	4,239	0,701	0,799
			6.000-8.000 Lira	4,323	1,000	1,000
			8.000-10.000 Lira	4,514	0,493	0,630
			10.000 Lira ve Üzeri	4,598	0,042	0,098

Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına ilişkin olarak yukarıda belirtilen farklılıkların dışında, grupların pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında  $p>0,05$  olduğu için anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

### 3.5.6. İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye ile Tüm Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Bağımsız T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), farklı grupların ortalamalarının eşitliğini test etmektedir fakat değişkenler arasındaki ilişki hakkında bir bilgi vermektedir. Korelasyon analizi; bağımlı ya da bağımsız dikkate alınmaksızın iki ya da daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmamasının incelenmesi amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Ayrıca korelasyon analizi, değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu durumlarda; ilişkinin derecesi ve yönü hakkında bilgi vermektedir (Durmuş vd., 2018 , s. 143).

Korelasyon analizinin uygulanması aşamasında; örneklem dağılımının normal olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı; normal olmadığı durumda ise Spearman korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Fakat her iki korelasyon katsayısı da aynı şekilde yorumlanmaktadır. İlişkinin doğrusal olmaması, örnek sayısının düşük olması ve aykırı değerlerin bulunmaması incelenmesi ve dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır. Bu çalışmada; örneklem dağılımı normal olması sebebiyle Pearson korelasyon katsayısının kullanımı tercih edilmiştir.

Korelasyon katsayısı r harfi ile ifade edilmektedir ve -1 ile +1 ( $-1 \leq r \leq +1$ ) aralığında bir değer almaktadır. İlişkinin yönünü ve şiddetini belirten r katsayısının eksi bir değer alması değişkenler arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu; artı bir değer alması ise doğru orantılı bir ilişki olduğu göstermektedir. Ayrıca r değeri  $\pm 1$ 'e yaklaştıkça ilişkinin şiddeti artmakta ve 0'a yaklaştıkça ise ilişkinin şiddetinin azalmaktadır (Sungur, 2018, s. 116). Değişkenler arasındaki ilişkinin, korelasyon katsayısının ve ilişkinin gücünün incelenmesi ve yorumlanması aşamasında aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmuştur (Sungur, 2018, s. 116):

<b>r</b>	<b>İlişki</b>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

**Tablo 35.** İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye ile Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
İşveren Markası Algısı	Korelasyon	1	,546**	,453**	,940**	,808**	,779**	,557**	,255**	,517**	,396**	,428**	,193**	,346**
	p (2 yönlü)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
Çalışmaya Tutkunluk	Korelasyon		1	,610**	,562**	,377**	,389**	,793**	,746**	,825**	,497**	,542**	,417**	,415**
	p (2 yönlü)			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pozitif Psikolojik Sermaye	Korelasyon			1	,443**	,280**	,433**	,617**	,309**	,553**	,787**	,891**	,742**	,656**
	p (2 yönlü)				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Korelasyon				1	,611**	,635**	,558**	,263**	,542**	,397**	,419**	,197**	,311**
	p (2 yönlü)					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
Algılanan Psikolojik Fayda	Korelasyon					1	,538**	,396**	,179**	,345**	,246**	,238**	0,093	,289**
	p (2 yönlü)						0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,143	0,000
Algılanan İşlevsel Fayda	Korelasyon						1	,421**	,175**	,354**	,349**	,444**	,198**	,295**
	p (2 yönlü)							0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
Dinçlik	Korelasyon							1	,335**	,631**	,546**	,585**	,332**	,382**
	p (2 yönlü)								0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Adanmışlık	Korelasyon								1	,340**	,227**	,230**	,329**	,208**
	p (2 yönlü)									0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Yoğunlaşma	Korelasyon									1	,442**	,511**	,324**	,410**
	p (2 yönlü)										0,000	0,000	0,000	0,000
Öz-yeterlilik	Korelasyon										1	,581**	,446**	,314**
	p (2 yönlü)											0,000	0,000	0,000
Umut	Korelasyon											1	,556**	,492**
	p (2 yönlü)												0,000	0,000
Esneklik	Korelasyon												1	,412**
	p (2 yönlü)													0,000
İyimserlik	Korelasyon													1
	p (2 yönlü)													

\*\*Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 35 incelendiğinde tüm değişkenler arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu görülmektedir. İşveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasında orta düzeyde ( $r: ,546, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşveren Markası Algısı ile çalışmaya tutkunluğun alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde dinçlik boyutu ile orta düzeyde ( $r: ,557, p: 0,00<0,05$ ), adanmışlık boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,255, p: 0,00<0,05$ ) ve yoğunlaşma boyutu ile ise orta düzeyde ( $r: ,517, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır

