

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK ve YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞVEREN
MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ:
TÜRKİYE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ERDEM AY
15738008**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA DENİZ GÜROL**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK ve YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞVEREN
MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE BANKA
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ERDEM AY
15738008
ORCID NO: 0000-0003-1785-4822**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA DENİZ GÜROL**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK ve YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞVEREN
MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE BANKA
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ERDEM AY
15738008**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 21.07.2020

Tezin Savunulduğu Tarih: 29.06.2020

Tez Oy Birliği ile Başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Cemal Zehir

**İSTANBUL
MAYIS 2020**

ÖZ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Erdem Ay
Mayıs, 2020

Uygulamalarının sonuçları dolayısı ile, psikolojik güçlendirme, işveren markası ve algılanan örgütsel destek kavramları son yıllarda firmaların ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir ve bu kavramların birbirleri ile ve diğer değişkenler ile olan ilişkisi deneysel çalışmalar ile keşfedilmeye çalışılmaktadır.

Çalışmada incelenen yazında yönetim inovasyonu uygulamalarında görülen psikolojik güçlendirme uygulamalarının, taklit edilmesinin zor olması nedeni ile firmalar için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığı, bu uygulamaların çalışanların performansını artırırken, işgücü devir hızını azalttığı aktarılmaktadır. Bu sonuçlar işveren markası aktivitelerinin sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada uygulama sonuçlarının birbirine olan benzerliğinden yola çıkılarak psikolojik güçlendirme uygulamaları ile işveren markası çekiciliği ilişkisi keşfedilmeye çalışılırken, bu ilişkide etkisi bulunabileceği varsayımı ile algılanan örgütsel desteğin aracı rolü de incelenmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları etki, anlamlılık, özerklik ve yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutları olan gelişim, fayda, başvuru değeri ile sosyal ve ekonomik değer ve algılanan örgütsel destek kavramları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla bankacılık sektöründen rastgele seçilen 405 çalışan ile uygulanan anket çalışmasının sonuçları psikolojik güçlendirme alt boyutları etki, anlamlılık, özerklik ve yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal, gelişim, fayda, başvuru değeri ve ekonomik değer arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrularken, psikolojik güçlendirme alt boyutları etki, anlamlılık, özerklik ve yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal, ekonomik, başvuru, fayda ve gelişim değerleri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim İnovasyonu, Psikolojik Güçlendirme, İşveren Markası, Algılanan Örgütsel Destek

ABSTRACT

MEDIATOR ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ATTRACTIVENESS IN EMPLOYER BRANDING: A RESEARCH ON BANKING SECTOR IN TURKEY

Erdem Ay

May, 2020

In recent years, concepts of psychological empowerment, employer branding and perceived organizational support are drawn firms and researchers' attention with their applications' positive results and relationship of these concepts with each others and other variables is tried to be found.

In the reviewed literature, it is stated that psychological empowerment applications that are encountered in management innovation applications, provide sustainable competitive advantage because of their nature that is difficult to imitate. It is also stated that these applications make employee performance increased and decrease turnover. These results are familiar with the results of employer branding applications. That familiarity makes us to research on the relationship between psychological empowerment and attractiveness in employer branding. With the assumption of that relationship can be affected by perceived organizational support, its mediator effect is also reviewed.

In order to find out the relationship between perceived organizational support and meaning, competence, self-determination and impact, which are sub dimensions of psychological empowerment, and values of development, interest, economic, social and application, which are sub-dimensions of attractiveness in employer branding, questionnaires are conducted with the participation of 405 bank employees. Results of that research show that there are positive relationship between psychological empowerment sub-dimensions of meaning, competence, self-determination, impact and attractiveness in employer branding sub-dimensions of development, interest, application, social and economic values. It is also found that perceived organizational support partially mediates the relationship between psychological empowerment sub-dimensions of meaning, competence, self-determination, impact and attractiveness in employer branding sub-dimensions of development, interest, application, social and economic values.

Key Words: Management Innovation, Psychological Empowerment, Employer Branding, Perceived Organizational Support

ÖN SÖZ

Psikolojik güçlendirme, işveren markası çekiciliği ve algılanan örgütsel destek kavramlarının ilişkisini araştıran bu yüksek lisans tez çalışmasının hazırlanma sürecinde, dersine girdiğim ilk günden bu yana öğrencisine duyduğu güveni hissettiren ve bu tezin hazırlanması sürecinde sürekli destek olan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol'a, değerli jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut ve Sayın Prof. Dr. Cemal Zehir'e, yönlendirmeleri ile tez sürecinin tamamlanmasında katkısı bulunan Sayın Araştırma Görevlisi Tuğba Karaboğa'ya, bu süreçte beni her daim motive eden sevgili eşim Elvan Sabırlı Ay'a, gösterdikleri sürekli destek için ailelerimize, eğitimin her daim destekçisi, çalışmanın ilham kaynaklarından değerli yöneticim Sayın Gülcan Elçi'ye, bu süreçte çalıştığım kurumlarda lisans hâlleri ile eğitime destek olan, isimlerini bu ön söze sığdıramayacağım tüm çalışma arkadaşlarıma, Enver Sait Kurtaran'ın şahsında çalışmanın tamamlanması sürecinde beni destekleyen tüm arkadaşlarıma, Ahmet Emre Şahinkaya, Eray Çöte ve Uğur Gözcü'nün şahsında anket çalışmasının tamamlanma sürecinde en az benim kadar çaba gösteren tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Mayıs, 2020

Erdem Ay

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM İNOVASYONU	2
2.1. Yönetim.....	2
2.2. İnovasyon	4
2.2.1. İnovasyon Türleri	4
2.2.2. Yönetim İnovasyonu	5
3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	7
3.1. Psikolojik Güçlendirme İlgili Bazı Modeller	8
3.1.1. Beş Kademeli Güçlendirme Modeli	8
3.1.2. Bilişsel Güçlendirme Modeli	11
3.1.3. İş Yerinde Psikolojik Güçlendirme'nin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli	12
3.2. Yönetim İnovasyonu ve Psikolojik Güçlendirme	14
4. İŞVEREN MARKASI	16
4.1. Marka	16
4.2. İşveren Markası	17
4.3. İşveren Markası İlgili Modeller	18
4.3.1. İşveren Markası Modeli	18
4.3.2. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası Algıları Modeli	20
4.3.3. İşveren Marka Deneyimi Modeli	21
4.4. İşveren Markası ve Psikolojik Güçlendirme	22
5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	24
5.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	25
5.1.1. Adalet	25

5.1.2. Yönetici Desteği.....	25
5.1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışma Şartları.....	26
5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	27
5.2.1. Örgütsel Özdeşleşme.....	27
5.2.2. İş Tatmini	27
5.2.3. İş Performansı	28
5.2.4. Örgütten Ayrılma Niyeti	28
5.3. Psikolojik Güçlendirme, İşveren Markası ve Algılanan Örgütsel Destek	29
6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	30
6.1. Araştırmanın Amacı.....	30
6.2. Araştırmanın Önemi.....	30
6.3. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları.....	31
6.4. Örneklem Süreci.....	31
6.5. Veri Toplama Aracı.....	32
6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	32
6.7. Araştırma Modeli	33
6.8. Araştırma Hipotezleri.....	33
6.9. Veri Analizi.....	37
6.9.1. Demografik Bulgular	37
6.9.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları	40
6.9.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
6.9.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	47
6.9.5. Aracı Etkileri Belirlemek Üzere Uygulanan Basit ve Çoklu Regresyon Sonuçları	48
7. SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA	72
EKLER.....	82
Ek 1. Anket Formu	82
ÖZGEÇMİŞ.....	85

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1:	Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri ...	31
Tablo 2:	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	38
Tablo 3:	Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	38
Tablo 4:	Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımı	38
Tablo 5:	Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı	39
Tablo 6:	Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı	39
Tablo 7:	Katılımcıların Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı	40
Tablo 8:	Çalışanların Ekip Yöneticiliği Dağılımı	40
Tablo 9:	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	41
Tablo 10:	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	43
Tablo 11:	İşveren Markası Çekiciliği Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	44
Tablo 12:	Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	46
Tablo 13:	Korelasyon Analizi Sonuçları	47
Tablo 14:	Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	50
Tablo 15:	Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	51
Tablo 16:	Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	52
Tablo 17:	Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	53
Tablo 18:	Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	54
Tablo 19:	Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	55

Tablo 20: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	56
Tablo 21: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	57
Tablo 22: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	58
Tablo 23: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	59
Tablo 24: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	60
Tablo 25: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	61
Tablo 26: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	62
Tablo 27: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	63
Tablo 28: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	64
Tablo 29: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	65
Tablo 30: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	66
Tablo 31: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	67
Tablo 32: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	68
Tablo 33: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Yönetim Etkinliğinin Boyutları.....	6
Şekil 2:	Beş Kademeli Güçlendirme Modeli	10
Şekil 3:	Bilişsel Güçlendirme Modeli.....	12
Şekil 4:	İş Yerinde Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli	13
Şekil 5:	İşveren Markası Çerçevesi	20
Şekil 6:	İşe Alım Sürecinde İşveren Markası Algıları.....	21
Şekil 7:	İşveren Marka Deneyimi Çerçevesi	22
Şekil 8:	Araştırma Modeli	33

KISALTMALAR

AÖD : Algılanan Örgütsel Destek
İK : İnsan Kaynakları

1. GİRİŞ

Farklı düşünmeye, denemeye ve öğrenmeye teşvik eden, çalışanlara güvenen ve onları üretmeleri için özgür bırakan, buluşçuluğun belirli bir gruptan değil de, tüm çalışanlardan gelebileceğine inanan ve bundan herkesi sorumlu tutan yönetim buluşçuluğu uygulamalarının ortak bir noktası bulunmaktadır ve bu ortak nokta çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesidir.

Çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması, yaptığı işte kendini yeterli, etkili ve sorumlu görmesi durumları ile somutlaştırılabilir psikolojik gücün, çalışanın enerjisini ve bağlılığını arttırmak, performansını yükseltmek, öğrenimi kolaylaştırmak, yapılan işe duyulan ilgiyi arttırmak ve bireyi daha yaratıcı kılmak gibi sonuçları bulunmaktadır. Bu çalışma ile psikolojik güçlendirmenin işveren markası çekiciliği üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmaktadır.

Ambler, Barrow (1996) tarafından işveren tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlanan işveren markası, çalışanların iş seçimlerinde işletmeleri rakiplerinden ayırmaktadır. İşletmeyi en iyi çalışanlar için çalışması çekici bir yer haline getiren bu uygulama, taklit edilmesi zor bir çalışan gücünü de bir araya getirmekte ve bir arada tutmaktadır.

Hamel (2007)'ın Yönetimin Geleceği isimli kitabında yer alan yönetim inovasyonu uygulamalarında görülen psikolojik güçlendirme uygulamalarından yola çıkarak sırası ile yönetim inovasyonu, psikolojik güçlendirme, işveren markası ve algılanan örgütsel desteğin aktarılacağı bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin işveren markası çekiciliği üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü 405 banka çalışanın katıldığı bir anket çalışması ile deneysel olacak incenecektir.

Çalışmanın sonuç bölümünde literatürde yer alan bilgilerin rehberliğinde uygulamanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

2. YÖNETİM İNOVASYONU

İnovasyon kavramı işletme yazınında dikkat çekici bir kavram olmayı sürdürmektedir. Son zamanlara dek teknoloji ve ürün inovasyonlarına odaklanan yazında artık sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilecek yönetim inovasyonu gibi farklı inovasyon türlerine rastlamak mümkün olmaktadır (Mol, Birkinshaw, 2009). Yönetim inovasyonu örneklerinde psikolojik güçlendirme uygulamalarına dikkat çekecek olan çalışmanın bu kısmında, yönetim inovasyonu kavramının daha iyi anlaşılması için yönetim ve inovasyon kavramları ele alınacak, ardından yönetim inovasyonu ve örnekleri aktarılacaktır.

2.1. Yönetim

Yönetim birden fazla kişi ile var olan, belirli bir hedefe ulaşmak için başkalarına iş yaptırma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020). Can ve diğ. (2013)'ne göre ise bir amaca ulaşmak için insanları bir araya getiren iş ve faaliyetlere yönetim denmektedir ve yönetimin amacına ulaşması isteniyorsa, yönetimin fonksiyonlarının doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Yönetim bilimciler arasında yönetim fonksiyonlarının neler olduğuna dair bir fikir birliği bulunmamaktadır. Gulick, Urwick (1937'den aktaran Can ve diğ., 2013) yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, çalışan yönetimi, yürütme, koordinasyon, haberleşme ve mali yönetim olarak tanımlarken, Henri Fayol ise yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve denetleme olarak tanımlamaktadır (Voxted, 2017). Yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili de fikir ayrılıkları bulunmaktadır.

Örneğin, Frederick W. Taylor'ın geliştirdiği Taylorizm ya da Rasyonalizasyon adları ile bilinen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışanların tembelliğe yatkın olduğunu ve işi yavaşlatabileceklerini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre bir işi yapmanın en iyi yolu bilimsel yöntemler kullanmaktır. Bu nedenle, bu yaklaşımda süreçlerin standardizasyonuna ve otomatizasyonuna odaklanılır (Taylor, 2018).

Henri Fayol ise yönetimi bir süreç olarak tanımlamakta ve yönetim faaliyetlerini planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve denetleme olarak beşe ayırmaktadır

(Can ve diğ., 2013). Bunlardan ilki olan planlama, bir örgütün istenilen sonuçlara ulaşmak için gelecekte uygulayacağı faaliyetlere karar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Planlama, firmanın kaynaklarına ve dış etmenlere bağlıdır ve yönetimin her seviyesinde önem taşımaktadır. İkinci yönetimsel faaliyet örgütlemedir ve bir işi yapmak için gerekli olan materyal, bilgi, finansal ve insan kaynaklarını bir araya getirmek ile ilgilenmektedir. Bu faaliyet görevlerin açıkça belirlenmesi, her şeyin kontrol altında tutulması ve disiplinin sürekliliğinden emin olunması gibi olguları kapsamaktadır. Üçüncü yönetim fonksiyonu yürütmedir. Bu fonksiyon otorite ile ilgilenmekte ve çalışanların sorumlu ve itaatkar olmasını sağlamaktadır. Diğer fonksiyon koordine etmektir. Bu faaliyetle iş prosedürleri birbiri ile uyumlu hale getirilirken ve iş birimlerinin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışması sağlanmaktadır. Son yönetim fonksiyonu ise denetlemedir. Bu fonksiyon daha çok yönetici planları ile ilgilenmektedir (Voxted, 2017).

Weber ise bürokrasiyi örgütlemenin etkin bir yolu olarak tanımlamaktadır ve otoritenin geleneklerden, karizmadan ya da kurallardan geldiğini öne sürmektedir. Bu görüşe göre otorite kişiden bağımsızdır ve kişinin bulunduğu makama özgü olmaktadır (Wren, Bedeian, 2009).

Bazı yönetim düşünürleri bireylerin birbirinden farklı olabilecekleri, insanın psikolojik, biyolojik, fizyolojik ve sosyal özellikleri ile bir bütün olduğunu, insanın diğer üretim faktörlerine benzemediğini ve örgütün insana; insanın ise örgüte bağımlı olduğunu öne sürmektedir. Elton Mayo and Fritz Roethlisberger'in bir çalışana ilgi ve özen gösterildiğinde onun çalışma performansının arttığı sonucunu elde ettiği Hawthorne deneyleri bu kabülü desteklemektedir. Bu kabülü destekleyen bir diğer görüş ise Maslow'un motivasyon teorisidir ve Maslow'a göre bir ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi üçgeninin altından en üstüne sırası ile fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu teoriye göre temel ihtiyaçlar herkes için aynı iken, kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Herzberg'in çift faktör teorisi de bu kabülü insanın çalışırken tatmin olduğu ve insanda doyumсуuzluk yaratan faktörleri keşfederek desteklemektedir (Can ve diğ., 2013). Herzberg bu teoride faktörleri hijyen (doyumsuzluk) ve motive edici (doyum sağlayan) faktörler olarak sınıflandırmaktadır (Drake, Smith, 1990'dan aktaran Can ve diğ., 2013). İş başarıma, bilinirlik, çalışma, ilerleme ve sorumluluk doyum sağlayan faktörler olarak; örgüt

yönetiminden, politikasından ve gözetimden hoşnutsuzluk, ücreti yetersiz bulma, kişiler arasındaki ilişkilerden veya çalışma koşullarından hoşnutsuzluk ise doyumsuzluk faktörleri olarak sınıflandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998). Herzberg'e göre çalışılan işte doyumunu arttıran en önemli faktör başarılı olmak ve sorumluluk sahibi olmaktır (Can ve diğ., 2013).

Bazı yönetim düşünürleri ise insanın her zaman rasyonel olmayabileceğini, zaman zaman çevresini etkileyebileceğini ve çevresinden etkilenebileceğini öne sürmektedir (Baransel, 1993). Örneğin, Hamel (2006) bürokrasinin çalışanların robot olarak görüldüğü bir dönemde keşfedildiğini ve bu yaklaşımın örgütler için temel probleminin çalışanlarda tutku, yaratıcılık ve kendi kendini yönetme davranışını geliştirme olduğunu ileri sürmektedir. Yazara göre insan ruhunun özgür bırakılması için bürokrasi yok edilmelidir. Hamel (2006) bazı yönetim uygulamalarının tüm çalışanları inovatif hale getirdiğini de öne sürmektedir.

2.2. İnovasyon

Oslo Kılavuzu inovasyon ilgili bilgileri bir araya getiren ve yorumlamaya yardım eden ve temel iddiası inovasyonu ölçümlemek olan bir yönlendiricidir. Kılavuza göre inovasyon, faaliyeti ve faaliyetin sonucunu ifade etmektedir. İnovasyon, diğer adı ile yenilik, eski ürün veya süreçlerden farklı olan, yeni veya geliştirilmiş ürün veya süreç ya da ürün ve süreç kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yapılan değişikliğin inovasyon olarak tanımlanması için, değişiklik bir süreci veya ürünü satın alınabilir hale getirmelidir. İnovasyon, yeniliği amaçlayan tüm finansal, ticari ve gelişimsel aksiyonları kapsamaktadır (OECD/Eurostat, 2018). Walker, Chen ve Aravind (2015)'e göre, inovasyonun amacı doğacak iç ya da dış tehditlere karşı rekabet edilen çevreye verilecek yanıtı destek olmaktır. İnovasyon etkilediği ürün veya süreçlere göre türlere ayrılmaktadır.