İşveren markası algısının alt boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu ile orta düzeyde ( $r: ,562, p: 0,00<0,05$ ), algılanan psikolojik fayda boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,377, p: 0,00<0,05$ ), algılanan işlevsel fayda boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,389, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşveren markası algısının alt boyutları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutunun dinçlik boyutu ile orta düzeyde ( $r: ,558, p: 0,00<0,05$ ), adanmışlık boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,263, p: 0,00<0,05$ ) ve yoğunlaşma boyutu ile orta düzeyde ( $r: ,542, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik fayda boyutu ile dinçlik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,396, p: 0,00<0,05$ ), adanmışlık boyutu ile çok zayıf düzeyde ( $r: ,179, p: 0,00<0,05$ ) ve yoğunlaşma boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,345, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan işlevsel fayda boyutu ile dinçlik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,421, p: 0,00<0,05$ ), adanmışlık boyutu ile çok zayıf düzeyde ( $r: ,175, p: 0,00<0,05$ ) ve yoğunlaşma boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,354, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 35 incelendiğinde işveren markası algısı ile pozitif psikolojik sermaye ile zayıf düzeyde ( $r: ,453, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İşveren markası algısı ile pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise; öz-yeterlilik ile zayıf düzeyde ( $r: ,396, p: 0,00<0,05$ ), umut ile zayıf düzeyde ( $r: ,428, p: 0,00<0,05$ ), esneklik ile çok zayıf düzeyde ( $r: ,836, p: 0,00<0,05$ ) ve iyimserlik ile zayıf düzeyde ( $r: ,346, p: 0,00<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşveren markası algısının alt boyutları ile pozitif psikolojik sermayeye ait alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,443, p: 0,00 < 0,05$ ), algılanan psikolojik fayda boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,280, p: 0,00 < 0,05$ ) ve algılanan işlevsel fayda boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,433, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşveren markası algısı ile pozitif psikolojik sermayeye ait alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu ile öz-yeterlilik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,397, p: 0,00 < 0,05$ ), umut boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,419, p: 0,00 < 0,05$ ), esneklik boyutu ile çok zayıf düzeyde ( $r: ,197, p: 0,00 < 0,05$ ) ve iyimserlik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,311, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik fayda boyutu ile öz-yeterlilik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,246, p: 0,00 < 0,05$ ), umut boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,238, p: 0,00 < 0,05$ ) ve iyimserlik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,289, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik fayda ile esneklik arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir ( $r: ,143, p: 0,198 > 0,05$ ). Algılanan işlevsel fayda boyutu ile öz-yeterlilik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,349, p: 0,00 < 0,05$ ), umut boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,444, p: 0,00 < 0,05$ ), esneklik boyutu ile çok zayıf düzeyde ( $r: ,198, p: 0,00 < 0,05$ ) ve iyimserlik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,295, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 35 incelendiğinde çalışmaya tutkunluk ile pozitif psikolojik sermaye arasında ise orta düzeyde ( $r: ,610, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya tutkunluk ile pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise öz-yeterlilik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,497, p: 0,00 < 0,05$ ), umut boyutu ile orta düzeyde ( $r: ,542, p: 0,00 < 0,05$ ), esneklik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,417, p: 0,00 < 0,05$ ) ve iyimserlik boyutu ile zayıf düzeyde ( $r: ,415, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya tutkunluğun alt boyutları ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelendiğinde ise dinçlik boyutu ile ( $r: ,617, p: 0,00 < 0,05$ ), adanmışlık boyutu ile ( $r: ,309, p: 0,00 < 0,05$ ) ve yoğunlaşma boyutu ile ( $r: ,553, p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermayeye ait alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde; dinçlik boyutu ile öz-yeterlilik (r: ,546, p: 0,00<0,05), ve umut değişkenleri arasında orta düzeyde (r: ,585, p: 0,00<0,05), esneklik (r: ,332, p: 0,00<0,05) ve iyimserlik ile ise zayıf düzeyde (r: ,382, p: 0,00<0,05) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Adanmışlık boyutu ile öz-yeterlilik (r: ,227, p: 0,00<0,05), umut (r: ,230, p: 0,00<0,05), esneklik (r: ,329, p: 0,00<0,05) ve iyimserlik (r: ,208, p: 0,00<0,05) arasında çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Yoğunlaşma boyutu ile umut arasında orta düzeyde (r: ,511, p: 0,00<0,05) ve öz-yeterlilik (r: 442, p: 0,00<0,05), esneklik (r: ,324, p: 0,00<0,05) ve iyimserlik (r: ,410, p: 0,00<0,05) ile arasında ise zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **3.5.7. İşveren Markası Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Regresyon Analizi**

Korelasyon analizi, bağımlı ya da bağımsız fark etmeksizin iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test etmektedir. Regresyon analizi ise bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin (basit regresyon ) ya da bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin (çoklu regresyon) matematiksel bir eşitlikle açıklandığı bir analiz türüdür (Durmuş vd., 2018 , s. 154). Her iki analiz türü (basit ya da çoklu regresyon) için de model bağımsız değişken ya da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması şeklinde kurulmakta ve incelenmektedir. Regresyon modelleri aracılığıyla ilişkinin yönü, şekli ve bilinmeyen değerlere ilişkin olarak tahminler elde edilmektedir.

Regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için bazı varsayımların gerçekleşmesi gerekmektedir. Varsayımların bir kısmının regresyon analizinden önce; bir kısmının ise regresyon analizinde sonra kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu varsayımlar (Durmuş vd., 2018 , s. 155) :

- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olması (Doğrusallık)
- Bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması (Çoklu Bağlantı)
- Hata terimlerinin normal dağılması (Normallik)
- Hata terimlerinin varyansının sabit olması (Eşvaryanslılık)
- Hata terimleri arasındaki ilişki olmaması (Otokorelasyon)

İlgili varsayımlara ek olarak regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımlı değişkenin en az aralıklı düzeyde ölçülmüş olması ve bağımsız değişken ya da bağımsız değişkenlerin ise oranlı, aralıklı veya sınıflı düzeyde ölçülmüş olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2018 , s. 154). Veri setinde yer alan tüm değişkenler eşit aralıklı şekilde düzeyde ölçülmesi sebebiyle regresyon analizine uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Doğrusallık varsayımı, iki değişken arasındaki ilişkinin düz bir çizgi halinde olduğu varsayımdır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını görebilmek için korelasyon analizi ve serpilme diyagramlarından yararlanılmaktadır.