2.2.1. İnovasyon Türleri

Oslo Kılavuzu (2018)'na inovasyon türleri, ürün ve iş süreci inovasyonu olarak ikiye ayrılmaktadır. Ürün inovasyonu kendi içinde ikiye, iş süreci inovasyonları ise kendi içinde altıya ayrılmaktadır.

Oslo Kılavuzu (2018)'nda ürün inovasyonu pazarda sunulan ürün ya da hizmetlerden önemli derecede farklılık gösteren, yeni ya da geliştirilmiş bir mal ya da hizmet olarak

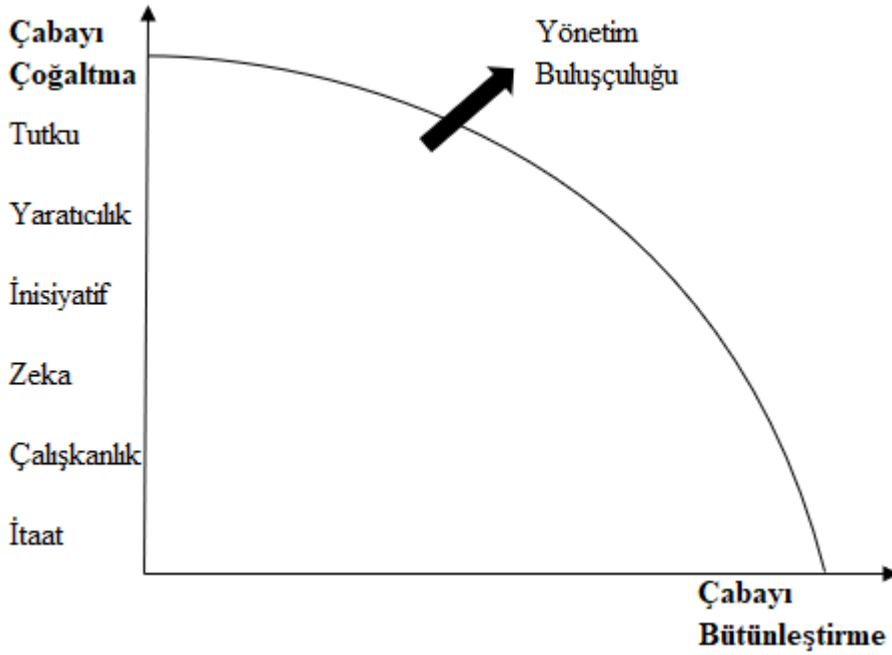
tanımlanmaktadır. Ürün inovasyonunda ayırım pazarda sunulan ürüne göre yapılmaktadır. Bu ayırımı, somut, elle tutulabilen, maddi bir mal ya da somut olmayan, elle tutulamayan bir hizmet sağlamaktadır.

İş süreci inovasyonu ise firmalar tarafından uygulanan, mevcut iş süreçlerinden önemli derecede farklılık gösteren, yeni ya da geliştirilmiş bir iş süreci olarak tanımlanmaktadır (OECD/Eurostat, 2018). İş süreci inovasyonu mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtım ve lojistik, pazarlama ve satış, bilgi ve iletişim sistemleri, idare ve yönetim, ürün ve iş süreci gelişimi fonksiyonları ile altıya ayrılmaktadır. Mal ve hizmetlerin üretimi, girdilerin ürün ve hizmetlere dönüşme süreci ile ilgilenmekte ve üretimi destekleyen teknik analizleri ve testleri kapsamaktadır. Dağıtım ve lojistik sınıflandırmasında ulaşım ve hizmetlerin teslimi, depolama ve sipariş süreçleri yer almaktadır. Pazarlama ve satış fonksiyonu direkt pazarlama, reklam, sergi, pazar araştırması gibi pazarlama metodlarını, fiyatlandırma strateji ve yöntemlerini ve satış ve satış sonrası faaliyetlerini içermektedir. Bilgi ve iletişim sistemleri fonksiyonu, yazılım ve donanım, bilgi depolama ve işleme, süreklilik ve tamir etme ve diğer bilgisayar ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İdare ve yönetim fonksiyonu ise iş sorumluluklarının organize edilmesini de içeren stratejik ve genel iş yönetimini, kurumsal yönetimi, muhasebe, denetim, ödemeler ve diğer finansal ve sigortalama faaliyetlerini, insan kaynakları yönetimini, satın almayı ve dış ilişkilerin yönetimini içine almaktadır. Son olarak ürün ve iş süreci gelişimi ise firmanın iş süreçlerinin tanımlanması, sınırlarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve uyarlanması faaliyetleri ile ilgilenmektedir (OECD/Eurostat, 2018). Yönetim inovasyonu 2018’de yayınlanan Oslo Kılavuzu’nda bir inovasyon türü olarak sınıflandırılmamaktadır.

2.2.2. Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu kavramı yönetim yazınında yeni olarak değerlendirilse de birçok tanımı bulunmaktadır (Damanpour, Aravind, 2012). Örneğin, Hamel (2006) yönetim inovasyonunu geleneksel yönetim süreçlerinden belirgin bir şekilde ayrılan süreç, uygulama ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Birkinshaw, Mol, Hamel (2008) ise yönetim inovasyonunu gelecek örgütsel hedeflere ulaşmak için uygulanacak, mevcut uygulamalar ile karşılaştırıldığında yeni olan yapı, süreç, teknik ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Hamel (2006) yönetim inovasyonunun yöneticilerin yaptıkları şeyi nasıl yaptığını değiştirdiğini aktarmaktadır.

Hamel (2007) Şekil 1’de yer aldığı üzere, yönetim etkinliğinin boyutlarını itaat, çalışkanlık, zeka, inisiyatif, yaratıcılık ve tutku olarak belirtmekte ve bu boyutların sırası ile sarf edilen çabayı arttırdığını ve yönetim buluşçuluğunun tutku ve yaratıcılık noktalarında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Yazara göre yönetimin amacı çabayı çoğaltmak ve birleştirmek, yönetim inovasyonunun amacı çabayı çoğaltma ve birleştirmenin daha iyi yollarını bularak performans avantajı kazanmaktır.



Şekil 1: Yönetim Etkinliğinin Boyutları

Hamel, Gary. 2007. Yönetimin Geleceği. İstanbul: **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası**. 261.

Yönetim inovasyonu uygulayıcıları farklı düşünmeyi teşvik etmekte ve çalışanların deney yapmasına izin vermektedir. Uygulamacılar çalışanların denemelerini ve öğrenmelerini isterken, hiyerarşiden uzaklaşmakta ve buluşçuluğun herkesten gelebileceğini ve herkesin sorumlu olduğu fikirlerini benimsemektedir. Çalışanlarının iş saatlerinin belli bölümlerinde özgür olmalarını destekleyen yönetim inovasyonu uygulamacıları, çalışanlara yetki vermekte ve yapılan işin sonuçlarından çalışanları sorumlu tutmaktadır. Uygulamacılar, finansal şeffaflık sağlamakta ve ücret dengesizliklerini minimuma indirmektedir (Hamel, 2007).

İncelenen yönetim inovasyonu uygulamalarında, aktarılan bu olumlu iş sonuçlarına ulaşmak için çalışanların psikolojik olarak güçlendirildiği görülmektedir. Çalışanların güçlendirildiği örnek yönetim inovasyonu uygulamaları 3.2. kısmında paylaşılacaktır.

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Güçlendirme kavramı insanlar, örgütler ya da toplumlar tarafından yaptıkları işlerde güç elde etmek için izlenen süreçler olarak tanımlanırken ve güçlendirme insanlar ve örgütler seviyelerinde farklılık gösterebilmektedir (Rappaport, 1987). İşletme alanında yapılan son çalışmalar güçlendirmenin psikolojik tarafına odaklanmaktadır (Spreitzer, Janasz, Quinn, 1999). Örneğin Thomas, Tymon, Thomas (1994) deneysel çalışmalarında güçlendirmeyi iş tatmini ve stresin genel semptomları ile ilişkilendirirken, Spreitzer (1996) sosyopolitik destek ve katılım iklimi ile ilişkilendirmektedir. Çalışmalarını Conger, Kanungo (1988)'nin çalışması üzerine bina eden Thomas, Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi insanların yaptıkları işlere karşı yaklaşımındaki ana motivasyon olarak tanımlamaktadır. Chen ve diğ. (2011) ise psikolojik güçlendirmenin bir motivasyon durumu olduğunu aktarmaktadır. Spreitzer (1995) artan global rekabet ile birlikte çalışan girişimlerinin de daha çok önem kazandığını ve psikolojik güçlendirmenin geniş çevrelerin ilgisini çektiğini ifade etmektedir.

Spreitzer (1995)'in çalışmasında psikolojik güçlendirmeye ilişkin 3 varsayım yer almaktadır. Bunlardan ilki psikolojik güçlendirmenin bir kişilik özelliği olmadığı, iş çevresi tarafından şekillendirilen bilişsel bir set olduğu varsayımıdır (Thomas, Velthouse, 1990). İkinci varsayım psikolojik güçlendirmenin sürekli olduğu yönündedir. Bu varsayım çalışanların psikolojik güçlendirmeyi var ya da yok olarak algılamayacağını, yüksek ya da düşük olarak algılayacağını aktarmaktadır. Üçüncü ve son varsayım ise psikolojik güçlendirmenin global olarak genelleştirilemeyeceğini aktarmaktadır. Psikolojik güçlendirme her örgüt için farklılık gösterebilmektedir (Spreitzer, 1995).

Aşağıda detayları aktarılacak psikolojik güçlendirme çalışmalarında (Thomas, Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) psikolojik güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, otonomi ya da seçim ve etki boyutları ele alınırken ve bu boyutlar doyurulduğunda kişinin psikolojik olarak güçlendirileceği, bu boyutların çalışanlara ve işletmelere faydaları bulunduğu aktarılmaktadır. Örneğin, yaptığı işi anlamlı bulan bir çalışan

kendini daha enerjik hissederken, yaptığı işe daha sıkı bağlanmakta ve yaptığı iş için fedakarlıkta bulunmaktadır (Kanter, 1968). Yapılan iş için hissedilen yeterlilik ise zorlu durumlar ile baş etmede ısrarı sağlamakta (Gecas, 1989) ve yüksek performansı desteklemektedir (Locke ve diğ., 1984). Bir diğer boyut, otonomi ise öğrenimi kolaylaştırırken ve yapılan işe duyulan ilgiyi arttırmaktadır (Deci, Ryan, 1987). Son olarak, etki ise otonomi ile birleşerek kişiyi daha az kısıtlanmış, daha çok yaratıcı hissettirerek kişinin inovatif olma ihtimalini arttırmaktadır (Amabile, 1988).

Güçlendirmenin iki tarafı bulunmaktadır, biri gücü uygulayanlar olarak, diğeri ise uygulanan güce itaat edenler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle güçlendirme yazınında hem güçlendirilen ya da güçlendirilmeyen astlardan, hem de astlarını güçlendiren ya da güçlendirmeyen yöneticilerden bahsedilmektedir (Asarkaya, 2015).

Bu çalışmanın devamında güçlendirme ve psikolojik güçlendirme kavramlarının daha iyi anlaşılmasına destek olmak için Conger, Kanungo (1988)'nin, Thomas, Velthouse (1990)'un ve Spreitzer (1995)'in çalışmalarında yer alan modeller aktarılacaktır.

3.1. Psikolojik Güçlendirme İlgili Bazı Modeller

Conger, Kanungo (1988), Thomas, Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile ilgili modeller sunmaktadırlar. Bu modellerde psikolojik güçlendirmenin öncülleri ile sonuçları yer almaktadır.

3.1.1. Beş Kademeli Güçlendirme Modeli

Beklenti teorisinde bireyin motivasyonu iki beklentinin gerçekleşmesine bağlanmaktadır. Bunlardan ilki sarf edilen çabanın beklenen performans ile sonuçlandırılması, ikincisi ise bu performansın istenilen sonuçları ortaya çıkarmasıdır. Bireyler güçlendirildiğinde bireylerin öz yeterlik beklentileri de artmakta ve böylece gösterilecek iyi performansın getireceği iyi sonuçlardan bağımsız olarak bir 'yapabilirim' davranışı ya da kişisel bir hakimiyet hissi gelişmektedir. Bu anlamda güçlendirme, bir iş devrinden daha çok astların etkinleştirilmesi ve yaptıkları işlerdeki etkinlikleri konusunda astların iknası anlamına gelmektedir. Kişiler yeterlilikleri konusunda ikna edildiğinde istenilen sonuçların sağlanmadığı durumlarda bile kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmektedirler (Conger, Kanungo, 1988).

Conger, Kanungo (1988) öz yeterlilik hissine zarar verebilecek, kişiyi psikolojik olarak güçsüz hissettirecek faktörleri yönetim biçimi, ödüllendirme sistemleri, iş dizaynı ve örgütsel faktörler olarak sıralarken ve bu faktörlerin birbiri ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir.

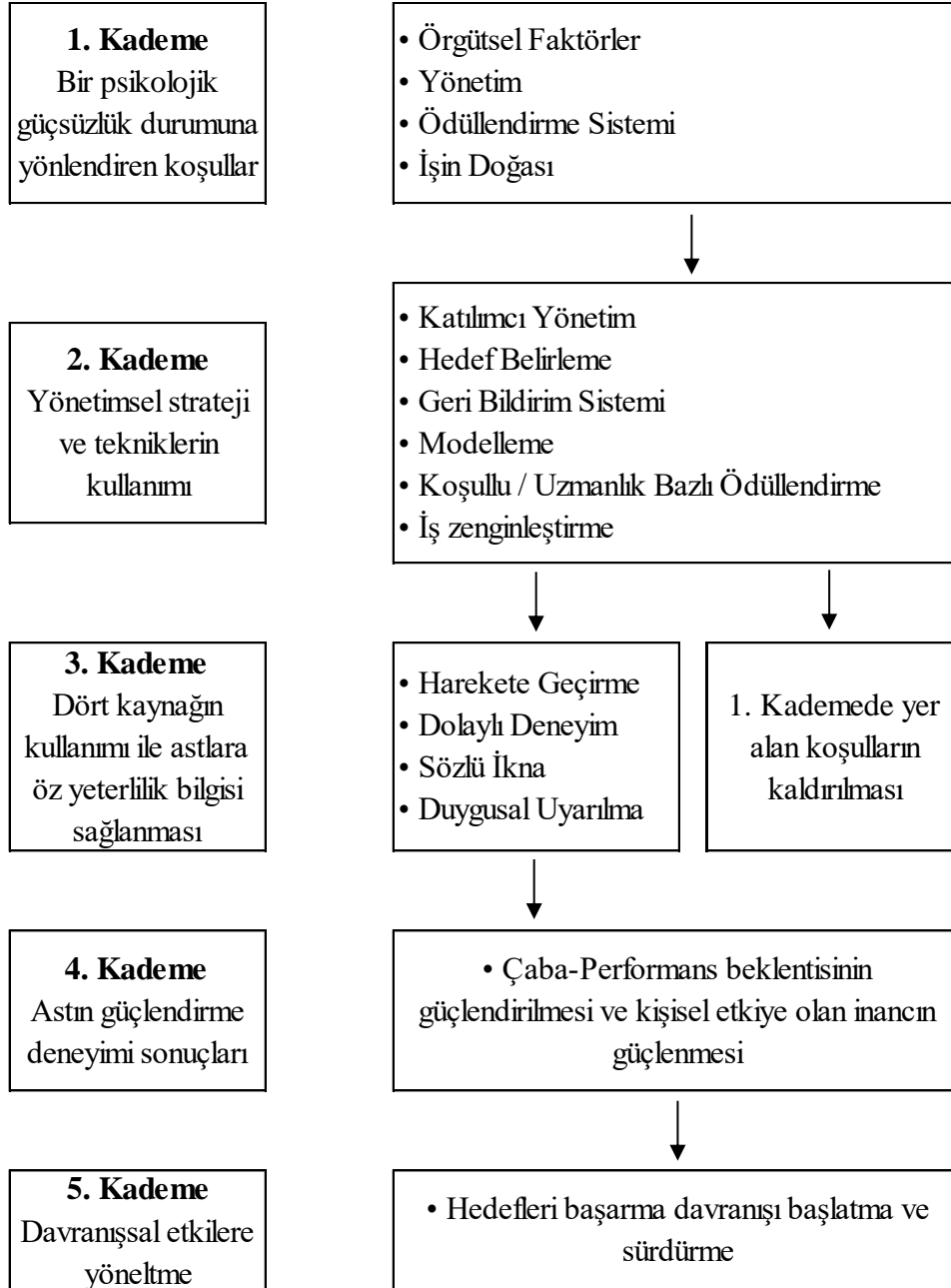
Yazarların beş kademeli güçlendirme modelinin ilk kademesinde bu faktörler bulunmaktadır ve bu aşamada güçsüzlük hissine neden olan psikolojik durumlar tespit edilmektedir. Yönetim biçimi faktörlerinin altında kontrolü sürekli elinde tutmaya çalışan yöneticilere atfen otoritecilik, sürekli hataların vurgulanmasına atfen negativizm ve yapılan işin sebebinin belirtilmemesi; ödüllendirme sistemleri faktörlerinin altında ödüllendirmede keyfilik, teşvik etme değeri az olan ödüller, uzmanlık ya da inovasyon bazlı olmayan ödüllendirmeler sıralanmaktadır. İş dizaynı faktörlerinin altında iş tanımındaki belirsizlik, teknik ve eğitim desteğinin yetersizliği, gerçekçi ve anlamlı olmayan olmayan hedefler, gerekli kaynakların yokluğu ve üst yönetimle kurulabilen sınırlı iletişim gibi hususlar sıralanırken, örgütsel faktörlerin altında örgütte yaşanan önemli bir değişim, rekabet baskısı, kişisel olmayan bürokratik iklim, fazlaca merkezileştirilmiş örgütsel kaynaklar ve zayıf iletişim yer almaktadır.

İkinci kademe ise, birinci kademe belirtildiği üzere, psikolojik güçsüzlük hissi yaratan yönetim biçimi, ödüllendirme sistemleri, iş dizaynı ve örgütsel faktörlerin giderilmesine yardımcı olabilecek yöntemler yer almaktadır. Bu yöntemler katılımcı bir yönetim, hedeflerin belirlenmesi, geri bildirim sisteminin kurulumu, iş zenginleştirme, örnek olma ve uzmanlığa dayalı beklenmedik ödüllendirme olarak sıralanmaktadır.