İncelenmesi gereken bir diğer varsayım olan çoklu bağlantı; bazı değişkenlerin önemli olmadığı halde önemliymiş gibi gözükmesi, ilişkili olmayan değişkenlerin ilişkili gibi gözükmesi ve varyansı büyütmesi sebebiyle hipotez testlerinin doğru sonuç vermemesi gibi problemleri ortaya çıkartmaktadır. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması ( $r > 0,7$ ), VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerinin 10'dan büyük olması, öz değerlerin en büyüğünün en küçüğe oranının 100-1000 arasında olması ya da 1000'den daha büyük olması, koşul indeksinin büyük olması durumunda çoklu bağlantı problemin varlığından şüphe edilmektedir (Durmuş vd., 2018 , s. 156). Tolerans değerinin 0,2'den küçük olması da değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizinde; hata terimleri arasında bir ilişkin olup olmaması durumu içsel bağlantı yokluğu şeklinde bilinmekte ve incelenmesi amacıyla Durbin-Watson test istatistiği kullanılmaktadır. 0-4 arasında değerler alan Durbin-Watson testinde değerlerin 1'den küçük ve 3'ten büyük olması, ilişkili hata değerlerinin olduğunu göstermektedir. İncelenen veri seti zaman serisi özelliklerine sahip olmadığı için hata terimlerinin bağımsızlığına incelenmesine gerek yoktur.

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini ortaya koyabilmek için yapılan regresyon analizinde standart yöntem (enter) kullanılmış ve analiz sonuçları tüm bu varsayımlar altında değerlendirilmiştir. Enter metodu, bir değişkenin diğer değişkenlerden daha önemli olduğu düşünülmediği durumlarda kullanılmakta ve tüm değişkenler aynı anda analize dâhil edilmektedir.

İşveren markası algısının çalışmaya tutkunluk üzerinde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi ( $H_1$ ), ve işveren markasının çalışmaya tutkunluk ile olan ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelenmesi ( $H_2$ ) amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 36'da yer almaktadır.

**Tablo 36.** İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk	R	R <sup>2</sup>	Uyumlaştırılmış R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değişim	F Değişim	F Değişim Sig.	Standardize Edilmemiş $\beta$ Katsayısı	Standardize Edilmiş $\beta$ Katsayısı	t Değeri	p Değeri
H <sub>1</sub>	<b>Model 1</b>	0,546	0,299	0,296	0,299	105,999	0,000				
	İşveren Markası Algısı							0,614	0,546	10,296	0,000
	Sabit							3,229		13,290	0,000
H <sub>2</sub>	<b>Model 2</b>	0,689	0,475	0,468	0,011	5,307	0,022				
	İşveren Markası Algısı							0,251	0,346	6,683	0,000
	Pozitif Psikolojik Sermaye							0,342	0,472	9,038	0,000
	Etkileşim Değeri (İşveren Markası Algısı x Pozitif Psikolojik Sermaye)							0,083	0,108	2,304	0,022
	Sabit							5,661		152,558	0,000

**Tablo 37.** İşveren Markası Algısının Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü

Hipotez	Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk	R	R <sup>2</sup>	Uyumlaştırılmış R <sup>2</sup>	Standardize Edilmemiş $\beta$ Katsayısı	t Değeri	p Değeri	LLCI	ULCI
H <sub>2</sub>	<b>Model 3</b>	0,689	0,475	0,468					
	İşveren Markası Algısı				0,251	6,683	0,000	-2,285	0,179
	Pozitif Psikolojik Sermaye				0,342	9,038	0,000	-1,556	0,665
	Etkileşim Değeri (İşveren Markası Algısı x Pozitif Psikolojik Sermaye)				0,083	2,304	0,022	0,047	0,605
	Sabit				5,661	152,558	0,000	1,224	10,907

İşveren markası algısının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** İşveren marka algısının, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 36’da Model 1’de yer alan korelasyon katsayısı incelendiğinde işveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (R=0,546, p=0,00). Doğrusallık varsayımı kapsamında korelasyon analizi çıktıları ve serpilme diyagramı incelendiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu sonucuna varmak mümkündür. Çoklu bağlantı sorununa birden fazla bağımsız değişkenin olduğu çoklu doğrusal regresyon modellerinde rastlanabileceği için çoklu bağlantı varsayımının incelenmesine gerek yoktur. Ayrıca ele alınan değişkenler zaman serisi olmadığından hata terimleri arasındaki otokorelasyonun incelenmesine de gerek yoktur. Diğer varsayımların geçerliliğini test etmeden önce regresyon modelinin oluşturulması ve incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 36’da Model 1’de yer alan F değeri (105,999) ve p (0,00) değeri incelendiğinde H<sub>0</sub> hipotezinin reddedilerek çalışmaya tutkunluk değişkeninin işveren markası algısı ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğunu sonucuna varmak mümkündür. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edildikten sonra Tablo 36’da Model 1’de yer alan işveren markası algısına ve sabit terime ilişkin t değerleri ve p değerleri incelenmiş; p değerlerinin 0,05’den küçük olması sebebiyle her iki değişkenin de modelde yer alabileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 36’da Model 1’de yer alan R ve R<sup>2</sup> değerleri ile modelin açıklayıcılık gücü yorumlanabilmektedir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre, kurulan Model 1’in açıklama gücü 0,299 olarak tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle çalışmaya tutkunluk değişkenine ilişkin varyasyonun yaklaşık olarak %30’unun işveren markası algısı ile açıklanabileceği ifade edilebilir.

İlgili grafikler incelendiğinde hata terimlerinin normal dağıldığı ve hata terimlerinin eşvaryanslık varsayımının gereklerini sağladığı sonucuna varılmıştır. Tüm bu yorumlar kapsamında, H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edilerek; işveren markası algısının çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen modeli, standardize edilmemiş katsayılarla aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

$$\text{Çalışmaya Tutkunluk} = 3,229 + \text{İşveren Markası Algısı} \times 0,614$$

Düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir ve düzenleyici değişkenin varlığı bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaktadır. Düzenleyici değişken, bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen nitel ya da nicel bir değişkendir (Baron & Kenny, 1986). Düzenleyici değişkenin nasıl ölçüleceği konusunda kaynaklar farklı yöntemler önermektedir fakat en sık rastlanan yöntem çarpma yöntemidir. Bu çalışmada düzenleyici etkinin analiz edilebilmesi için Baron ve Kenny'nin analiz yöntemi kullanılmıştır. Düzenleyici etkinin analiz edilebilmesi için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması sonucu yeni bir değişkenin yani etkileşim değerinin elde edilmesi gerekmektedir ve analiz sonucu etkileşim değişkeni anlamlı ise, düzenleyici etkinin olduğundan söz edilebilmektedir (Baron & Kenny, 1986). Herhangi iki değişken arasındaki bir ilişkide farklı bir değişkenin düzenleyici etkisini analiz etmek için; düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin etkileşiminin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. (Saruhan & Özdemirci, 2020, s. 271-274). İşveren markası ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** İşveren marka algısının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi vardır.

İşveren markası algısının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 36'da Model 2'de yer almaktadır.

Tablo 36'da Model 2'de yer alan F değeri (74,402) ve p değeri (,000) incelendiğinde kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Modelin bağımsız değişkenleri arasında yer alan işveren markası algısı ile pozitif psikolojik sermaye arasında zayıf düzeyde ( $r: ,453$ ,  $p: 0,00 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve  $r$  değeri 0,70'ten küçüktür. İşveren markası algısına ait tolerans değeri (0,792), pozitif psikolojik sermayeye ait tolerans değeri (0,779), etkileşim değerine ait tolerans değeri (0,964) incelendiğinde 0,2'den büyük olduğu görülmektedir. İşveren markası algısına ait VIF değeri (1,262), pozitif psikolojik sermayeye ait VIF değeri (1,284), etkileşim değerine ait VIF değeri (1,037) incelendiğinde ise 10'dan küçük olduğu görülmektedir. Bu sebeple çoklu bağlantı ve eşvaryanslık sorunuyla karşılaşmadığı, hata terimlerinin normal dağıldığı sonucuna varmak mümkündür.

Tablo 36’da Model 2’de yer alan işveren markası algısı p değerinin (0,000), pozitif psikolojik sermaye p değerinin (0,000), etkileşim değerine ait p değerinin (0,022) ve sabit değişkene ilişkin p değerinin (0,000) incelendiğinde 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilgili değişkenlerin analizden çıkartılmasına gerek olmadığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 36’da Model 2’de yer alan R ve R<sup>2</sup> değerleri ile kurulan modelin açıklayıcılık gücü yorumlanabilmektedir. Düzenleyici değişkenin işveren markası ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre; kurulan ikinci modelin açıklayıcı gücü 0,475 olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışmaya tutkunluk değişkenine ilişkin varyasyonun yaklaşık olarak %46’sının modelde yer alan bağımsız değişkenler ile açıklanabileceği ifade edilebilir. %47,5 oranında açıkladığı 0,000 anlamlılık düzeyinde bulunmuştur. Tablo 36’da Model 2’de yer alan R<sup>2</sup> değişim değeri (0,011); işveren markası algısı ve pozitif psikolojik sermaye ile kurulan birinci modelde yer alan R<sup>2</sup> değeri ile etkileşim değerinin dâhil edilmesi ile oluşturulan ikinci modelde yer alan R<sup>2</sup> değeri arasındaki farkı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle; çalışmaya tutkunluk değişkenine ilişkin varyasyonun %1,1’inin etkileşim değeri ile açıklanabileceği ifade etmek mümkündür.

İlgili grafikler incelendiğinde hata terimlerinin normal dağıldığı ve hata terimlerinin eşvaryanslık varsayımının gereklerini sağladığı sonucuna varılmıştır. Tüm bu yorumlar kapsamında, H<sub>2</sub> hipotezinin kabul edilerek; işveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, Tablo 37’de etkileşim değişkeninin anlamlılığının P= 0,022 ve LLCI ve ULCI aralığının alt ve üst sınırının (0,047-0,605) sıfırdan büyük olması nedeniyle, pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici etkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu sonuca göre, H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Kurulan regresyon modelini, standardize edilmemiş katsayılarla aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

$$\begin{aligned} \text{Çalışmaya Tutkunluk} &= 5,661 + \text{İşveren Markası Algısı} \times 0,251 + \\ &\text{Pozitif Psikolojik Sermaye} \times 0,342 + \text{Etkileşim Değeri} \times 0,083 \end{aligned}$$

Tüm bu açıklamalar kapsamında, araştırma kapsamında geliştirilen tüm hipotezlerin kabul ya da ret edilmelerine ilişkin sonuçlar Tablo 38’de yer almaktadır.