Üçüncü kademe astların öz yeterlik hislerini destekleyecek dört kaynak ele alınmaktadır. Bu kademe benzerleri izlemekle ortaya çıkan dolaylı tecrübe, yöneticiler tarafından denenen sözlü ikna, korku, stres, depresyon ve kızgınlık gibi öz yeterlik hissini zedeleyen duyguları gidermek üzere alınan aksiyonlar sonucunda gelecek duygusal uyarılma ve yeni bir işi başarmak ile doğan, hedeflere ulaşmış olma hissi bulunmaktadır. Bu kademe ilk kademe yer alan faktörler de giderilmektedir (Conger, Kanungo, 1988).

Modelin dördüncü aşamasında astların güçlendirilmesi ile sonuçlanacak kişisel etkililiğe olan inanç veya performans beklentisi ile desteklenecek çabaların artması, beşinci aşamada ise davranışsal etkilerin yönetimi yer almaktadır. Beşinci kademe

işin hedeflerine ulaşmada bir davranışın kabulü ve bu davranışın sürekliliğinde ısrar edilmesi yer almaktadır (Conger, Kanungo, 1988). Aktarılan model Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2: Beş Kademeli Güçlendirme Modeli

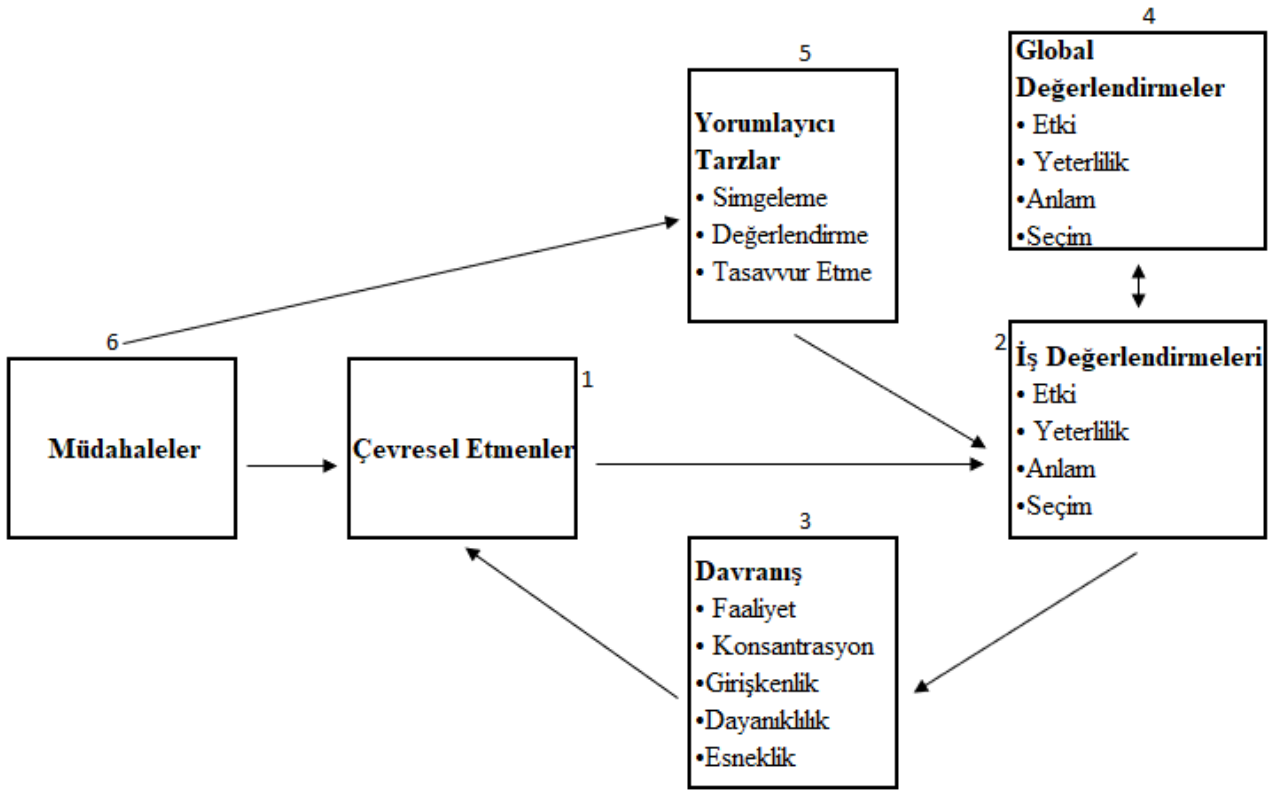
Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. c. 13. s. 3: 475.

3.1.2. Bilişsel Güçlendirme Modeli

Thomas, Velthouse (1990) güçlendirmeyi artan gerçek iş motivasyonu olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre gerçek iş motivasyonu bireylerin bir işten direkt olarak edindikleri olumlu tecrübeleri içermekte ve bireylerin tatmin ve motivasyonunu sağlamaktadır.

Thomas, Velthouse (1990) güçlendirmeyi temel alan dört bilişsel boyut tanımlamaktadır. Bu boyutlar etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçim olarak ayrılmaktadır. Etkinin değerlendirilmesi bir işin başarılması amacı ile sergilenen bir davranışın farklılık yaratma derecesine atfederken, yeterlilik bir kişinin bir işi yapmayı denediğinde onu maharetle yapabilmesi olarak değerlendirilmektedir. Bandura (1977) çalışmasında yeterliliği öz etkililik ve kişisel egemenlik kavramları ile ilişkilendirirken düşük öz etkililiğe sahip kişilerin yetenekler gerektiren durumlardan kaçma eğilimi gösterdiğini ve bu durumun kişileri korkuları ile yüzleşmekten alıkoymak yeteneklerinin gelişmesine engel olacağını aktarmaktadır. Boyutlardan bir diğeri olan anlam ise bireyin sahip olduğu standartlar ile işin amaçlarının değeri arasındaki ilişki, anlam bireyin verilen iş ile gerçekten ilgilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Son olarak seçim bir kişinin yaptıklarının olağan olarak sorumlusu olmasını ifade etmektedir (Thomas, Velthouse, 1990).

Thomas, Velthouse (1990)'un aktarılan bu boyutlar ile önerdikleri modelde 6 aşama bulunmaktadır. Modelin ilk aşamasında çevresel etmenlerin yorumlanması yer almaktadır. Birey üstlerinden, denklemlerinden ya da astlarından edindiği bilgileri yorumlamakta ve bu yorumlar ikinci aşamada yukarıda tanımlanan etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçim boyutları ile yapılan değerlendirmeyi etkilemektedir. Üçüncü aşamada bu değerlendirmeler faaliyet, konsantrasyon, girişkenlik, dayanıklılık ve esneklik gibi davranışları etkilerken ve bu davranışlar yeniden çevresel etmenleri oluşturmaktadır. Dördüncü aşamada zaman içinde kümelenen etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçim boyutları hakkındaki genelleştirilen inanışlar kullanılmakta, bu inanışlar geçmiş iş değerlendirmeleri ile edinilen öğrenimlerin toplamını temsil etmektedir. Beşinci aşamada yorumlama tarzları görev almakta ve iş değerlendirmeleri için ek bilgi üretmek amacıyla dış etmenlerden elde edilen bilgileri yorumlayarak bir araya getirmektedirler. Modelin son kademesinde, bilinçli olarak güçlendirmeyi sağlamak amacı ile yapılan müdahaleler bireyin görev değerlendirmesini arttırmaktadır. Aktarılan model Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3: Bilişsel Güçlendirme Modeli

Thomas, Kenneth W., Betty A. Velthouse. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. c. 15. s. 4: 670.

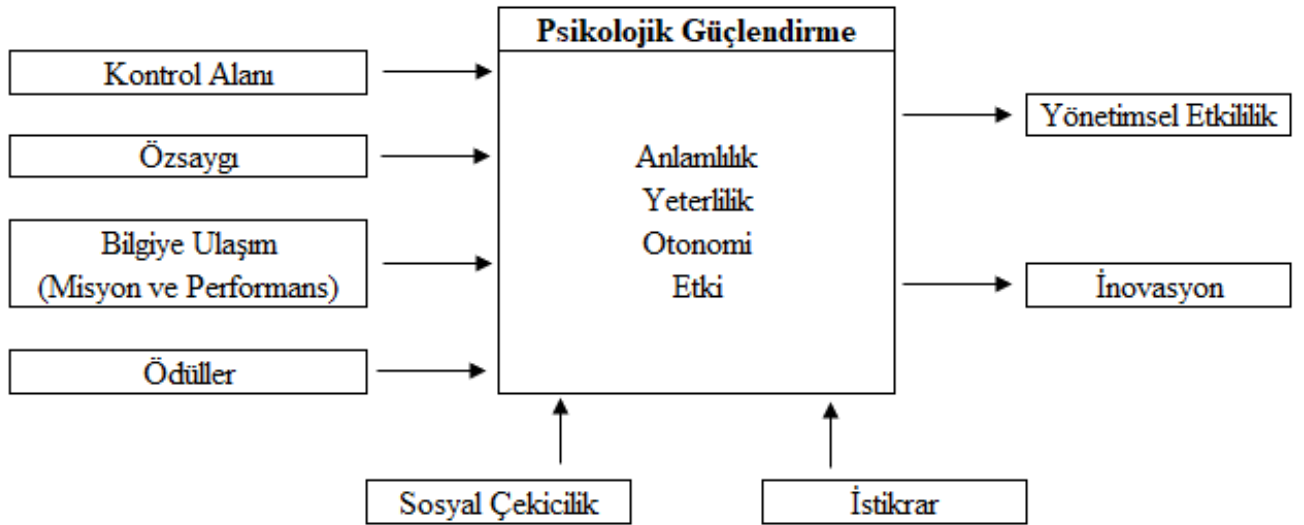
3.1.3. İş Yerinde Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli

Conger, Kanungo (1988) ile Thomas, Velthouse (1990) çalışmalarından yola çıkarak, Spreitzer (1995) iş yerinde psikolojik güçlendirmenin kısmi nomolojik ağ modelini kurmuştur. Bu model psikolojik güçlendirmeyi Thomas, Velthouse (1990)'un çalışmasına benzer bir şekilde anlamlılık, yeterlilik, etki ve farklı olarak otonomi boyutları ile incelemektedir.

Spreitzer (1995) çalışmasında, anlam boyutunu Thomas, Velthouse (1990)'un çalışmasında yer aldığı üzere bir bireyin sahip olduğu standartlar ve idealler ile yapılan işin değerinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Vardi (2000) bu boyutu yapılan işin öneminin subjektif değerlendirmesi olarak da tanımlamaktadır. Yeterlilik boyutu ise öz etkililik olarak da bilinmekte ve bireyin işini iyi yaptığına dair inancını ifade etmektedir (Gist, 1987). Otonomi boyutu birisinin yaptıklarını yönetmeyi tercih etme algısı olarak (Deci, Connell, Ryan, 1989) ya da iş ile ilgili bir süreç içinde karar alabilme ayrıcalığının yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Bell, Staw, 1989; Spector,

1986). Son olarak etki boyutu birinin yaptığı iş ile iş çevresini etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Vardi, 2000). Martinko, Gardner (1982) bu etki boyutunu öğrenilmiş çaresizliğin zıttı olarak nitelendirmektedir.

Spreitzer (1995)'in test ettiği İş Yerinde Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli'nde özsaygı, bilgiye kolay ulaşım ve ödüllendirmenin anlamlılık, yeterlilik, otonomi ve etki boyutlarını etkilediği ve bu etkinin yönetsel etkililik ve inovasyon sonuçlarını ortaya çıkardığı kanıtlanırken, kontrol alanı ve sosyal çekiciliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi olduğu doğrulanmamaktadır. Psikolojik güçlendirme sonuçlarından yönetsel etkililik, bir yöneticinin yaptığı işin ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanmakta ve güçlendirilmiş yöneticilerin kendilerini iş çevrelerini etkilemek için kendilerini yeterli gördükleri aktarılmaktadır (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirmenin inovasyona yol açacağı iddiası ise güçlendirilen yöneticinin sahip olduğuna inanacağı etki ve otonomi ile kendisini daha az engellenmiş, daha çok yaratıcı hissedeceği için inovatif olma ihtimalinin artacağına dayanmaktadır (Amabile, 1988). Detayları aktarılan model Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4: İş Yerinde Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağ Modeli

Spreitzer, Gretchen M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. c. 38. s. 5, 1445.

Amabile (1988)'in çalışanın sahip olduğuna inanacağı etki ve otonomi ile kendisini daha özgür hissedeceği ve dolayısı ile daha inovatif olacağı iddiası, olumlu iş sonuçları doğuran yönetim inovasyonu uygulamaları ile örneklendirilecektir.

3.2. Yönetim İnovasyonu ve Psikolojik Güçlendirme

Yazınında inovasyon ve psikolojik güçlendirme kavramlarını bir araya getiren birçok çalışma bulunmaktadır. Pieterse ve diğ. (2009)'nin dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik tipleri ile inovatif davranış ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünü incelediği çalışması, Knol, Linge (2009)'in hemşireler üzerinde yaptığı, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin inovatif davranış üzerindeki etkisini incelediği çalışması ve Bhatnagar (2012)'in inovasyon yönetiminde psikolojik güçlendirme, işe bağlılık ve işten ayrılma niyetini incelediği çalışması bu çalışmalardan bazılarıdır. Bu üç çalışmada da inovasyon kavramı psikolojik güçlendirme kavramı ile deneysel olarak ilişkilendirilmiştir. İncelenen yazında yönetim inovasyonu ile psikolojik güçlendirmeyi bir araya getiren bir çalışmaya ise rastlanamamıştır. Aşağıda bu ilişkinin incelenmesi için çalışanların güçlendirildiği yönetim inovasyonu uygulamalarına yer verilmiştir.

Hamel (2007)'a göre Toyota, Whole Foods ve Google yönetim inovasyonu uygulamacılarından bazılarıdır.

Birkinshaw, Hamel, Mol (2008)'e göre Toyota'nın yönetim inovasyonu uygulaması üretim etkililiğini artıran ve israfı azaltan bir dizi süreç ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Toyota'da her çalışanın zor problemleri çözebileceğine inanılmakta ve bu çalışanları daha çok düşünmek için güçlendirmektedir. Uygulanan bu metod, tüm Toyota çalışanlarını gelişim düşüncesinin üretilmesi için cesaretlendirmektedir (Hamel, 2007).

Whole Foods firması yönetim inovasyonu uygulamasını başarılı bir şekilde yapan bir diğer firmadır. Whole Food'da iş bölümlerini küçük gruplar yönetmektedir. Yöneticiler marketlerde alınacak ilgili kararlarda bu gruplara danışmakta ve grupları yetkilendirmektedir. Her takım kendi stoğunu yönetirken ve yeni bir işe alımı veto etme yetkisine sahiptir. Primler bireylere değil, takımlara ödenmektedir. Bu uygulamaların bütünü Whole Foods'da çalışanları güçlendirirken onları yaptıklarından ya da yapmadıklarından ve kararlarından direkt olarak sorumlu hale getirmektedir (Hamel, 2007).

Bir diğer yönetim inovasyonu uygulayıcısı olan Google, bu uygulamasını 70-20-10 ismi ile somutlaştırmaktadır. Google mühendis kaynağının %70'ini çekirdek işine ayırırken, %20'sini ise çekirdek işi destekleyecek ve genişletecek hizmetlere

ayırmaktadır. Kaynağın kalan %10'u ise kamuyu ilgilendiren gelişim fikirlerine ayrılmaktadır. Şirketin 70-20-10 politikası her çalışana özgür olabileceği, tutkuları için efor sarf edebileceği bir zaman tanımaktadır. Bu zaman sayesinde çalışanlar kişisel tutkularının peşinden gitmek için işlerini bırakmak zorunda kalmamaktadır. Google bu uygulamasının sonuçlarını da oldukça olumlu bir şekilde görmektedir. Şirketin yakın zamanda piyasaya çıkan ürünlerinin yarıdan fazlasının kökleri çalışanların özgür bırakıldığı bu %20'lik zaman diliminde üretilmiştir (Hamel, 2007).

Google bu uygulaması ile çalışanlarına güvenmekte, buluşçuluğun herkesin sorumluluğu olduğu mesajını vermektedir. Google, çalışanların bu özgür zaman dilimlerinde çalıştıklarından emin olmak ile dahi vakit harcamamaktadır. Google'da çoğu mühendis birden fazla takım ile çalışmaktadır ve mühendislerin takım değiştirmek için insan kaynaklarından izin alma zorunluluğu bulunmamaktadır. Google'da mümkün olduğu takdirde çalışanların kendilerini kendi seçtikleri işlere atamaları istenmektedir. Motivasyonu yüksek ve yetenekli insanların ortak bir amaca yöneldiğinde bir mikro yönetime ihtiyaç olmayacağına inanılmaktadır. Google, yönetim uygulayıcısı olan şirketlerin yaptığı gibi çalışanların fikirlerinin uygulamalarını denemelerini isterken ve başarılı olan denemeleri ödüllendirmektedir (Hamel, 2007).

Google'ın yönetim inovasyonu uygulamalarının sürekliliğini sağlamak için uyguladığı iyilerin içindeki en iyileri işe alma politikası (Hamel, 2007) Ambler ve Barrow (1996)'un şu iddiasını akla getirmektedir: içinde en iyi çalışanların bulunduğu en iyi mağazalara sahipseniz, insanlar sizin hakkınızda iyi düşünecek ve etrafındakilere bunu aktaracaktır. Bu durum sizin en iyilerden iş başvurusu almanızı ve böylece en iyi mağazalara sahip olmanızı sağlamaktadır. İşveren markası bir yönü ile en iyi çalışanlar için firmayı çekici hale getirmektedir (Backhaus, Tikoo, 2004).

4. İŞVEREN MARKASI

Bütün örgütler yürüttüğü iş faaliyetlerinden kâr elde etmek ve varlığını devam ettirme amacıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için çalışmaktadır (Sivertzen, Nilsen, Olafsen, 2013). Nitelikli çalışanları işe almak ve onların yeteneklerini ve eforlarını örgütün amacı doğrultusunda bir araya getirmek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Boxall, 1996). Kapoor (2010) markayı tüketicinin aklındaki algıların toplamı olarak tanımlarken, Sivertzen, Nilsen, Olafsen (2013)'e göre işe alım süreçlerinde markanın önemi iyi bilinmektedir.