**Tablo 38.** İşveren Marka Algısı, Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikolojik Sermaye Değişkenlerine İlişkin Olarak Geliştirilen Hipotezlerin Kabul/Ret Tablosu

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL/RET</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> İşveren marka algısının, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
<b>H<sub>2</sub>:</b> İşveren marka algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.	KABUL

## SONUÇ

İnsan kaynağı, diğer üretim kaynaklarından farklı olarak; değer yaratan ve değerli kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağını rekabet avantajı sağlamak ve işletmenin varlığını sürdürdürebilmesi için önemli bir kaynak haline getiren unsurlar ise; sahip olduğu benzersiz yetkinlikler ve işletme için yarattığı ya da yaratabileceği potansiyel artı değerdir (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 10).

Sosyal bir varlık olarak insan kaynağının ait olduğu topluma, işletmeye ya da gruplara yararlı ve başarılı işler yapabilmesi için ise öncelikle istekli olması ve motive edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, bu durumdan hareketle çalışanların verimliliğini ve performansını artırabilmek ve motive etmek amacıyla araçlar geliştirmektedir. Bu araçlardan biri olarak işveren markası uygulamaları; özellikle insan kaynakları yönetimi sürecinin ve faaliyetlerinin geliştirilerek etkinliğinin artırılmasını (Kunerth & Mosley, 2011, s. 19), beklenen yetkinliklere sahip ve işletmenin temel yetenekleri ile uyumlu, taklit edilmesi zor, ayırt edici ve eşsiz nitelikteki potansiyel insan kaynağının işletmeye çekilmesini (Sehgal & Malati, 2013, s. 57) ve mevcut insan kaynağının, çalışanların işleriyle alakalı olan psikolojik bağlantılarını incelenerek örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını artırarak elde tutulmasını sağlamaktadır. Seligman, çalışanların psikolojik bağlantılarının incelenmesinden hareketle, psikoloji biliminin bireylerin sadece zayıf yönleri üzerine odaklandığını ve güçlü yönlerini anlamaya çalışmadığını belirterek çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak sağlıklı olması, sahip oldukları potansiyellerini gerçekleştirmeleri, mutlu ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına duyulan ihtiyacın arttığını ve çalışanların pozitif taraflarına odaklanmanın önemi vurgulamaktadır (Luthans, vd., 2006, s. 26).

İlgili literatürde işveren markası, çalışmaya tutkunluk ve pozitif psikolojik sermaye kavramları üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. İlgili literatürde; işveren markası algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışma mevcut değildir. Bu yönüyle çalışma ile birlikte elde edilen bulgular hem teorik hem de pratik açısından faydalar sağlamaktadır. Ayrıca çalışma; işletmelerin motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık gibi pozitif çıktılar elde edebilmek için işveren markası uygulamalarına, çalışanların psikolojik bağlantılarının incelenmesine, pozitif ruh hallerinin geliştirilmesine verilen önemin artmasına fayda sağlayacaktır.

Özellikle işveren markası kavramına ilişkin olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, örneklem olarak çoğunlukla bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdam eden yüksek nitelikli çalışanlar tercih edilmiştir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada ise lojistik ve tedarik zinciri sektörü üzerine odaklanılmıştır. Lojistik ve tedarik zinciri sektörünün gelişim süreci, ticaretin gelişim süreci ile paraleldir. Farklı bölgelerden ve ülkelerden talep edilen her türlü ürün ve hizmet hareketi, lojistik ve tedarik zinciri sektörüne ihtiyaç duymaktadır. Küresel korona virüs salgın süreci (Covid-19) ile birlikte lojistik ve tedarik zinciri sektörü daha da önemli bir hale gelmiştir.

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler nitelikli insan kaynağını işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek için kıyasıya rekabet etmektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan lojistik ve tedarik zinciri sektörüne ilişkin olarak yapılan SWOT analizi sonuçlarına göre de sektörel bazda nitelikli çalışan sayısı yetersizdir (Erkan, 2014, s. 54). Nitelikli çalışan sayısının kıtlığı ise nitelikli insan kaynağını işletmeye çekme ve işletme bünyesinde tutmaya yönelik olarak işletmeler arasındaki rekabeti daha yoğun bir hale getirmektedir. Bu çalışmada kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılarak İstanbul ilinde lojistik ve tedarik zinciri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde aktif olarak çalışan 275 katılımcıya ulaşılmıştır. Gelecekte bu kavramlar üzerine çalışacak araştırmacılar, lojistik ve tedarik zinciri sektöründe farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelere ya da lojistik ve tedarik zinciri sektöründen farklı sektörlerle yönelik araştırma yürütebilir ve tüm bu bulgular karşılaştırılabilir.

İpekçi (2019), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından çerçevesi belirlenen ve işletmelerin çalışanlarına sunmuş olduğu insan onuruna yakışır çalışma standartlarına ilişkin olarak lojistik ve tedarik zinciri sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan 26 katılımcı ile derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların çoğunluğu işletmelerin sunmuş oldukları fiziki çalışma ortamlarından memnun olduğunu fakat çalışma ortamlarının zihinsel olarak stresli, yoğun ve yorucu olduğunu dile getirmiştir. Katılımcıların tamamı işlerini severek yaptıklarını dile getirmelerine rağmen bazı katılımcılar adil bir ücret aldıklarına inanmadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların çoğunluğu iş güvencesine sahip olduklarını ve işten ayrılma durumunda sosyal haklarını alabileceklerine inandıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların çoğunluğu herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmadığını ve diğer çalışanlar ile eşit hissettiğini ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların yarısından çoğu iş-aile yaşam dengesinin sağlandığını ve işletme bünyesinde alınan kararlarda söz sahibi olduklarını, sorunların ya da uyumsuzlukların çözümünde ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda işverenin çözüm odaklı bir yaklaşım gösterdiğini ifade etmiştir.

Çalışanların motivasyonunu, performansını ve verimliliğini azaltan ve kendi isteği ile işten ayrılmalarına sebep olan etkenler (düşük ücret ve yan ödemeler, kötü çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliğinin olmaması, kariyer ve gelişim ile eğitim olanaklarının olmaması ya da tarafsız bir şekilde yürütülmemesi, iş-özel yaşam dengesinin korunmaması, bilgi ve iletişim eksikliği ve diğer fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik tüm etkenler) işletme yönetiminin karar ve davranışlarından kaynaklanmaktadır, önlenmesi mümkündür. Bu noktada özellikle stresli, yoğun ve yorucu çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışanların daha mutlu ve verimli çalışabilmeleri noktasında işveren markası kavramına duyulan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır.

Çalışmaya göre işletmelerin çalışanlarına sunacağı insan onuruna yakışır çalışma standartları başta çalışan memnuniyeti, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performansın artmasına ve iş gücü devir oranının ise azalmasını sağlamaktadır. İlgili çalışmada insan onuruna yakışır çalışma standartları olarak ifade edilen koşullar; işveren markası yönetim süreci kapsamında değerlendirilmekte, mevcut ve potansiyel çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak eşsiz ve farklılaştırılmış ekonomik, psikolojik, fonksiyonel faydalar olarak sunulmaktadır. Tüm bu faydalar işvereni, diğer işverenlerden ayırarak tercih edilme düzeyini artıracaktır. İşveren markası perspektifinde sunulan ya da sunulması vaat edilen bu faydalar sektör ortalamasının üzerinde adil bir ücret sistemi ve yan ödemeler, güvenli bir çalışma ortamı, iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer ve terfi imkânları, eğitim ve geliştirme fırsatları, objektif bir performans ve ödüllendirme sistemi, teknolojinin kullanılması, çalışanların öz kimliğinin korunması ve özsaygısını sürdürme, iş-özel yaşam dengesinin korunması, takdir edilme ve tanınma, sosyal statü, kişisel güç ve yetke sahibi olma, bireysel imajını geliştirme imkânı, kendilerini ifade etme imkânı, olumlu bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü altında çalışma gibi

unsurları içermektedir. Lojistik ve tedarik zinciri sektörüne yönelik gerçekleştirilen iki çalışmada farklı kavramlar ele alınmış olsada örgüt ve birey düzeyinde arzu edilen pozitif çıktılara yönelik olarak benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür.

İşveren açısından işveren markası ele alındığında; güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasına, işverene ilişkin güven duygusunun, çalışanların tutkunluğunun, iş tatmininin, memnuniyetinin, örgütsel bağlılığının, motivasyonunun, bireysel ve örgütsel performansının artırılmasına, pozitif psikolojik sermaye kapasitelerinin geliştirilmesine ve işten ayrılma niyetinin, işten kaytarmaların ve işe devamsızlıkların ise azalmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca işveren markası yetenekli adayların istihdam edilmesinde ve işgücü kalitesinde artışa ve dolaylı olarak işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülmesini, müşteri memnuniyetin ve finansal performansın artırılmasını; işgücü maliyetlerinin, çalışan devamsızlığı ve işten kaytarma gibi sebeplerden kaynaklanan dolaylı maliyetlerin ise azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

Mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından işveren markası ele alındığında; işverenin sunduğu ya da sunmayı vaat ettiği tüm faydalar işletmeye yüksek düzeyde güven duymasına, daha iyi iş-çalışan uyumuna, çalışmaya tutkunlukta ve örgütsel bağlılıkta, motivasyonda ve performansta artışa sebep olmakta, çalışanların daha mutlu ve başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. İşveren markası, her iki tarafın da fayda sağladığı bu tarz bir çalışma ortamında; işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en yetenekli bireylerden oluşan güçlü bir insan kaynağı kadrosu oluşturulmasını, kolektif akıl, yaratıcılık, duygular gibi yüksek nitelikli bireylerin işletmeye sağladığı katkılar artmaktadır (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9).

Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre işveren markası algısı; çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bir diğer bulguya göre ise işveren markasının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcıların işveren markasına ilişkin algıları çalışmaya tutkunlukları üzerinde etkilidir ve pozitif psikolojik sermaye birikimleri bu etkiyi güçlendirmektedir. Tüm bu kapsamda güçlü bir işveren markasına sahip işletmeler; çalışanların dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma gibi çalışmaya ilişkin pozitif ruh halleri üzerine odaklanarak çalışmaya tutkunluğunun artırılmasını; çalışanların geliştirilebilir nitelikte olan ve performans üzerinde etkili olduğu bilinen öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik bileşenleri ile ele alınan pozitif psikolojik sermayenin de geliştirilmesini sağlayacaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen her iki hipotez de kabul edilmiştir.