4.1. Marka

Amerika Pazarlama Birliği Sözlüğü marka kavramını, satıcının mal ya da hizmetlerinin diğer satıcıların mal ve hizmetlerinden farklı kılan bir isim, terim, dizayn, sembol ya da herhangi bir özellik olarak tanımlamaktadır (American Marketing Association, [22.03.2020]). Cascio, Graham (2016)'a göre markalama kavramı pazarlama literatüründen gelmektedir. Cascio (2014) markalamanın tüketicinin zihninde bir ürün ya da hizmetle ilgili oluşan bilgiyi düzenlemesi, bir ürünün ne işe yaradığını ve tüketicinin bu ürüne neden dikkat etmesi gerektiğini netleştirmesi, ürün ve hizmetler hakkında tüketiciye anlamlı farklılıklar sunarak karar almayı basitleştirmesi gibi birçok değerli avantaj sunduğunu ifade etmektedir. Marka ilgili bazı kavramların tanımları ve detayları aşağıda yer almaktadır:

Marka sadakati: Bir marka hakkında sahip olunan ve kendini tekrar eden satın alma biçiminde gösteren davranış ve inanıştır (Keller, 1993). Marka hakkında tahmin edilebilir bir kâr ve satış yaratması beklenmektedir. Marka sadakati rakipler için pazara giriş engeli oluştururken ve markayı tehlikelere karşı korumaktadır. Mevcut müşterileri korumak yeni müşteriler kazanmaktan daha az maliyetli olduğu için maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Aaker, 2018a).

Marka imajı: Marka ile ilgili algılar ve bu algıların müşterinin zihninde yarattığı marka çağrışımlarıdır (Keller, 1993).

Marka çağrışımları: Bir marka adının müşterinin aklına getirdiği düşüncelerdir (Aaker, 1991). Bu çağrışımlar bir simgeyi, ünlü bir temsilciyi ya da ürün özelliklerini içermektedir (Aaker, 2018a). Çağrışımların kullanıcı deneyimi, marka sadakati ve satın alma kararı üzerinde etkili olması beklenmektedir (Aaker, 2018b).

Marka adı farkındalığı: Marka adının kolayca hatırlanması ihtimalidir (Keller, 1993).

Marka bilinirliği: Bir ipucu ile müşterinin marka ile bir önceki karşılaşmasını ayırtma yeteneğidir (Keller, 1993). Tanınırlık daha önceki karşılaşmalarda kazanılan aşinalığı ifade etmektedir (Aaker, 2018a).

Marka kişiliği: Marka ile ilişkilendirilen bütün insani karakter özellikleridir (Aaker, 1997). Yönlendiriciler ürün kategorisi, ambalaj ve fiyat gibi ürün ile ilgili özellikler ya da sponsorluk, CEO, reklam tarzı veya ünlü desteği gibi ürün ile ilgili olmayan özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Aaker, 2018a).

Marka değer önermesi: Marka tarafından sunulan ve müşteriye değer sağlayan kişisel, duygusal ve fonksiyonel yararların özetidir (Aaker, 2018a).

4.2. İşveren Markası

Ambler, Barrow (1996) işveren markasını işveren tarafından sağlanan ve işveren ile tanınan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlamaktadır. İşveren markalaması bir işveren için benzersiz bir işveren kimliği yaratma süreci olarak görülürken ve bu kimlik işvereni pazardaki diğer rakiplerinden ayırtmaktadır. İşveren markalaması ayrıca örgütsel kimlik değerinin ve işveren markası çağrışımlarının oluşturulmasına ve işveren markası sadakatinin artırılmasına katkı sunmaktadır (Backhaus, Tikoo, 2004).

İnsan kaynakları uygulamacıları literatüründe işveren markalaması 3 adımlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçlerden ilki bir değer önermesinin geliştirilmesidir. Değer önermesi gelişimini takip eden ikinci süreç bu önermenin potansiyel çalışanları, işe alım ajansları ve benzerlerini hedefleyerek pazarlanmasıdır ve buna dış pazarlama adı verilmektedir. Üçüncü süreç ise iç markalama olarak da bilinen iç pazarlamadır ve bu süreçle çalışan gücünün firma tarafından oluşturulan örgütsel hedefler ve bir dizi değer etrafında bir araya gelmesi hedeflenmektedir (Backhaus, Tikoo, 2004).

Uygulayanlar tarafından çokça ilgi görsen de akademik olarak görece az ilgi görmesinden ötürü, işveren markasının kuramsal temeli henüz tam olarak geliştirilememiştir. İşveren markası uygulaması yetenekli çalışanların firma için yaratacağı değerin firma performansını arttıracacağı varsayımına dayanmaktadır (Backhaus, Tikoo, 2004). Kaynak temelli yaklaşım bu varsayımı desteklemekte ve nadir ve ikame edilemeyen kaynakların varlığının rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğundan ötürü sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını öne sürmektedir (Barney, 1991). Boxall (1998)'a göre imkanların varlığı ve teknoloji ancak onlardan yararlanabilecek uzman bir iş gücü tarafından kullanıldığında rekabet avantajı yaratmaktadır.

İşveren markasının dış pazarlaması muhtemel en iyi çalışanları için firmayı çekici hale getirirken iç pazarlama diğer firmalar tarafından taklit edilmesi zor bir çalışan gücünün oluşturulmasına yardım etmektedir (Backhaus, Tikoo, 2004). Bu eşsiz iş gücü kaynağı stabil olarak korunduğu sürece firma için bir sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacaktır (Barney, 1991). Bütün bunların yanında, iç pazarlama, nitelik istihdamı kavramını pekiştirerek çalışanların firmada çalışmaya devam etme isteğine katkıda bulunurken ve çalışan tutundurmasını desteklemektedir (Ambler, Barrow, 1996). İşveren markası değeri de muhtemel adayların işe başvurmasını desteklerken ve mevcut çalışanları firmada kalmaları ve firmaya destek olmaları için yüreklendirmektedir. Çalışan marka değeri işveren markası aktivitelerinin ulaşılmak istenen sonucu olarak görülmektedir (Backhaus, Tikoo, 2004).

4.3. İşveren Markası İlgili Modeller

Literatürde işveren markası ilgili modeller bulunmaktadır. Bu çalışmada Backhaus, Tikoo (2004), Mosley (2007) ve Knox, Freeman (2006) tarafından oluşturulan modeller aktarılmaktadır.

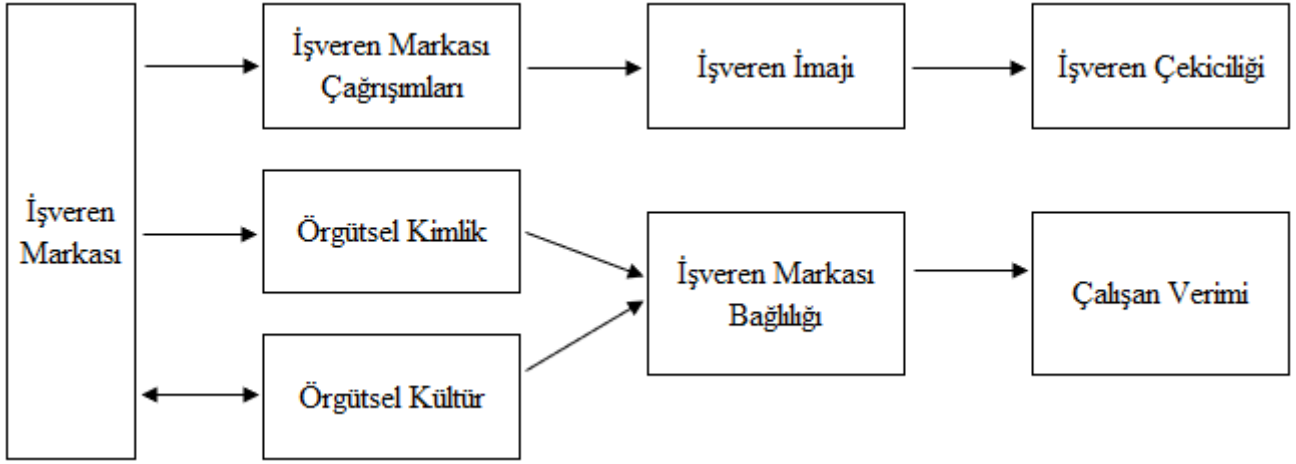
4.3.1. İşveren Markası Modeli

Backhaus, Tikoo (2004) potansiyel adayların firmanın işveren markası çalışmalarının sonucu olan marka çağrışımlarından işveren marka imajını geliştirdiğini savunmaktadır. Geliştirilen bu imaj işverenin çekiciliği ile doğrudan ilişkilidir ve bu ilişki sosyal kimlik teorisi tarafından da desteklenmektedir. Bu teoriye göre insanlar kendi benlik kavramlarını üyesi olduğu sosyal gruplar ile oluşturmaktadır (Tajfel,

1982). Marka farkındalığının artması ile birlikte, müşteri marka ile pozitif olarak özdeşleşmeye başlamaktadır. Bir marka müşteri tarafından ne kadar iyi olarak algılanırsa, müşteri marka ile o kadar özdeşleşmekte ve sonunda müşteri marka kimliğine karşı hissettiği yakınlıkla birlikte markanın ürün veya hizmetlerini satın almaktadır. Benzer olarak, potansiyel çalışanlar da marka imajını pozitif buldukları ölçüde kendilerini marka ile özdeşleştirmeye yakın bulurken ve bu sayede potansiyel çalışanların örgüte ait olma ihtimali artmaktadır (Backhaus, Tikoo, 2004).

Örgüt kültürü, bir grubun dış uyum ya da iç entegrasyon problemleri ile başa çıkmayı öğrenmek için keşfederek geliştirdiği, kendini geçerli sayılabileceği kabul edilebilecek yeterlilikte gösteren, yeni gelen üyelere de algılanması, düşünülmesi ve hissedilmesi doğru olan yol şeklinde öğretilecek olan temel varsayımlardır (Schein, 1984). Örgütsel kimlik ise bir örgütün kim olduğu, ne iş yaptığı ve ne yapmak istediği ile ilgilidir ve örgütü diğer örgütlerden ayıran temel ve süreklilik arz eden bir özellik içermektedir (Albert, Whetten, 2004). Backhaus, Tikoo (2004) örgüt kültürünün ve örgütsel kimliğin işveren markası ve çalışan bağlılığı ilişkisinde aracı bir rolü bulunduğunu iddia etmektedir.

Rucci, Kirn, Quinn (1998) çalışmalarında çalışanların işleri ve firmaları hakkında sahip oldukları düşüncelerin çalışanların davranışını etkilediğini aktarmaktadır. Çalışanların işleri hakkındaki düşünceler çalışanların yaptıkları işi sevmesinden, yapılan işin bir başarı hissiyatı oluşturmasından, yapılan işten duyulan gururdan, sahip olunan fiziksel iş koşullarından ve yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarından etkilenirken, çalışanların firma hakkındaki düşünceleri ise çalışanların firmanın geleceğine dair sahip olduğu olumlu hislerinden, firmanın etkin rekabet için gerektiğinde değişiklik yapabileceği düşüncesinden, iş stratejisinin anlaşılmasından ve firma ile çalışanın sahip olduğu stratejik hedeflerin birbiri ile ilişkili olmasından etkilenmektedir. Çalışanların iyi davranışları müşteri memnuniyetini arttırırken ve bu da elde edilen geliri arttırmaktadır. Bu düşünceden hareketle, Backhaus, Tikoo (2004) çalışanların işveren markasına duyduğu bağlılığın çalışan verimini arttırdığını savunmaktadır. Detayları aktarılan model Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 5: İşveren Markası Çerçevesi

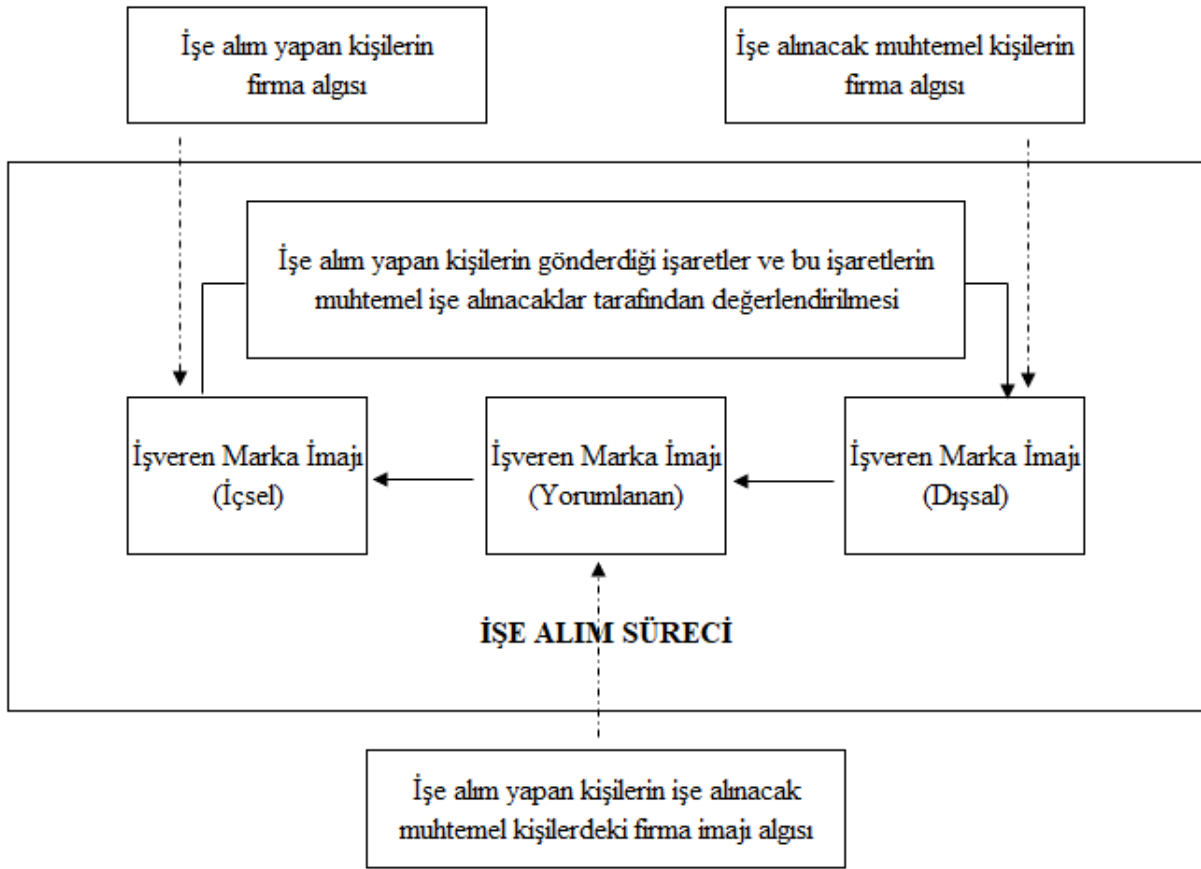
Backhaus, Kristin, Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. c. 9. s. 5, 505.

4.3.2. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası Algıları Modeli

Knox, Freeman (2006) lisans öğrencilerinin katılımı ile yaptıkları deneysel çalışmada, işe alım yapan ve işe alınacak muhtemel kişilerin gözünden hizmet sektöründe işveren marka imajını ölçmektedir. Yazarlar dolaylı olsa da işe alım yapan kişilerin davranışlarının işe alınmak için başvuran adayların firmaya karşı ilgisi üzerinde etkili olduğu (Turban, Forret, Hendrickson, 1998) ve başvurulacak firmada çalışan tanıdık birinden alınacak bir geri bildirim iş seçiminde ve firma hakkında oluşturulacak algıda etkili olduğu (Rynes, Bretz, Gerhart, 1991) sonuçlarından ve benzerlerinden hareketle detayları Şekil 6'da yer alan modeli öne sürmektedir.

Modele göre işe alım yapanların bir firma algısı vardır ve bu algı onların işveren marka imajını etkilemektedir. Etkilenen bu imaj işe alınacak muhtemel kişilere iletilirken, işe yeni alınacaklar tarafından değerlendirilmektedir. İşe alınacak muhtemel kişilerin oluşturacağı marka imajında bu değerlendirme ile birlikte işe alınacak muhtemel kişilerin sahip oldukları firma algısı da etkili olmaktadır. Bu sürecin sonunda ortaya yorumlanan bir işveren marka imajı ortaya çıkmaktadır. İşe alım yapacak kişilerin işe alınacak muhtemel kişilerdeki firma algısı yorumu da bu işe alım sürecinde etkili olmaktadır. Bu modelle test edilen çalışmanın sonucunda çekici bir işveren markası

imajının işe başvurma ihtimali ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Knox, Freeman, 2006).



Şekil 6: İşe Alım Sürecinde İşveren Markası Algıları

Knox, Simon, Cheryl Freeman. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. c. 22. s. 7-8, 700.

4.3.3. İşveren Marka Deneyimi Modeli

Mosley (2007)'e göre iç pazarlamanın doğasında var olan zayıflık dolayısı ile son zamanlarda uzun vadede çalışan deneyimini yönetmek pahasına da olsa işveren markalaması ön plana çıkmaktadır ve iyi bir marka deneyimi yönetimi için tüm iletişim kanallarının yönetiminin yanısıra kişiler arası ve operasyonel tüm müşteri ile temas noktaları da yönetilmelidir.

Çalışan deneyimi, hizmet deneyiminden daha karmaşık olsa da ikisi için de aynı yaklaşım kullanılabilir. İnsan yönetimi bir dizi tekrarlanan aktiviteden ve insan kaynakları ürünlerinden oluşurken, bunlar çalışan temas noktaları olarak tanımlanmaktadır. Oryantasyon, iletişim, tesis yönetiminin de içinde olduğu paylaşılan hizmetler, ödüllendirme, ölçümleme, performans yönetimi ve çalışan gelişimi çalışan temas noktaları olarak görülmektedir. Aynı şekilde temel değerler ile yönetim ve

liderlik gibi beceriler de her gün karşılaşılan çalışan deneyimleri olarak görülmektedir. İstikrarlı bir müşteri deneyimi iyi olarak; hem istikrarlı hem de diğerlerinden farklı bir deneyim çok daha iyi olarak yorumlanmaktadır. İşveren markası yönetiminin en dipteki destek fonksiyonundan müşteri ile yüzyüze iletişime kadar doğru kültürü desteklediği takdirde bahsedilen diğerlerinden farklı deneyimi sunmak mümkün olacaktır (Mosley, 2007). Detayları aktarılan işveren markası deneyimi Şekil 7'deki gibi görselleştirilmiştir.



Şekil 7: İşveren Marka Deneyimi Çerçevesi

Mosley, Richard W. 2007. Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*. c. 15. s.2, 121.

Buluşçuluğun herkesin sorumluluğu olduğuna inanan ve çalışanlarını psikolojik güçlendirme uygulamaları ile çalıştıkları konuda özgür bırakan şirketlerin iyilerin içinden en iyileri işe alma amacı (Hamel, 2007) ile işveren markasının çalışılan kurumu çalışanlar ve işe başvuracak iyi çalışanlar için çekici hale getirme amacı (Backhaus, Tikoo, 2004) psikolojik güçlendirme ile işveren markasını bir araya getirmektedir.

4.4. İşveren Markası ve Psikolojik Güçlendirme

İşletme yazınında işveren markasına yer veren çalışmaların tanımlayıcı olduğu görülmektedir. Backhaus, Tikoo (2004)'nun "İşveren Markasının Kavramsallaştırılması ve Araştırılması" çalışması ve Berthon, Ewing, Hah (2005)'in

“Büyüleyici Firma: İşveren Markası Çekiciliği Boyutları” çalışması bu tanımlayıcı çalışmalardan bazılarıdır. Davies (2008)’in işveren markasının yöneticiler üzerindeki etkisini incelediği çalışması, Sokro (2012)’nin işveren markasının çalışan çekiciliği ve tutundurması üzerindeki etkisini incelediği çalışması ile Gomes, Neves (2010)’in işveren markasının iş arama davranışı ile ilgisini araştırdığı çalışması ise işveren markası kavramı hakkında yapılan tanımlayıcı olmayan çalışmalara örnektir.

Psikolojik güçlendirme kavramına ise yazında aracı, düzenleyici ya da ana değişken olarak rastlamak mümkün olmaktadır. Avolio ve diğ. (2004)’nin dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmasında ve Liden, Wayne, Sparrowe (2000)’un iş, kişiler arası ilişkiler ve iş çıktıları ilişkisinde aracı değişken olarak yer alan psikolojik güçlendirme, Pieterse ve diğ. (2009)’nin dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik tipleri ile inovatif davranış ilişkisini incelediği çalışmasında ise düzenleyici değişken olarak yer almıştır. Psikolojik güçlendirmenin ana değişken olarak incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin liderlik ile (Spreitzer, Janasz, Quinn, 1999), iş tatmini ile (Wang, Lee, 2009), örgütsel bağlılık ile (Joo, Shim, 2010) ve yöneticinin mizahı ile (Gkorezis, Hatzithomas, Petridou, 2011) ilişkisinin incelendiği çalışmalar bunlara örnek olarak gösterilebilir.

İncelenen yazında işveren markası çekiciliği ile psikolojik güçlendirmeyi bir araya getiren bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme etkisi ile kendini daha enerjik hisseden ve işine daha sıkı bağlanan (Kanter, 1968), yaptığı işe duyduğu ilgisi artan (Deci, Ryan, 1987), kendini daha az kısıtlanmış, daha çok yaratıcı hisseden çalışanların (Amabile, 1988) yapacakları bir sonraki iş seçiminde, nitelikli istihdamı destekleyen işveren markasının (Ambler, Barrow, 1996) çekiciliğinin artacağı önerilmektedir.

Gelecek bölümde, ortaya çıkaracağı iş ile ilgili sonuçlar ile psikolojik güçlendirme ve işveren markası çekiciliği ilişkisini etkileyeceği varsayımı ile algılanan örgütsel destek incelenecektir.

5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Türk Dil Kurumu bağlılık kavramını sadakat, birine karşı saygı ve sevgi ile yakınlık göstermek olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, [22.03.2020]). Sheldon (1971) bu bağlılığın bir örgüte karşı da hissedilebileceğini öne sürmekte ve örgütsel anlamda bağlılığı kişinin kimliği ile örgütü birbirine bağlayan örgüte karşı bir tutum ya da yönelim olarak tanımlamaktadır.

Örgüt ve kişinin birbirlerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılaması süreci karşılıklılık olarak kavramsallaştırılmaktadır. Karşılıklılığın savunma, büyüme ve hakimiyet fonksiyonları bulunmaktadır. Savunma bir örgütün stres altında bir bireyi ne kadar destekleyeceği ile, büyüme bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görerek bilgisini, tecrübesini ve yeteneklerini örgütün parçası haline getirmesi ile, hakimiyet ise bireyin yaptığı işte hakimiyet sağlaması ve işi sürdürmesi ile açıklanabilmektedir. Kişi ile örgüt arasında gerçekleşen bir nakil bulunmaktadır ve bu nakil sonucunda birçok çalışan örgütün bir temsilcisi gibi davranırken; buna örgütün kişileştirilmesi adı verilmektedir (Levinson, 1965). Bu karşılıklılık normuna göre işverenin iyi davranışına çalışanlar olumlu olarak karşılık verecektir (Eisenberger ve diğ., 1997).

Çalışanların iş için sarf edilen eforun artışını ödüllendirmek ve takdir edilme ile onaylanma ihtiyacını karşılamak için örgütlerinin hazır bulunmalarına dair global inanışlar geliştirdikleri ve bu inanışların örgütlerin çalışanların katkılarını ya da iyiliklerini ne kadar önemsediklerine dair olduklarını ileri sürülürken ve bu inanışlar algılanan örgütsel destek olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek algısı örgütün çalışana nasıl davrandığından ve çalışanın bu davranışın altında hangi motivasyonların yattığına dair yorumlarından etkilenmektedir. Bu yorum örgütün herhangi bir hastalık, hata veya çok iyi bir performans için nasıl tepki vereceğine, örgütün çalışanlarına adil bir ücret ödemek için istekli oluşuna ve çalışanların işini anlamlı ve ilginç kılmaya dair birçok beklenti içermektedir. Çalışanların örgütsel destek algısı, örgütün sarf edilen ekstra çabanın ödüllendirileceği beklentisini oluşturmaktadır. Bu algı ne kadar güçlü olursa takdir edilme ve onaylanma ihtiyacı o kadar fazla karşılanmakta ve bu da

çalışanların örgütle olumlu bir duygusal bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Sarf edilen çaba ve sonucunu alma beklentisinin karşılanması çalışanların örgütün hedefi için daha çok katılım ve daha iyi performans göstermesine katkı sağlamaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986).

5.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Örgütsel destek kuramına göre çalışan tarafından algılanan üç iyi örgüt davranışı bulunmaktadır, bunlar adalet, yönetici desteği, insan kaynakları (İK) uygulamaları ve çalışma şartlarıdır (Eisenberger ve diğ., 1986). Rhoades, Eisenberger (2002)'in çalışmasında da algılanan örgütsel desteği en çok etkileyen faktörlerin bu faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

5.1.1. Adalet

Eisenberger ve diğ. (1986)'ne göre bir çalışana örgüt tarafından nasıl davranıldığı algılanan örgütsel desteği etkilemektedir. Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001) yaptıkları çalışmada adaleti yapısal ve sosyal olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yazarlara göre, yapısal adalet çalışanları alınan kararlara dahil etme ya da kararların sonuçları hakkında önceden uyarma, sosyal adalet ise alınan kararlar ve davranışlar hakkında çalışanlara yeterli açıklamayı yapmak olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Çalışmanın sonucunda her iki adalet uygulamasının da AÖD ile pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Witt, Hellman (1992) da 1083 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada, çalışanların yönetim kararlarına katılmasının ve geribildirimlerin AÖD ile pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

5.1.2. Yönetici Desteği

Levinson (1965)'a göre çalışanlar yöneticilerin davranışlarını örgütün kendisinin davranışları olarak algılamaya eğilim göstermekte, bu nedenle yönetici davranışlarının örgütsel destek algısını etkilemesi beklenmektedir.

Shoss ve diğ. (2013)'nin çalışmasında, çalışanların yöneticilerini örgüt ile eşleştirdiği ölçüde kötüye kullanılan yönetimi algılanan örgütsel düşük destek ile bağdaştırdıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonucunda kötüye kullanılan yönetimin algılanan örgütsel desteği azalttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001)'nin çalışmasında da yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğe katkı

sunduğu sonucuna varılmaktadır. Yazarlara göre algılanan örgütsel desteğe katkı sunan yönetici desteği, yöneticilere özgü özelliklere değil, örgütün isteğine bağlı olmaktadır.

5.1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışma Şartları

İnsan kaynakları uygulamaları ve çalışma şartları sınıflandırması iyi çalışma şartları ve İK uygulamaları ödüllendirme ve terfi fırsatlarını, iş güvenliğini, otonomiye, gelişim ile öğrenim fırsatlarını içermektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Örgütsel ödüllendirmeler iyi bir iş için tanınma, terfi için sunulan imkanlar ve çalışanların yüksek kazanımlarını içermektedir (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001). Wayne, Shore, Liden (1997) çalışanların başarılarının örgüt tarafından tanınmasının ve sonucunda ücret artışı ile birlikte sunulan terfi fırsatının örgütsel destek algısına katkı sunduğunu öne sürerken ve ödüllendirmelerin AÖD ile pozitif ilişkili olduğunu bulmaktadır.

İş güvenliği algısı mevcut olan ekonomik koşullarda, şirketin önceki uygulamalarından hareketle çalışanların mantık çerçevesinde yaptıkları değerlendirmeler sonucunda sahip olduğu işten atılma ya da atılmama beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Valletta, 1999). Rhoades, Eisenberger (2002) çalışmalarında bu beklentinin de örgütsel destek algısına etkisi olduğunu öne sürmektedir. Armstrong-Stassen (1997) de çalışmasında elde ettiği sonuç ile öne sürülen bu iddiayı desteklemektedir. Yazar, sürekli olarak küçülme aksiyonu alan bir firmada yaptığı çalışmada, fazlalık olarak konumlandırılan yöneticilerin örgütsel destek algısının diğer yöneticilere göre daha az olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Çalışanların sahip olduklarını düşündükleri otonomi algılanan örgütsel desteği etkileyen bir diğer faktör olarak görülmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002). Eisenberger, Rhoades, Cameron (1999) algılanan otonominin, AÖD ile performans-ödül beklentisi arasında aracı rolü olduğunu buldukları çalışmalarında, çalışanların otonomiye örgütün kendi iyiliklerine önem vermesi ve sundukları katkıları pozitif olarak değerlendirmesi olarak algıladıklarını, çalışanların kendi kararlarını alırken özgür bırakılmalarının çalışanlar tarafından örgütün istenen bir özelliği olarak algılandığını aktarmaktadır.

Eisenberger ve diğ. (1997)'nin araştırma sonuçları öğrenim fırsatlarının örgütün kontrolünde olan ve çalışanlar tarafından istenen bir çalışma koşulu olduğunu ve

bunun örgütsel destek algısı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Wayne, Shore, Liden (1997) ise gelişimsel aktivitelerin isteğe bağlı bir örgütsel yatırım olduğunu aktarırken, bunun algılanan örgütsel desteğe katkısı olduğunu belirtmektedir. Yazarların çalışmasında gelişim aktivitelerine katılan çalışanların daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olduğu sonucunun bulunduğu aktarılmaktadır. Tanksy, Cohen (2001) de yaptıkları çalışma ile çalışan gelişimi planlarından tatmin olan yöneticilerin, bundan tatmin olmayan yöneticilere göre daha güçlü bir örgütsel destek algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

5.2.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme işletmenin bir üyesinin örgüte ait olma algısı olarak tanımlanmaktadır (Mael, Ashforth, 1992). Örgütsel destek kuramının öne sürdüğü üzere, çalışanlar kendilerine karşı nasıl davranıldığını yorumlarken ve örgüt tarafından değer görüp görmediklerine dair bir yorum geliştirmektedirler. Bir çalışan ait olduğu örgüt tarafından onaylandığına inandığında, kendisini örgütle daha da özdeşleşmiş hissetmektedir (Zagenczyk ve diğ., 2011). AÖD ayrıca duygusal destek ve bağlanma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları da karşılarken, çalışanların örgüte aidiyet hissini arttırmaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Sluss, Klimchak, Holmes (2008) çalışmalarında örgüt tarafından değer verildiği hissine dayanan, özdeğer ve özgüveni arttıran bir örgütsel özdeşleşmenin örgütsel destek algısı ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışmanın bulguları algılanan örgütsel desteğin yalnızca sarf edilen eforu arttırmadığını, aynı zamanda görülen değer algısının örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını ortaya koymaktadır. Edwards, Peccei (2010) de çalışmalarında, örgütün çalışanın iyiliğine verdiği önem algısının çalışanlar tarafından örgüte karşı gösterilen aidiyet ve özdeşleşme hissini arttırdığı ve örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

5.2.2. İş Tatmini

İş tatmininin örgütsel destek algısı ile ilişkili olduğu birden fazla çalışmada kanıtlanmaktadır. Örneğin Fu ve diğ. (2013) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin bir ön göstergesi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada

örgüt tarafından iyi davranılan çalışanların iş tatmin seviyelerinin arttığı bulgusuna ulaşılmaktadır. Baranik, Roling, Eby (2010)'nin bulguları da yine çalıştıkları örgüt tarafından önemsendiğini hissedilen çalışanların iş tatminlerinin arttığını doğrulamaktadır. Rhoades, Eisenberger (2002) de çalışmalarında AÖD ile iş tatmininin güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

5.2.3. İş Performansı

Çalışanların çaba-sonuç beklentisinin AÖD ve gösterilen iş performansı ilişkisinde önemli rolü bulunmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986). Çalışan algıladığı örgütsel destek ile birlikte artan performansının fark edileceğine ve ödüllendirileceğine inanmaktadır. Karşılıklılık normunun temeli gereği, çalışanın algıladığı örgütsel desteğin sonucu olarak, örgütün iyiliğini önemseme ve örgütün hedeflerine ulaşmada örgüte yardım etmek noktalarında bir zorunluluk hissi ortaya çıkarken ve bunlar iş performansını arttırmaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002). Neves, Eisenberger (2012) çalışmalarında bu ilişkiyi doğrulayan bir sonuca ulaşmaktadır: AÖD yapılacak işin ve ekstra işin performansını arttırırken ve bu artışta örgütün iyi davranışına örgüte yardım ederek karşılık verme isteği rol oynamaktadır.

5.2.4. Örgütten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin sürekli olarak arkalarında durduğundan ve kendi iyiliklerini önemsediklerinden emin olduklarında, karşılıklılık normu gereği, örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır ve bu durum onların ayrılma düşüncesini engellemektedir. Artan AÖD çalışanların daha az stresle, pozitif olarak çalışmalarını sağlamaktadır (Eder, Eisenberger, 2008). Buna ek olarak, algılanan örgütsel desteği arttıran iş güvenliği, otonomi, eğitim ve gelişim fırsatları gibi İK uygulamaları da çalışanlara örgütün onlara değer verdiğini hissettirirken ve sonucunda çalışanların örgütten ayrılma isteğini azaltmaktadır (Allen, Shore, Griffeth, 2003). Lee, Peccei (2011) ve Rhoades, Eisenberger (2002) çalışmaları ile AÖD ve örgütte kalma niyetinin pozitif ilişkili olduğunu kanıtlamaktadır.

5.3. Psikolojik Güçlendirme, İşveren Markası ve Algılanan Örgütsel Destek

İşveren markası ve psikolojik güçlendirme kavramları üzerine yapılmış bazı çalışmalar 4.4. bölümde aktarılmıştı. Algılanan örgütsel desteğin de aracı ve düzenleyici değişken olarak yer aldığı birçok çalışma bulunmaktadır.

Örneğin, Conway, Coyle-Saphiro (2012)'nin psikolojik sözleşme ve çalışan performansı ilişkisini inceledikleri çalışmada, Hur ve diğ. (2015)'nin duygusal çalışan ve iş ilgili sonuçların ilişkisini inceledikleri çalışmada ve Jain, Giga, Cooper (2013)'ün örgütsel stres etkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini inceledikleri çalışmada algılanan örgütsel destek düzenleyici değişken olarak yer almıştır. Algılanan örgütsel destek, süreçsel adalet, düzenleyici özerklik desteği, iş tatmini, örgütsel bilinirlik ve iş performansı ilişkisinin incelendiği çalışmada (Gillet ve diğ., 2013) ve örgütsel bağlılık için adalet algıları ve işten ayrılma niyetinin incelendiği çalışmada (Loi, Hang-yue, Foley, 2006) ise aracı değişken olarak yer almıştır.

Rhoades, Eisenberger (2002)'in belirttiği gibi algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın, iş tatminin, örgütte çalışmaya devam etme isteğinin arttırılmasında, çalışma yerindeki olumlu ruhsal durumun sürdürülmesinde, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve geç kalma gibi durumların önüne geçmede etkisi bulunmaktadır. İş ilgili yargılarda etkisi olduğundan yola çıkılarak, algılanan örgütsel destek bu çalışmada psikolojik destek ve işveren markası çekiciliği ilişkisinde aracı değişken olarak konumlandırılmıştır. İncelenen yazında psikolojik destek, işveren markası ve algılanan örgütsel destek kavramlarını bir araya getiren bir çalışma bulunamamıştır.

6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirme ile işveren markası çekiciliği arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün araştırılması hedeflenmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve kısıtları, anket çalışmasının detayları ve anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir.

6.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’de banka sektörü çalışanları ile yapılan bu çalışmada psikolojik güçlendirme, işveren markası çekiciliği ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi ve ilişki sonuçlarının ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının işveren markası çekiciliğinin alt boyutları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolünün incelenmesi çalışmanın temel amaçtır.

6.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde psikolojik güçlendirme, işveren markası ve algılanan örgütsel desteğin işletmelere olan etkisi yapılan araştırmalar ile ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Literatürde bu değişkenlerin başka değişkenler ile ilişkisinin incelendiği çalışmalara rastlanırken, bu üç değişkenin aynı çalışmada yer aldığı başka bir çalışma bulunamamıştır. Bu çalışma bu üç değişkeni ilk defa bir araya getirmesi dolayısı ile önem kazanmaktadır.

Bulunan sonuçlar ile araştırmanın hipotezlerinin desteklenmesi durumunda psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların tutundurulması ve işe alınması için işveren markası faaliyetlerine verilmesi gereken önem vurgulanacak, çalışmanın yönetsel etkileri ortaya çıkacaktır.

6.3. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın katılımcı kümesini Türkiye'deki banka çalışanları oluşturmaktadır, bu durum araştırma sonuçlarının genellenmesi önünde bir engel oluşturmaktadır. Limitli zamanda Türkiye'deki tüm banka çalışanlarının kendi istekleri ile çalışmaya katılamaması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır.

6.4. Örneklem Süreci

Çalışmanın ana kitlesini, Türkiye Bankalar Birliği'nin (Türkiye Bankalar Birliği, [22.03.2020]) Aralık 2019 verisine göre Türkiye'de çalışan 188.837 banka çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışanların tamamına ulaşmak mümkün olmadığından ulaşılan 405 banka çalışanı katılımcının, ankette yer alan soruların tamamına yanıt veren 390'ının cevapları analiz için kullanılmıştır.

Tablo 1: Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Aşgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*	
	95%	99%		95%	99%
50	44	47	7.000	364	608
100	79	87	7.500	365	611
250	151	182	8.000	367	615
350	183	229	8.500	368	617
500	217	286	9.000	368	620
750	254	353	9.500	369	622
1.000	278	400	10.000	370	624
1.500	306	461	15.000	375	637
2.000	322	500	20.000	377	644
2.500	332	526	30.000	379	651
3.000	341	545	40.000	381	655
3.500	346	559	50.000	382	657
4.000	350	571	75.000	382	660
4.500	354	580	100.000	383	661
5.000	357	587	250.000	384	661
5.500	359	594	500.000	384	664
6.000	361	599	1.000.000	384	665
6.500	363	604	10.000.000	384	665

*Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst veya alt tam sayıya tamamlanmıştır.

Yukarıda yer alan Gürbüz, Şahin (2016) farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüklerini aktardıkları Tablo 1’de 100.000 ile 250.000 aralığındaki bir örneklem büyüklüğü için, %95 güvenilirlik düzeyinde sonuçlara ulaşmak için gerekli minimum örneklem büyüklüğünün 384 olduğunu aktarmıştır. Bu durumda ankette yer alan soruların tamamına yanıt veren 390 banka çalışanı örneklemini, %95 güvenilirlik düzeyinde sonuçlara ulaşmak için yeterli bulunmaktadır.

6.5. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formunun kullanılması tercih edilmiştir. Anket formunda yer alan tüm soruları yanıtlayan 390 katılımcının 44’ünün cevapları dijital ortamda, 346’sının cevapları ise basılı dağıtılan anketler aracılığı ile toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde demografik sorulara yer verilirken, ikinci bölümünde psikolojik güçlendirmeyi, üçüncü bölümde algılanan örgütsel desteği ve dördüncü bölümde ise işveren markası çekiciliğini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Spreitzer (1995)’in çalışmasında yer alan psikolojik güçlendirme ölçeği, Eisenberg ve diğ. (1997) tarafından oluşturulan algılanan örgütsel destek ölçeği ve Berthon, Ewing, Hah (2005) tarafından geliştirilen işveren çekiciliği ölçeği, sırası ile Sürgevil, Tolay, Topoyan (2013), Kulualp (2015), Ardıç, Gündoğmuş (2016) tarafından yapılan çalışmalarda Türkçeleştirilen halleri ile kullanılmıştır.

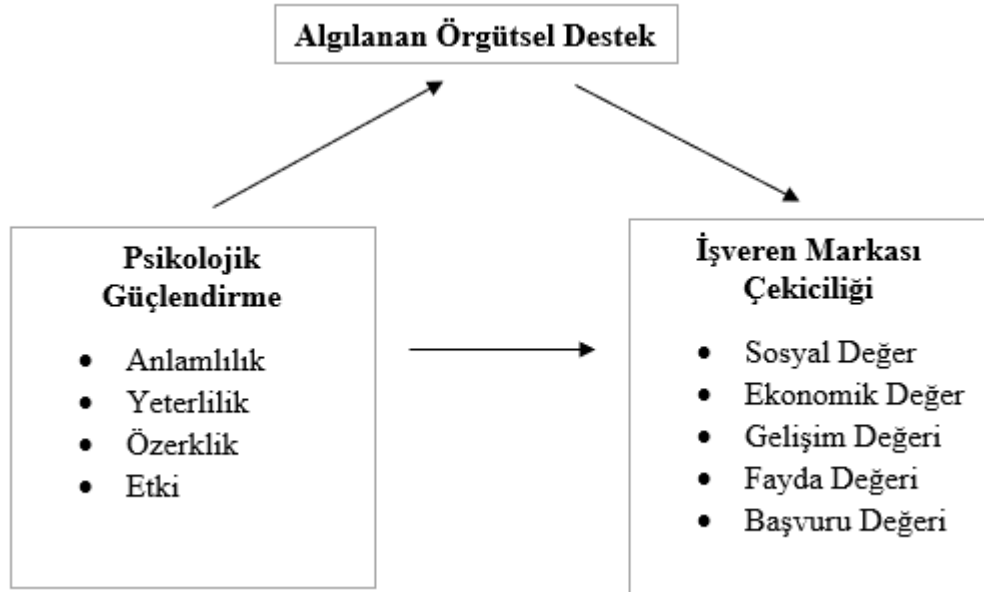
Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeği 12 sorudan oluşmaktadır. Likert tipinde kullanılan ölçekte derecelendirmeler 5’li likert tipinde yapılmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Eisenberg ve diğ. (1997) tarafından oluşturulan algılanan örgütsel destek ölçeği ise 8 sorudan oluşmaktadır. Likert tipinde kullanılan ölçekte derecelendirmeler 5’li likert tipinde yapılmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Berthon, Ewing, Hah (2005) tarafından oluşturulan işveren çekiciliği ölçeği ise 25 soru – 5 boyuttan oluşmaktadır. Anket katılımcılarına yöneltilen ankette sırası ile ilk 5 soru sosyal değer boyutunu, 6. sorudan 10. soruya kadar olan sorular ekonomik değer boyutunu, 11. sorudan 15. soruya kadar olan sorular gelişim değeri boyutunu, 16. sorudan 20. soruya kadar olan sorular fayda değeri boyutunu ve son 5 soru ise başvuru değeri boyutunu oluşturmaktadır. Likert tipinde kullanılan ölçekte derecelendirmeler 5’li likert tipinde yapılmaktadır (1=Hiç Önemli Değil, 2=Önemli Değil, 3=Ne Önemli Ne Önemsiz, 4=Önemli, 5=Çok Önemli).

6.7. Araştırma Modeli

Literatür taramaları ve araştırma amacı ile birlikte oluşturulan araştırma modeli aşağıda bulunan Şekil 8’de yer almaktadır. Araştırma modelinde psikolojik güçlendirme ile işveren markası çekiciliği alt boyutları arasındaki ve psikolojik güçlendirme, algılanan örgütsel destek ile işveren markası çekiciliği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmektedir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

6.8. Araştırma Hipotezleri

Araştırma modelinde aktarıldığı üzere bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutları ile olan ilişkisi ve bu ilişkide

algılanan örgütsel desteğin aracı rolü incelenmek istenmektedir. Bu amaç ile oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H13: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H14: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H15: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H16: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H17: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H18: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H19: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H20: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H21: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H22: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H23: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H24: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H25: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H26: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H27: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H28: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H29: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H30: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H31: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H32: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H33: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H34: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H35: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H36: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H37: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından ekonomik değer ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H38: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H39: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından fayda değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

H40: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından başvuru değeri ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

6.9. Veri Analizi

Elde edilen veriler SPSS 24 isimli istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik bulguların analizinde frekans analizi, ölçek ifadelerinin faktör yapısı ve boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi, oluşan faktörlerin güvenilirliğinin testi için Cronbach Alpha güvenilirlik testi, faktörlerin ortalama ve standart sapma değerlerinin bulunması için tanımlayıcı istatistikler, faktörler arası ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi, aracı rolün araştırılması için ise basit ve çoklu regresyon analizleri ile Sobel testi kullanılmıştır.

6.9.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların cinsiyet dağılımını gösteren Tablo 2 aşağıda yer almaktadır. Tablo 2’de anketlere yanıt veren 390 katılımcının 235’inin kadın, 155’inin erkek olduğu bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %60.3’ünün kadın, %39.7’sinin erkek katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Adet	Oran
Kadın	235	60,3%
Erkek	155	39,7%
Toplam	390	100%

Katılımcıların medeni durum dağılımını gösteren Tablo 3 aşağıda yer almaktadır. Tablo 3'te anketlere yanıt veren 390 katılımcının 189'unun evli, 201'inin bekar olduğu bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %48.5'inin evli, %51.5'inin bekar katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Adet	Oran
Evli	189	48,5%
Bekar	201	51,5%
Toplam	390	100%

Katılımcıların yaş aralığı dağılımını gösteren Tablo 4 aşağıda yer almaktadır. Tablo 4'te anketlere yanıt veren 390 katılımcının 69'unun 18-25, 154'ünün 26-35, 136'sının 36-45, 31'inin ise 46-55 yaş aralığında olduğu bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %17.7'sinin 18-25, %39.5'inin 26-35, %34.9'unun 36-45, %7.9'unun ise 46-55 yaş aralığındaki katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımı

Yaş Aralığı	Adet	Oran
18-25	69	17,7%
26-35	154	39,5%
36-45	136	34,9%
46-55	31	7,9%
Toplam	390	100%

Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımını gösteren Tablo 5 aşağıda yer almaktadır. Tablo 5'te anketlere yanıt veren 390 katılımcının 14'ünün lise, 22'sinin önlisans, 260'ının lisans, 91'inin yüksek lisans, 3'ünün ise doktora mezunu olduğu bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %3.6'sının lise, %5.6'sının önlisans, %66.7'sinin lisans, %23.3'ünün yüksek lisans, %0.8'inin ise doktora mezunu katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Adet	Oran
Lise	14	3,6%
Önlisans	22	5,6%
Lisans	260	66,7%
Yüksek Lisans	91	23,3%
Doktora	3	0,8%
Toplam	390	100%

Katılımcıların toplam çalışma süresi dağılımını gösteren Tablo 6 aşağıda yer almaktadır. Tablo 6’da anketlere yanıt veren 390 katılımcının 143’ünün 0 ile 5 yıl, 56’sının 6 ile 10 yıl, 85’inin 11 ile 15 yıl, 53’ünün 16 ile 20 yıl, 51’inin 21 ile 30 yıl, 2’sinin ise 31 yıldan fazla süredir çalıştığı bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %36.7’sinin 0 ile 5 yıl, %14.4’ünün 6 ile 10 yıl, %21.8’inin 11 ile 15 yıl, %13.6’sının 16 ile 20 yıl, %13.1’inin 21 ile 30 yıl, %0.5’inin ise 31 yıldan fazla süredir çalışan katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	Adet	Oran
0-5 Yıl	143	36,7%
6-10 Yıl	56	14,4%
11-15 Yıl	85	21,8%
16-20 Yıl	53	13,6%
21-30 Yıl	51	13,1%
31+ Yıl	2	0,5%
Toplam	390	100%

Katılımcıların çalıştıkları mevcut kurumlarında toplam çalışma süresi dağılımını gösteren Tablo 7 aşağıda yer almaktadır. Tablo 7’de anketlere yanıt veren 390 katılımcının 180’inin 0 ile 5 yıl, 72’sinin 6 ile 10 yıl, 72’sinin 11 ile 15 yıl, 45’inin 16 ile 20 yıl, 21’inin ise 21 ile 30 yıl arasında bir süredir mevcut kurumlarında çalışmaya devam ettikleri bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %46.2’sinin 0 ile 5 yıl, %18.5’inin 6 ile 10 yıl, %18.5’inin 11 ile 15 yıl, %11.5’inin 16 ile 20 yıl, %5.4’ünün 21 ile 30 yıl arasında bir süredir mevcut kurumlarında çalışan katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı

Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	Adet	Oran
0-5 Yıl	180	46,2%
6-10 Yıl	72	18,5%
11-15 Yıl	72	18,5%
16-20 Yıl	45	11,5%
21-30 Yıl	21	5,4%
Toplam	390	100%

Katılımcıların yöneticilik durumunu dağılımını gösteren Tablo 8 aşağıda yer almaktadır. Tablo 8’de anketlere yanıt veren 390 katılımcının 87’sinin bir ekip yönettiği, 303’ünün ise bir ekip yönetmediği bilgisi yer almaktadır. Bu sonuçlar çalışma örnekleminin %22.3’ünün yönetici, %77.7’sinin ise yöneticilik yapmayan katılımcılar tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Çalışanların Ekip Yöneticiliği Dağılımı

Ekip Yönetimi	Adet	Oran
Yönetici	87	22,3%
Yönetici Değil	303	77,7%
Toplam	390	100%

6.9.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olan çok sayıdaki maddenin bir araya getirilip, birbirleri ile tutarlı olan daha az sayıda faktör elde etmeyi ve bu maddelerden oluşan yapıları keşfetmeyi hedefleyen çok değişkenli analizlere verilen genel isimdir. Faktör analizi araştırmada yer alan birçok değişkenin, daha az sayıda temel değişkenle – faktörle ifade edilip edilemeyeceğini incelemektedir (Gürbüz, Şahin, 2016).

Belli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi uygulaması için yeterli olup olmadığını gösteren teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi adı verilmektedir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Korelasyon matrisinde yer alan ilişkilerin faktör analizi uygulaması için yeterli olup olmadığını gösteren teste ise Bartlett Küresellik testi adı verilmektedir. Bu test sonucunda p değerinin 0,05’ten küçük olması durumu, örneklem için faktör analizi uygulanabileceği şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz, Şahin, 2016).

Bir maddenin ya da gözlenen bir değişkenin ilgili faktör ile olan korelasyonuna faktör yükü adı verilmektedir. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması o maddenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz olacağını göstermektedir. 0,32 ile 0,5 arasındaki faktör yükleri düşük, 0,5 ile 0,6 arasındaki faktör yükleri iyi, 0,6 ile 0,7 arası faktör yükleri yüksek, 0,7 ve üzeri faktör yükleri mükemmel faktör yükü olarak sınıflandırılmaktadır. Bir maddenin ilgili faktör yükü altında yer alması için verilecek kararda dikkat edilmesi gereken iki şart bulunur. İlki faktör değerinin araştırmada belirlenen minimum faktör yükü değerinin üzerinde olmasıdır, literatürde bu değer minimum 0,32 olarak ifade edilmiştir. İkinci koşul ise bir maddenin aynı anda birden fazla faktör altında bulunan yük değerleri arasında 0,1'den küçük olmamasıdır. Bu iki şarta uymayan maddelerin analizden çıkarılması gerekmektedir. Analizde yer alan açıklanan varyans ise faktör analizi uygulamasında her bir faktörün açıkladığı varyans oranını göstermektedir (Gürbüz, Şahin, 2016).

Güvenilirlik analizi ölçüm aracı içinde bulunan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile uygulanmaktadır. Analiz sonucunda çıkan Cronbach Alpha değerinin, maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterdiğini iddia etmek için en az 0,70 olması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken herhangi bir maddenin çıkarılması halinde oluşacak yeni Cronbach Alpha değerinin, oluşan Cronbach Alpha değerinden yüksek olacağı tespit edilir ise, ilgili maddenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Gürbüz, Şahin, 2016).

Tablo 9: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
Etki	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0,953	0,930	52,43%
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,914		
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,898		
Yeterlilik	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,929	0,886	13,70%
	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	0,882		
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	0,834		

Tablo 9 - devam

Anlamlılık	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	- 0,939	0,896	10,39%
	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	- 0,893		
	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	- 0,848		
Özerklik	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	- 0,916	0,904	8,06%
	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	- 0,895		
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	- 0,839		
Toplam				84,6%
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi			0,875	
Bartlett Küresellik Testi			Ki-Kare	3.702
			Serbestlik Değeri	66
			P	0,000

Psikolojik güçlendirme ölçeği için yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır. Sonuçlanan analizde KMO test değerinin 0,60’tan yüksek (0,875) çıkması örneklemin faktör analizi uygulanması için uygun olduğunu, Bartlett Küresellik Testi’nde p değerinin 0,05’ten düşük (0,000) çıkması da faktör analizi kullanımının uygun olduğunu göstermektedir. Ölçekteki ifadelerin tamamının faktör yükü 0,32’nin üzerinde olduğundan, herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach Alpha değeri etki boyutu için 0,930, yeterlilik boyutu için 0,886, anlamlılık boyutu için 0,896, özerklik boyutu için ise 0,904 olarak çıkmıştır. Bu değerler ölçeği oluşturan, kalan 12 maddenin – 4 faktörün iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Çıkan Cronbach Alpha değerleri ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık kabul edilebilir alt sınır değeri olan 0.70’ten yüksektir. Oluşan faktör yapılarının psikolojik güçlendirmeyi açıklama oranları incelendiğinde, sırasıyla, etki boyutunun psikolojik güçlendirmenin %52,43’ünü, yeterlilik boyutunun psikolojik güçlendirmenin %13,70’ini, anlamlılık boyutunun psikolojik güçlendirmenin %10,39’unu, özerklik boyutunun psikolojik güçlendirmenin %8,06’sını açıkladığı belirlenmiştir. Oluşturulan faktör yapıları işveren markası çekiciliğini toplam %84,6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 10: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
Kurumum benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.	0,930	0,935	83,85%
Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.	0,916		
Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.	0,915		
Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.	0,901		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi	0,866		
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1.324	
	Serbestlik Değeri	6	
	P	0,000	

Algılanan örgütsel destek ölçeği için yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır. Sonuçlanan analizde KMO test değerinin 0,60’tan yüksek (0,866) çıkması örneklemin faktör analizi uygulanması için uygun olduğunu, Bartlett Küresellik Testi’nde p değerinin 0,05’ten düşük (0,000) çıkması da faktör analizi kullanımının uygun olduğunu göstermektedir. Ölçekteki ifadelerin tamamının faktör yükü 0,32’nin üzerinde olduğundan, herhangi bir ifadenin ölçekten bu nedenle çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Güvenilirlik analizi yapılırken ortaya çıkan Cronbach Alpha değerinin, bazı maddelerin analizden çıkarıldığı takdirde daha yüksek olabileceği sonucuna istinaden, “kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir”, “fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum”, ”kurumumun beni umursamadığını düşünüyorum” ve “özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur” maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. Nihai güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach Alpha değeri 0,935 çıkmıştır. Bu değer ölçeği oluşturan, kalan 4 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Çıkan Cronbach Alpha değeri ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık kabul edilebilir alt sınır değeri olan 0.70’ten yüksektir. Oluşan faktör yapısının algılanan örgütsel desteği açıklama oranı %83,85’tir.

Tablo 11: İşveren Markası Çekiciliği Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
Fayda Değeri	Çalıştığım işletmenin hem yaratıcılığa değer vermesi hem de bundan faydalanması	0,911	0,897	45,21%
	Çalıştığım işletmenin yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunması	0,805		
	İşverenin yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü olması	0,775		
	Çalıştığım işletmenin yenilikçi ürün ve hizmetler sunması	0,771		
	Heyecan verici bir ortamda çalışmak	0,709		
	Başka bir işletmede öğrenilen bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatının verilmesi	0,508		
Sosyal Değer	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahip olmak	0,826	0,840	8,29%
	Mutlu bir çalışma ortamı	0,814		
	İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak	0,804		
	Üstler ile iyi ilişkilere sahip olmak	0,588		
	Eğlenceli bir çalışma ortamı	0,581		
Ekonomik Değer	İşletmede iş güvencesi olması	0,797	0,829	6,34%
	İşletmenin ortalamanın üzerinde ücret sunması	0,738		
	İşletme içindeki terfi fırsatlarının iyi olması	0,734		
	Cazip ve kapsamlı bir ödeme paketi (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vb.) olması	0,725		
Başvuru Değeri	Benimseme ve aidiyet hissiniin olması	0,641	0,789	4,62%
	Çalıştığım işletmenin müşteri odaklı olması	0,576		
	Çalıştığım işletmenin insani değerlere önem vermesi ve bunu topluma yansıtması	0,568		
Gelişim Değeri	Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissetmek	- 0,849	0,855	4,18%
	Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda kendime güvenimin artması	- 0,799		
	Yönetim tarafından tanınmak ve takdir edilmek	- 0,725		

Tablo 11 – devam

	Çalıştığım işletmenin gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamak olması	- 0,500		
Toplam				68,6%
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi				0,933
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare			5.211
	Serbestlik Değeri			231
	P			0,000

İşveren marakası çekiciliği ölçeği için yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. Sonuçlanan analizde KMO test değerinin 0,60’tan yüksek (0,933) çıkması örneklemin faktör analizi uygulanması için uygun olduğunu, Bartlett Küresellik Testi’nde p değerinin 0,05’ten düşük (0,000) çıkması da faktör analizi kullanımının uygun olduğunu göstermektedir. Anketin orjinal formunda başvuru değeri boyutunun altında yer alan “başka bir işletmede öğrenilen bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatının verilmesi” maddesi, uygulanan faktör analizi sonuçlarında fayda değeri boyutunun altında yer almıştır. Ankette yer alan diğer maddeler Berthon vd. (2005) tarafından uygulanan anketin orjinal formunda yer alan faktör sınıflandırması altında bir araya gelmişlerdir. Ölçekte yer alan tüm maddelerin ve ölçek boyutlarının güvenilirlik analizleri yapılırken ortaya çıkan Cronbach Alpha değerinin, bazı maddelerin analizden çıkarıldığı takdirde daha yüksek olabileceği sonucuna istinaden, “departmanlar arası deneyim elde etme imkanının olması”, “çalıştığım işletmenin kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırması” ve “öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme / aktarma fırsatının verilmesi” maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach Alpha değeri fayda değeri için 0,897, sosyal değer için 0,840, ekonomik değer için 0,829, başvuru değeri için 0,789, gelişim değeri için ise 0,855 olarak çıkmıştır. Bu değerler ölçeği oluşturan, kalan 21 maddenin – 5 faktörün iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Çıkan Cronbach Alpha değeri ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık kabul edilebilir alt sınır değeri olan 0.70’ten yüksektir. Oluşan faktör yapılarının işveren markası çekiciliğini açıklama oranları incelendiğinde, sırasıyla, fayda değerinin işveren markası çekiciliğinin %45,21’ini, sosyal değerinin işveren markası çekiciliğinin %8,29’unu, ekonomik değerinin işveren markası çekiciliğinin %6,34’ünü, başvuru değerinin işveren markası çekiciliğinin %4,62’sini, gelişim değerinin ise işveren

markası çekiciliğinin %4,18'ini açıkladığı belirlenmiştir. Oluşturulan faktör yapıları işveren markası çekiciliğini toplam %68,6 oranında açıklamaktadır.

6.9.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Uygulanan faktör ve güvenilirlik analizi ile ortaya çıkan faktör yapılarının tanımlayıcı istatistik ortalama değerleri Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma
Psikolojik Güçlendirme Boyutları					
Anlamlılık	390	1	5	4,00	0,749
Yeterlilik	390	1	5	4,38	0,627
Özerklik	390	1	5	3,70	0,815
Etki	390	1	5	3,46	0,878
Algılanan Örgütsel Destek	390	1	5	3,47	0,855
İşveren Markası Çekiciliği Boyutları					
Sosyal Değer	390	2	5	4,51	0,440
Ekonomik Değer	390	1	5	4,57	0,468
Gelişim Değeri	390	1	5	4,37	0,565
Fayda Değeri	390	1	5	4,25	0,551
Başvuru Değeri	390	1	5	4,34	0,573

Ortaya çıkan faktör yapılarının tanımlayıcı istatistikleri, katılımcıların kendilerine sorulan sorulara minimum (1) ve maksimum (5) değerlerde yanıtlar verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu değer işveren markası çekiciliği boyutlarından sosyal değer için minimum (2) ve maksimum (5) olmuştur. Ölçek faktör yapılarının ortalamaları incelendiğinde sorulara verilen yanıt ortalamalarının psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutu için 4,00 ($\pm 0,749$), yeterlilik boyutu için 4,38 ($\pm 0,627$), özerklik boyutu için 3,70 ($\pm 0,815$), etki boyutu için 3,46 ($\pm 0,878$), algılanan örgütsel destek faktöründe 3,47 ($\pm 0,855$), işveren markası çekiciliği boyutlarından sosyal değerde 4,51 ($\pm 0,440$), ekonomik değerde 4,57 ($\pm 0,468$), gelişim değerinde 4,37 ($\pm 0,565$), fayda değerinde 4,25 ($\pm 0,551$) ve başvuru değerinde 4,34 ($\pm 0,573$) olduğu hesaplanmıştır. Ölçek faktör yapısı ortalaması en yüksek olan faktör işveren markası çekiciliği boyutlarından ekonomik değer, en düşük faktör ise psikolojik güçlendirme boyutlarından etki faktörüdür.

6.9.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiye korelasyon adı verilmektedir. İki değişken arasında, iki değişkene ait değer aynı yönde değişiyorsa pozitif, iki değişkene ait değer farklı yönde değişiyorsa negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu değişkenler arasındaki ilişki katsayısı 0-0.3 arasındaysa ilişki zayıf, 0.3-0.7 arasındaysa ilişki orta, 0.7-1 arasındaysa ilişki kuvvetli olarak nitelendirilebilir (Gürbüz, Şahin, 2016).

Araştırmada psikolojik güçlendirme, algılanan örgütsel destek ve işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Psikolojik Güçlendirme Boyutları				Algılanan Örgütsel Destek	İşveren Markası Çekiciliği Boyutları				
	Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki		Sosyal Değer	Ekonomik Değer	Gelişim Değeri	Fayda Değeri	Başvuru Değeri
Anlamlılık	1	,477**	,513**	,495**	,641**	,315**	,362**	,396**	,375**	,429**
Yeterlilik		1	,446**	,410**	,338**	,370**	,348**	,342**	,371**	,384**
Özerklik			1	,628**	,555**	,255**	,322**	,343**	,318**	,348**
Etki				1	,610**	,227**	,329**	,311**	,292**	,361**
Algılanan Örgütsel Destek					1	,336**	,332**	,400**	,380**	,451**
Sosyal Değer						1	,501**	,495**	,546**	,518**
Ekonomik Değer							1	,639**	,579**	,553**
Gelişim Değeri								1	,689**	,627**
Fayda Değeri									1	,702**
Başvuru Değeri										1

**%0,01 anlamlı

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik güçlendirme boyutları anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki ile algılanan örgütsel destek ve işveren markası çekiciliği boyutları sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri arasında ve algılanan örgütsel değer ile işveren markası çekiciliği

boyutları sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık ve yeterlilik ile algılanan örgütsel destek ve işveren markası çekiciliği boyutları sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri arasında bulunan pozitif yönlü ilişki orta derecedir. Özerklik faktörünün algılanan örgütsel destek korelasyonu orta, işveren markası boyutlarından sosyal değer korelasyonu zayıf, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri korelasyonları ise orta derecedir. Etki faktörünün algılanan örgütsel destek korelasyonu orta, işveren markası boyutlarından sosyal değer ve fayda değeri korelasyonları zayıf, ekonomik değer, gelişim değeri ve başvuru değeri korelasyonları ise orta derecedir.

Algılanan örgütsel destek ile işveren markası çekiciliği boyutları sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri korelasyonları da orta derecedir.

Pearson korelasyon analizi ile ortaya çıkan bu sonuçlar psikolojik güçlendirme boyutları psikolojik güçlendirme boyutları anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki ile ve işveren markası çekiciliği boyutları sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir istatistiksel ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlara göre H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₁₈, H₁₉, H₂₀ hipotezleri desteklenmektedir.

6.9.5. Aracı Etkileri Belirlemek Üzere Uygulanan Basit ve Çoklu Regresyon Sonuçları

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştıran, bağımlı bir değişken ile bu değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız bir değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiyi bir model ile açıklayan analize regresyon analizi denmektedir. Regresyon analizi, korelasyon analizinden farklı olmak üzere değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koymaktadır. Regresyon analizi ile, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi denklem ile açıklamak, bağımsız değişken/lerin bağımlı değişken üzerinde izlenen değişimin ne kadarını açıkladığını belirlemek, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amaçlanır (Gürbüz, Şahin, 2016).

Modelin anlamlılığı ANOVA sonuçları ile ortaya konmaktadır, bu tablo gözlemlenen değerlerin modele ne kadar uyum sağladığı konusunda fikir vermektedir. Bu sonuçlarda anlamlılık değeri (p) 0.05 değerinden ne kadar küçük olursa, oluşturulan regresyon modelinin bağımlı değişken varyansını o kadar iyi açıkladığı sonucuna ulaşılır. Tablodaki değerlerden R2 değeri ise bağımlı değişkenlerdeki varyansın ne kadarının modeldeki bağımsız değişken/ler tarafından açıklandığını göstermektedir. F testi regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını aktarırken beta katsayısı ise tahmin değişkende gerçekleşen 1 birimlik standart sapmanın, bağımlı değişken üzerinde ne kadar değişime yol açtığını göstermektedir (Gürbüz, Şahin, 2016).

Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene aktaran veya bu ilişkiye aracılık eden değişkenlere denmektedir. Aracılık modeli testinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır, bu yaklaşımlardan birisi de Baron ve Kenny yöntemidir. Bu yaklaşıma göre aracılık testinin uygulanabilmesi için bazı kriterlerin sağlanmış olması gerekmektedir. Bu kriterlerden ilki bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmasıdır. İkinci kriter bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmasıdır. Son olarak bağımsız değişken ile kullanıldığında, aracı değişken ve bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmelidir. Bağımsız ve aracı değişken aynı anda regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bu iki değişken arasındaki ilişki azalırsa kısmi aracılık etkisi oluşmaktadır (Gürbüz, Şahin, 2016).

Aracı değişken hipotezlerinin testi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken, bağımsız değişken ile aracı değişken, aracı değişken ile bağımsız değişken ve bağımsız / aracı değişkenler ile bağımlı değişken ilişkisini inceleyen modeller incelenecektir.

Tablo 14: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	1	Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Etki	0,227**	0,049	21,088	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,610**	0,371	230,234	0,00
Model 3		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,336**	0,111	49,485	0,00
Model 4		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,035**	0,109	24,865	0,00
	AÖD	0,315**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 14’te yer almaktadır. Analizin birinci adımında, etkinin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,227$, $p<0,001$), ikinci adımında etkinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,610$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,336$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, etkinin ve algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, etkinin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,035$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,315$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte etkinin (bağımsız değişken) sosyal değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,227$) değerinden ($\beta=0,035$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, etki boyutunun sosyal değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,382$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂₁ desteklenmektedir.

Tablo 15: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	2	Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Etki	0,329**	0,106	47,055	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,610**	0,371	230,234	0,00
Model 3		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,332**	0,108	48,138	0,00
Model 4		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,201**	0,131	30,387	0,00
	AÖD	0,210**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır. Analizin birinci adımında, etkinin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,329$, $p<0,001$), ikinci adımında etkinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,610$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,332$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, etkinin ve algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, etkinin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,201$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,210$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte etkinin (bağımsız değişken) ekonomik değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,329$) değerinden ($\beta=0,201$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, etki boyutunun ekonomik değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,310$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H22 desteklenmektedir.

Tablo 16: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	3	Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Etki	0,311**	0,095	41,604	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,610**	0,371	230,234	0,00
Model 3		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,400**	0,158	73,932	0,00
Model 4		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,107**	0,163	38,852	0,00
	AÖD	0,335**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır. Analizin birinci adımında, etkinin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,311$, $p<0,001$), ikinci adımında etkinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,610$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,400$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, etkinin ve algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, etkinin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,107$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,335$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte etkinin (bağımsız değişken) gelişim değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,311$) değerinden ($\beta=0,107$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, etki boyutunun gelişim değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=7,481$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂₃ desteklenmektedir.

Tablo 17: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	4	Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Etki	0,292**	0,083	36,191	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,610**	0,371	230,234	0,00
Model 3		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,380**	0,142	65,437	0,00
Model 4		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,096**	0,146	34,174	0,00
	AÖD	0,321**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, etkinin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,292$, $p<0,001$), ikinci adımında etkinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,610$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,380$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, etkinin ve algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, etkinin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,096$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,321$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte etkinin (bağımsız değişken) fayda değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,292$) değerinden ($\beta=0,096$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, etki boyutunun fayda değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=7,138$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂₄ desteklenmektedir.

Tablo 18: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Etkinin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	5	Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Etki	0,361**	0,128	57,999	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,610**	0,371	230,234	0,00
Model 3		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,451**	0,202	99,206	0,00
Model 4		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Etki	0,136**	0,211	53,059	0,00
	AÖD	0,368**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, etkinin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,361$, $p<0,001$), ikinci adımında etkinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,610$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,451$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, etkinin ve algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, etkinin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,136$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,368$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte etkinin (bağımsız değişken) başvuru değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,361$) değerinden ($\beta=0,136$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından etkinin, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, etki boyutunun başvuru değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=8,327$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂₅ desteklenmektedir.

Tablo 19: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	6	Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Yeterlilik	0,370**	0,135	61,613	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,338**	0,112	49,966	0,00
Model 3		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,336**	0,111	49,485	0,00
Model 4		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,290**	0,183	44,632	0,00
	AÖD	0,238**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır. Analizin birinci adımında, yeterliliğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,370$, $p<0,001$), ikinci adımında yeterliliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,338$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,336$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, yeterliliğin ve algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, yeterliliğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,290$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,238$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte yeterliliğin (bağımsız değişken) sosyal değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,370$) değerinden ($\beta=0,290$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, yeterlilik boyutunun sosyal değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=4,986$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{26} desteklenmektedir.

Tablo 20: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	7	Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Yeterlilik	0,348**	0,119	53,578	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,338**	0,112	49,966	0,00
Model 3		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,332**	0,108	48,138	0,00
Model 4		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,267**	0,169	40,564	0,00
	AÖD	0,242**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, yeterliliğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,348$, $p<0,001$), ikinci adımında yeterliliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,338$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,332$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, yeterliliğin ve algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, yeterliliğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,267$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,242$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte yeterliliğin (bağımsız değişken) ekonomik değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,348$) değerinden ($\beta=0,267$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, yeterlilik boyutunun ekonomik değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=4,952$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{27} desteklenmektedir.

Tablo 21: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	8	Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Yeterlilik	0,342**	0,115	51,498	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,338**	0,112	49,966	0,00
Model 3		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,400**	0,158	73,932	0,00
Model 4		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,234**	0,204	50,972	0,00
	AÖD	0,321**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, yeterliliğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,342$, $p<0,001$), ikinci adımında yeterliliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,338$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,400$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, yeterliliğin ve algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, yeterliliğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,234$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,321$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte yeterliliğin (bağımsız değişken) gelişim değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,342$) değerinden ($\beta=0,234$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, yeterlilik boyutunun gelişim değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=5,460$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂₈ desteklenmektedir.

Tablo 22: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	9	Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Yeterlilik	0,371**	0,135	61,929	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,338**	0,112	49,966	0,00
Model 3		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,380**	0,142	65,437	0,00
Model 4		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,274**	0,207	51,684	0,00
	AÖD	0,287**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, yeterliliğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,371$, $p<0,001$), ikinci adımında yeterliliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,338$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,380$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, yeterliliğin ve algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, yeterliliğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,274$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,287$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte yeterliliğin (bağımsız değişken) fayda değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,371$) değerinden ($\beta=0,274$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, yeterlilik boyutunun fayda değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=5,323$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂₉ desteklenmektedir.

Tablo 23: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Yeterliliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	10	Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Yeterlilik	0,384**	0,145	67,225	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,338**	0,112	49,966	0,00
Model 3		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,451**	0,202	99,206	0,00
Model 4		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Yeterlilik	0,262**	0,261	69,518	0,00
	AÖD	0,363**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır. Analizin birinci adımında, yeterliliğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,384$, $p<0,001$), ikinci adımında yeterliliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,338$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,451$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, yeterliliğin ve algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, yeterliliğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,262$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,363$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte yeterliliğin (bağımsız değişken) başvuru değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,384$) değerinden ($\beta=0,262$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yeterliliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, yeterlilik boyutunun başvuru değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=5,765$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{30} desteklenmektedir.

Tablo 24: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	11	Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Anlamlılık	0,315**	0,097	42,782	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,641**	0,409	270,357	0,00
Model 3		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,336**	0,111	49,485	0,00
Model 4		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,169**	0,125	28,901	0,00
	AÖD	0,228**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 24’te yer almaktadır. Analizin birinci adımında, anlamlılığın sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,315$, $p<0,001$), ikinci adımında anlamlılığın algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,641$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,336$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, anlamlılığın ve algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, anlamlılığın sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,169$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,228$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte anlamlılığın (bağımsız değişken) sosyal değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,315$) değerinden ($\beta=0,169$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, anlamlılık boyutunun sosyal değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,468$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₃₁ desteklenmektedir.

Tablo 25: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	12	Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Anlamlılık	0,362**	0,128	58,353	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,641**	0,409	270,357	0,00
Model 3		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,332**	0,108	48,138	0,00
Model 4		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,252**	0,143	33,58	0,00
	AÖD	0,171**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır. Analizin birinci adımında, anlamlılığın ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,362$, $p<0,001$), ikinci adımında anlamlılığın algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,641$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,332$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, anlamlılığın ve algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, anlamlılığın ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,252$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,171$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte anlamlılığın (bağımsız değişken) ekonomik değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,362$) değerinden ($\beta=0,252$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, anlamlılık boyutunun ekonomik değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,392$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{32} desteklenmektedir.

Tablo 26: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	13	Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Anlamlılık	0,396**	0,154	71,957	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,641**	0,409	270,357	0,00
Model 3		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,400**	0,158	73,932	0,00
Model 4		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,236**	0,189	46,25	0,00
	AÖD	0,249**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır. Analizin birinci adımında, anlamlılığın gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,396$, $p<0,001$), ikinci adımında anlamlılığın algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,641$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,400$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, anlamlılığın ve algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, anlamlılığın gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,236$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,249$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte anlamlılığın (bağımsız değişken) gelişim değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,396$) değerinden ($\beta=0,236$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, etki boyutunun gelişim değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=7,619$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₃₃ desteklenmektedir.

Tablo 27: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	14	Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Anlamlılık	0,375**	0,138	63,533	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,641**	0,409	270,357	0,00
Model 3		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,380**	0,142	65,437	0,00
Model 4		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,223**	0,169	40,685	0,00
	AÖD	0,237**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, anlamlılığın fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,375$, $p<0,001$), ikinci adımında anlamlılığın algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,641$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,380$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, anlamlılığın ve algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, anlamlılığın fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,223$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,237$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte anlamlılığın (bağımsız değişken) fayda değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,375$) değerinden ($\beta=0,223$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, anlamlılık boyutunun fayda değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=7,258$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₃₄ desteklenmektedir.

Tablo 28: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Anlamlılığın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	15	Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Anlamlılık	0,429**	0,182	87,684	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,641**	0,409	270,357	0,00
Model 3		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,451**	0,202	99,206	0,00
Model 4		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Anlamlılık	0,238**	0,233	60,091	0,00
	AÖD	0,299**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, anlamlılığın başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,429$, $p<0,001$), ikinci adımında anlamlılığın algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,641$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,451$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, anlamlılığın ve algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, anlamlılığın başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,238$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,299$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte anlamlılığın (bağımsız değişken) başvuru değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,429$) değerinden ($\beta=0,238$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlamlılığın, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, anlamlılık boyutunun başvuru değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=8,519$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{35} desteklenmektedir.

Tablo 29: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Sosyal Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	16	Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Özerklik	0,255**	0,063	26,967	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,555**	0,306	172,334	0,00
Model 3		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,336**	0,111	49,485	0,00
Model 4		Sosyal Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,099**	0,115	26,354	0,00
	AÖD	0,282**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır. Analizin birinci adımında, özerkliğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,255$, $p<0,001$), ikinci adımında özerkliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,555$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,336$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, özerkliğin ve algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, özerkliğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,099$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin sosyal değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,282$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte özerkliğin (bağımsız değişken) sosyal değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,255$) değerinden ($\beta=0,099$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu sosyal değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, özerklik boyutunun sosyal değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,200$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{36} desteklenmektedir.

Tablo 30: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Ekonomik Değer Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	17	Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Özerklik	0,322**	0,101	44,866	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,555**	0,306	172,334	0,00
Model 3		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,332**	0,108	48,138	0,00
Model 4		Ekonomik Değer (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,199**	0,133	30,914	0,00
	AÖD	0,222**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır. Analizin birinci adımında, özerkliğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,322$, $p<0,001$), ikinci adımında özerkliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,555$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,332$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, özerkliğin ve algılanan örgütsel desteğin ekonomik değer üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, özerkliğin ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,199$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de ekonomik değer üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,222$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte özerkliğin (bağımsız değişken) ekonomik değer üzerindeki etkisinin ($\beta=0,322$) değerinden ($\beta=0,199$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu ekonomik değer üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, özerklik boyutunun ekonomik değer boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,134$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₃₇ desteklenmektedir.

Tablo 31: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğın, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Gelişim Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	18	Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Özerklik	0,343**	0,115	51,741	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,555**	0,306	172,334	0,00
Model 3		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,400**	0,158	73,932	0,00
Model 4		Gelişim Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,175**	0,177	42,835	0,00
	AÖD	0,303**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, özerkliğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,343$, $p<0,001$), ikinci adımında özerkliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,555$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,400$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, özerkliğin ve algılanan örgütsel desteğin gelişim değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, özerkliğin gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,175$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de gelişim değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,303$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte özerkliğin (bağımsız değişken) gelişim değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,343$) değerinden ($\beta=0,175$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu gelişim değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, özerklik boyutunun gelişim değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=7,193$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{38} desteklenmektedir.

Tablo 32: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Fayda Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	19	Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Özerklik	0,318**	0,099	43,574	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,555**	0,306	172,334	0,00
Model 3		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,380**	0,142	65,437	0,00
Model 4		Fayda Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,155**	0,157	37,096	0,00
	AÖD	0,294**			

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır. Analizin birinci adımında, özerkliğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,318$, $p<0,001$), ikinci adımında özerkliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,555$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,380$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, özerkliğin ve algılanan örgütsel desteğin fayda değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, özerkliğin fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,155$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de fayda değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,294$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte özerkliğin (bağımsız değişken) fayda değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,318$) değerinden ($\beta=0,155$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu fayda değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, özerklik boyutunun fayda değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=6,887$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{39} desteklenmektedir.

Tablo 33: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutu Özerkliğin, İşveren Markası Çekiciliği Alt Boyutu Başvuru Değeri Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model No	20	Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
Model 1	Özerklik	0,348**	0,119	53,634	0,00
Model 2		AÖD (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,555**	0,306	172,334	0,00
Model 3		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	AÖD	0,451**	0,202	99,206	0,00
Model 4		Başvuru Değeri (β)	ΔR^2	F	P
	Özerklik	0,142**	0,214	53,803	0,00
AÖD	0,373**				

**P<0,001 anlamlı

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü bulmak için oluşturulan regresyon model analizi sonuçları Tablo 33'te yer almaktadır. Analizin birinci adımında, özerkliğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,348$, $p<0,001$), ikinci adımında özerkliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,555$, $p<0,001$), üçüncü adımında ise algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,451$, $p<0,001$) bulunmuştur. Dördüncü adımda ise, özerkliğin ve algılanan örgütsel desteğin başvuru değeri üzerindeki etkileri aynı modelde incelenmiş, özerkliğin başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,142$, $p<0,001$) ile algılanan örgütsel desteğin de başvuru değeri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ($\beta=0,373$, $p<0,001$) bulunmuştur. Aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesi ile birlikte özerkliğin (bağımsız değişken) başvuru değeri üzerindeki etkisinin ($\beta=0,348$) değerinden ($\beta=0,142$) değerine azaldığı ancak istatistiksel anlamlı etkisini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular psikolojik güçlendirme alt boyutlarından özerkliğin, işveren markası çekiciliği alt boyutu başvuru değeri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Yani, özerklik boyutunun başvuru değeri boyutu ile pozitif ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Sobel testinin sonucu da aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($z=7,935$, $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{40} desteklenmektedir.

7. SONUÇ

Yapılan analizler ile psikolojik güçlendirme alt boyutları anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutlarından gelişim, fayda, başvuru değeri ile sosyal ve ekonomik değer arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü bulunduğu sonuçları ortaya çıkarılırken, çalışmanın bu ilişkilerin keşfi amacına ulaşması sağlanmaktadır.

Yapılan araştırmanın sonucunda ortaya çıkarılan bu ilişkiler, Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin, çalışanların gelecek iş seçiminde işveren markası çekiciliğine verdikleri önem üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Bu ilişkide çalışılan kurumda algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçları, araştırmada ele alınan yazında yer alan bilgiler birlikte değerlendirildiğinde bulunan sonuçların önemi daha da iyi anlaşılacaktır. İncelenen yazında psikolojik olarak güçlenen çalışanların yaratıcılığının ve inovatifliğinin arttığı, yüksek bir bağlılık ve yüksek çalışma performansı gösterdikleri aktarılmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanların firmalar tarafından tercih edilmesi beklenmektedir. Bu noktada psikolojik olarak güçlenen çalışanın seçimi önem kazanmaktadır. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme ile işveren markası çekiciliğinin alt boyutları arasında bulunan pozitif ilişki, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanları işe almak isteyen firmaların işveren markasının çekiciliğini arttırması gerektiği sonucuna ortaya çıkarmaktadır. Bulunan bu pozitif ilişki, psikolojik olarak güçlendirilen çalışanlara sahip firmaların da bu çalışanların tutundurmasını sağlamak için işveren markalarının çekiciliğini arttırması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Özetle, çalışmanın sonucu yaratıcı, inovatif, çalıştığı kuruma bağlılığı ve çalışma performansı yüksek çalışanları işe almak için ve bu çalışanların tutundurmasını sağlamak için işveren markasının ve çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel desteğin kanıtlanan aracı rolü dolayısı ile de çalışanların çalıştıkları kurum tarafından desteklenmesi önemlidir.

Çalışmanın sonuç değerlendirilmesinde bu sonuçların yalnızca Türkiye'deki banka çalışanlarının katıldığı bir anket çalışması ile elde edildiği unutulmamalıdır. Bu durum çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesinin önünde bir engel olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın ortaya çıkan sonuçları ile mevcut işveren markası ve psikolojik güçlendirme uygulamalarını desteklemesi beklenmektedir. Gelecekte içinde psikolojik güçlendirme, işveren markası çekiciliği ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin yer aldığı bu çalışmanın benzeri bankacılıktan farklı bir sektörde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

Aaker, David A. 1991. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of A Brand Name.** Free Pr.

Aaker, David A. 2018a. **Güçlü Markalar Yaratmak.** MediaCat Kitapları.

Aaker, David A. 2018b. **Markalama: Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke.** MediaCat Kitapları.

Aaker, Jennifer L. 1997. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research.** c. 34. s. 3: 347-356.

Albert, Stuart, David A. Whetten. 2004. Organizational identity. **Organizational Identity: A Reader.** 89-118.

Allen, David G., Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. **Journal of Management.** c. 29. s. 1: 99-118.

Amabile, Teresa M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior.** c. 10. s. 1: 123-167.

Ambler, Tim, Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. **Journal of Brand Management.** c. 4. s. 3: 185-206.

American Marketing Association [22.03.2020]. Definitions of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Ardıç, Kadir, Emine Gündoğmuş. 2016. Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi. **İş'te Davranış Dergisi.** c. 1. s. 1: 1-14.

Armstrong-Stassen, Marjorie. 1997. The Effect of Repeated Management Downsizing and Surplus Designation on Remaining Managers: An Exploratory Study. **Anxiety, Stress, and Coping.** c. 10. s. 4: 377-384.

- Asarkaya, Çiğdem. 2015. Psychological Empowerment: Antecedents, Correlates and Consequences. Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**. c. 25.s. 8: 951-968.
- Backhaus, Kristin, Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. **Career development international**. c. 9. s. 5: 501-517.
- Bandura, Albert. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. **Psychological Review**. c. 84. s. 2: 191-215.
- Baranik, Lisa E., Elizabeth A. Roling, Lillian T. Eby. 2010. Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support. **Journal of Vocational Behavior**. c. 76. s. 3: 366-373.
- Baransel, Atilla. 1993. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. 3. bs. İstanbul: Avcıol Basın Yayın.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17. s. 1: 99-120.
- Bell, Nancy E., Barry M. Staw. 1989. People as Sculptors Versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations. **Handbook of Career Theory**. 232-250.
- Berthon, Pierre, Michael Ewing, Li Lian Hah. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. **International Journal of Advertising**. c. 24. s. 2: 151-172.
- Bhatnagar, Jyotsna. 2012. Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian Context. **International Journal of Human Resource Management**. c. 23. s. 5: 928-951.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, Michael J. Mol. 2008. Management Innovation. **Academy of Management Review**. c. 33. s. 4: 825-845.

- Boxall, Peter. 1996. The Strategic HRM Debate and The Resource-based View of The Firm. **Human Resource Management Journal**. c. 6. s. 3: 59-75.
- Boxall, Peter. 1998. Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics. **Human Resource Management Review**. c. 8. s. 3: 265-288.
- Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2013. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cascio, Wayne F. 2014. Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development To Enhance Employee Retention. **Human Resource Development International**. c. 17. s. 2: 121-128.
- Cascio, Wayne F., Brooke Z. Graham. 2016. New Strategic Role for HR: Leading The Employer-branding Process. **Organization Management Journal**. c. 13. s. 4: 182-192.
- Chen, Gilad, Debra L. Shapiro, Jiing-Lih Farh, Payal Nangia Sharma, Suzanne K. Edinger. 2011. Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. **Journal of Applied Psychology**. c. 96. s. 3: 541-557.
- Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review**. c. 13. s. 3: 471-482.
- Conway, Neil, Jacqueline A.M. Coyle-Shapiro. 2012. The Reciprocal Relationship between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 85. s. 2: 277-299.
- Damanpour, Fariborz, Deepa Aravind. 2012. Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. **Management and Organization Review**. c. 8. s. 2: 423-454.
- Davies, Gary. 2008. Employer Branding and Its Influence on Managers. **European Journal of Marketing**. c. 42. s. 5-6: 667-681.
- Deci, Edward L., James P. Connell, Richard M. Ryan. 1989. Self-determination in A Work Organization. **Journal of Applied Psychology**. c. 74. s. 4: 580-590.

- Deci, Edward L., Richard M. Ryan. 1987. The Support of Autonomy and The Control of Behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 53. s. 6: 1024-1037.
- Drake, Richard I., Peter J. Smith. 1990. **Sanayide Davranış Bilimleri**. Ed. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını. (Aktaran: Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2013. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.)
- Eder, Paul, Robert Eisenberger. 2008. Perceived Organizational Support: Reducing The Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. **Journal of Management**. c. 34. s. 1: 55-68.
- Edwards, Martin R., Riccardo Peccei. 2010. Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. **Journal of Personnel Psychology**. c. 9. s. 1: 17-26.
- Eisenberger, Robert, Debora Sowa, Robin Huntington, Steven Hutchison. 1986. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. c. 71. s.3: 500-507.
- Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Patrick Lynch, Stephen Armeli. 1997. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. c. 82 s. 5: 812-820.
- Eisenberger, Robert, Linda Rhoades, Judy Cameron. 1999. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 77. s. 5: 1026-1039.
- Fu, J., W. Sun, Y. Wang, X. Yang, L. Wang. 2013. Improving Job Satisfaction of Chinese Doctors: The Positive Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. **Public Health** c. 127. s. 10: 946-951.
- Gecas, Viktor. 1989. The Social Psychology Of Self-Efficacy. **Annual Review of Sociology** c. 15. s. 1: 291-316.
- Gillet, Nicolas, Philippe Colombat, Estelle Michinov, Anne Marie Pronost, Evelyne Fouquereau. 2013. Procedural Justice, Supervisor Autonomy Support, Work Satisfaction, Organizational Identification and Job Performance: The Mediating Role of Need Satisfaction and Perceived Organizational Support. **Journal of Advanced Nursing**. c. 69. s. 11: 2560-2571.

- Gist, Marilyn E. 1987. Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 3: 472-485.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L., Petridou, E. 2011. The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. **Journal of Managerial Issues**, 83-95.
- Gomes, Daniel Roque, José Neves. 2010. Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? **Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones**. c. 26. s. 3: 223-234.
- Gulick, Luther, Lyndall Urwick. 1937. **Papers on the Science of Administration**. Institute of Public Administration. (Aktaran: Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2013. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.)
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**. 3.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamel, Gary. 2006. **The Why, What, and How of Management Innovation**. Harvard Business Review.
- Hamel, Gary. 2007. **Yönetimin Geleceği**. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Hur, Won Moo, Su Jin Han, Jeong Ju Yoo, Tae Won Moon. 2015. The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship between Emotional Labor and Job-Related Outcomes. **Management Decision**. c. 53. s. 3: 605-624.
- Jain, Ajay K., Sabir I. Giga, Cary L. Cooper. 2013. Perceived Organizational Support as a Moderator in the Relationship between Organisational Stressors and Organizational Citizenship Behaviors. **International Journal of Organizational Analysis**. c. 21. s. 3: 313-334.
- Joo, Baek Kyoo (Brian), Ji Hyun Shim. 2010. Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture. **Human Resource Development International**. c. 13. s. 4: 425-441.

- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review** c. 33. s. 4: 499-517.
- Kapoor, Vikram. 2010. Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. **IUP Journal of Brand Management**. s.7: 51-75.
- Keller, Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**. c. 57. s. 1: 1-22.
- Knol, Jeannette, Roland Van Linge. 2009. Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. **Journal of Advanced Nursing**. c. 65. s. 2: 359-370.
- Knox, Simon, Cheryl Freeman. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. **Journal of Marketing Management**. c. 22. s. 7-8: 695-716.
- Koçel, Tamer. 2020. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kulualp, Halime Göktaş. 2015. Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lee, Jaewon, Riccardo Peccei. 2011. Discriminant Validity and Interaction between Perceived Organizational Support and Perceptions of Organizational Politics: A Temporal Analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 84. s. 4: 686-702.
- Levinson, Harry. 1965. Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. **Administrative Science Quarterly**. c. 9. s. 4: 370-390.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Raymond T. Sparrowe. 2000. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. **Journal of Applied Psychology**. c. 85. s. 3: 407-416.
- Locke, Edwin A., Elizabeth Frederick, Cynthia Lee, Philip Bobko. 1984. Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 69. s. 2: 241-251.

- Loi, Raymond, Ngo Hang-yue, Sharon Foley. 2006. Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 79 s. 1: 101-120.
- Mael, Fred, Blake E. Ashforth. 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**. c. 13. s.2: 103-123.
- Martinko, Mark J., William L. Gardner. 1982. Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits. **Academy of Management Review**. c. 7. s. 2: 195-204.
- Mol, Michael J., Julian Birkinshaw. 2009. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. **Journal of Business Research**. c. 62. s. 12: 1269-1280.
- Mosley, Richard W. 2007. Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. **Journal of Brand Management**. c. 15. s.2: 123-134.
- Neves, Pedro, Robert Eisenberger. 2012. Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Human Performance**. c. 25. s. 5: 452-464.
- OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018. **Handbook of Innovation Indicators and Measurement**. Lüksemburg.
- Pieterse, Anne Nederveen, Daan van Knippenberg, Michaéla Schippers, Daan Stam. 2009