Tüm bu açıklamalara göre işletmelerin uzun dönemde faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını işveren markası uygulamaları ile elde edebileceği ve elde tutabileceği bilinmektedir. Çalışanların, istihdama ilişkin tüm ihtiyaçlarını ve beklentilerini bilen ve bunları tatminkâr bir şekilde karşılayabilen işletmeler en çok tercih edilen işverenler arasında yer almaktadır. Mevcut çalışanlara; ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde doğru ve farklılaştırılmış faydalar sunulduğu, olumlu bir işveren imajı yaratabildiği takdirde dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma düzeylerinin ve dolayısıyla çalışmaya tutkunluğunun; öz-yeterlilik, esneklik, iyimserlik ve umut ile tanımlanan psikolojik kapasitelerinin artırılabilceği sonucuna varılmıştır.

İşveren markası uygulamalarına yönelik uğraşın, ilginin ve desteğin artmasını; işletmelerin nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmesi ve mevcut çalışanları ise psikolojik bağlantılarının incelenmesi ve motive edilmesi ile işletme bünyesinde tutulabilmesi; çalışanların ise psikosomatik semptomların daha az, fizyolojik ve psikolojik açıdan daha sağlıklı, çalışma ile ilgili duygularının pozitif olması, iş tatmini, örgütsel bağlılık, inisiyatif alma oranının artması ve bireysel performansların artması, işe devamsızlıkların, işten ayrılma niyetinin azalması gibi birey ve örgüt düzeyindeki olumlu çıktılar olduğunu ifade etmek mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Ak, B. (2018). Parametrik Hipotez Testleri. E. Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 73-84). Ankara: Dinamik Akademi.
- Akçay, V. (2014). Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 49 (2), 72-85.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13/1, 73-98.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 123-140.
- Akman, Y., & Fidan, K. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma. *H.O.Eğitim Fakültesi Dergisi*, 193-202.
- Akuratiya, D. (2017). Influence Of Perceived Employer Branding On Perceived Organizational Culture, Employee Identity And Employee Commitment . *International Journal Of Scientific & Technology Research Vol.6 Issue 8*, 148-153.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206.
- Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic Managers and The Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organization: Implications for Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.
- Avey, J., Patera, J., & West, B. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies Vol.13 No.2*, 42-60.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9 Iss. 5 pp.501-517.
- Bakker, A., & Geurts, S. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity And Charisma Among Female Leaders: The Role Of Resources And Work Engagement. *The International Journal of Human Resource Management Vol. 24, No.14*, 2760-2779.
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management Vol.10 No.1* , 16-38.

- Bandura, A. (2002). Social Foundations of Thought and Action. D. Marks içinde, *The Health Psychology Reader* (s. 94-105). London: Sage Publishing.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51, No.6, 1173-1182.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2012). *The Employer Brand, Kavramın Yaraticısından Güçlü Bir İşveren Markası Oluşturmanın Sırları*. İstanbul: Realte Danışmanlık Organizasyon Tic.Ltd.Şti.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası, Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Başoda, A. (2017). İş Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* Sayı.17, 71-98.
- Bayraktaroğlu, S., & Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. R. Geylan, H. Tonus, D. Kağmcıoğlu, A. Baraz, & D. Özler içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 2-33). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising* 24(2), 151-172.
- Bhatnagar, J., & Srivastava, P. (2008). Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No. 1, 35-48.
- Britt, T., Castro, C., & Adler, A. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1475-1486.
- Cable, D., & Judge, T. (1997). Interviewers' Perceptions Of Person Organization Fit And Organizational Selection Decisions. *Journal Of Applied Psychology*, 546-561.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia* 6, 2087-2091.
- Çiçek, E. (2018). Tanımlayıcı İstatistikler. Ş. Edt. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 51-58). Ankara: Dinamik Akademi.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* Vol.86 No.3, 499-512.
- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi. *Öneri Dergisi*, Cilt 8 Sayı 31, 197-208.

- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol.16 No:1*, 137-158.
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35-47.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2018 ). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Edwards, M. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR? E. S. Bach içinde, *Managing Human Resources: Personnel Management In Transtion* (s. 266-286). Victoria: Blackwell Publishing.
- Edwards, M. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, Vol. 39 Issue: 1, 5-23.
- Erdoğan, P., & İraz, R. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Erkan, B. (2014). Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 45-66.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Vol.9 Issue:19*, 89-103.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics V.12*, 35-51.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *A Journal Of The Society For The Psychological of Social Issues Vol.30 Issue.1*, 159-165.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal Of Soft Skills*, 45-55.
- Garber, P. (2007). *50 Activities for Employee Engagement*. Amherst, Massachusetts : HRD Press.

- Gegez, E., & Kantur, D. (2018). İşveren Markası: Kavramın Farklı Alanlardaki Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 828-835). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step A Simple Guide And Reference*. New York, 15. Baskı: Taylor & Francis Group.
- Gillham, J., & Seligman, M. (1999). Footsteps On The Road To A Positive Psychology. *Behaviour Research and Therapy* 37 , 163-173.
- Gomes, D., & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 26, No.3, 223-234.
- Güler, M. (2019). İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 34-48.
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87, No. 2, 268–279.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2003). Wellbeing The Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well-lived* (s. 205–224). içinde Washington: American Psychological Association.
- Hefferon, K., & Boniwell, I. (2018). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hobfoll, S. (1989). A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychological Association* Vol.44 No.3, 513-524.
- İçirgen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- İpekçi, E. (2019, Ocak). Yüksek Lisans Tezi. *Lojistik Sektöründe Çalışma Koşulları: İnsan Onuruna Yakışır İş Açısından Bir Araştırma*. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi.
- Jose, G., & Mampily, S. (2015). Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health* 30, 231-250.

- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol.33, No:4, 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2018). Faktör Analizi. Ş. Edt. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 321-333). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014* (s. 161-168). Kuala Lumpur: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Kayış, A. (2018). Ş. Edt. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 404-409). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, N. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 532-544.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Konermann, J. (2011). 'Teachers' Work Engagement: A Deeper Understanding of the Role of Job and Personal Resources in Relationship to Work Engagement, Its Antecedents, and Its Outcomes. *Doktora Tezi*. Twente University.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development Vol. 36 Iss 1 pp. , 86-104.*
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying Employer Brand Management to Employee Engagement. *Strategic HR Review Vol.10 No.3*, 19-26.
- Kutanis, R. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Kutanis, R., & Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 145-159.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2003). Areas Of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors Of Job Burnout. *In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 91-134.
- López, F., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer Branding: A Multinational Research On The Construction Of Employer Brand. *Universia Business Review ISSN: 1698-5117*, 34-53.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive Vol.16 No.1*, 57-72.
- Luthans, F., & Peterson, S. (2002). Employee Engagement and Manager Self-efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, 21, 376-387.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for. *Organizational Dynamics Vol. 33 No.2*, 143-160.

- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Vogelgesang, G., & Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review* 5: 25, 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour Vol.2* , 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology Vol. 52*, 397-422.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 160-175.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding For Dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Narcıkara, E. (2017). Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi. *İş'te Davranış Dergisi*, 20-33.
- Nguyen, T., & Nguyen, T. (2011). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers : Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 87-95.
- Norman, S. (2006). The Role of Trust: Implications For Psychological Capital and Authentic Leadership. *Doktora Tezi*. Lincoln: University of Nebraska.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 14-31.
- Özçelik, O. (2015). Eğitim ve Geliştirme. İ. A. içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 163-210). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özgen, E., & Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 76-86.

- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 491-497). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2017). Motivasyon. *Örgütsel Davranış* (s. 140-164). içinde İstanbul: Beta Yayınları.
- Quiñones, M., Broeck, A., & Witte, H. (2013). Do Job Resources Affect Work Engagement Via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 127-134.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects on Job Performance. *Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. Academy of Management Journal Vol.53 No.3, 617-635.*
- Rosethorn, H. (2016). Methodology – A Concept in Action. H. Rosethorn içinde, *The Employer Brand: Keeping Faith with The Deal* (s. 17-35). New York: Routledge.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly* 46, 655-684.
- Saks, A. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 7, 600-619.*
- Saks, A., & Gruman, J. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25(2), 155–182.*
- Salanova, M., Susana, L., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research Vol.34 No.1, 43-73.*
- Saruhan, Ş., & Özdemirci, A. (2020). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Saruhan, Ş., & Yıldız, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources And Their Relationship With Burnout And Engagment: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior* , 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational & Psychological Measurement, 66, 701-716.*
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2001). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.*

- Schaufeli, W., Salanova, M., Vicente, G.-R., & Bakker, A. (2002). The Measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *The IUP Journal of Brand Management Vol.10 Issue 1*, 51-65.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books.
- Shirom, A. (2003). Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and The Study of Positive Affect. *Research in Organizational Stress and Well-being Vol.3*, 135-165.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review 10(3)*, 304–328.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 89–110.
- Srinivasan, B. (2007). Employer Branding- A Framework. *NHRD Journal Vol.1 Issue 3*, 36-38.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 62-74.
- Stefanie, M., Vitzthum, K., Klapp, B., & Danzer, G. (2013). Surgeons' Work Engagement: Influencing Factors and Relations to Job and Life Satisfaction. *The Surgeon, Journal of the Royal Colleges*, 1-10.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A Psychometric Analysis of The Utrecht Work Engagement Scale in The South African Police Service. *SA Journal of Industrial Psychology 29*, 62-70.
- Sungur, O. (2018). Korelasyon Analizi. Ş. Edt. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 116-130). Ankara : Dinamik Akademi.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2020). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The Effect Of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction: Gender As A Moderator. *Management Decision, Vol. 54 Issue 4*, 854-886.
- Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal Of Construction Engineering And Management*, 341-352.

- Turan, B., & Haşit, G. (2017). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi Cilt.6 Sayı.3*, 22-36.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. Edt. İslamoğlu içinde, *Kurumlarda İyilik De Var* (s. 57-89). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 3-4*, 155-179.
- Usta, F. (2013). Umut. E. Akın içinde, *Güncel Psikolojik Kavramlar 1, Pozitif Psikoloji* (s. 71-78). İstanbul: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları 2.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Wefald, A. (2008). Doktora Tezi. *An Examination of Job Engagement, Transformational Leadership, and Related Psychological Constructs*. Manhattan: Kansas State University.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Evangelia, D., & Schaufeli, W. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diarystudy on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 183-200.
- Yüksek Öğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi*. (2020, 27 Mart Cuma). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> adresinden alındı
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review Vol. 8, No. 3*, 300-326.

## ÖZ GEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Erdem ORHAN
Doğum Yeri	Bilecik / Merkez
Doğum Tarihi	1994
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
Telefon	-
E-Posta Adresi	<a href="mailto:ierdemorhan@gmail.com">ierdemorhan@gmail.com</a>



<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	İşletme Bölümü
Mezuniyet Yılı	2017

<b>Yüksek Lisans</b>	
Üniversite	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Enstitü Adı	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Programı	İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
Mezuniyet Yılı	2020

<b>Profesyonel Tecrübe</b>	
2017	Candy Hoover Euroasia / Ar-Ge Asistanı
2018- Devam Ediyor.	Maltepe Üniversitesi / İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi / İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi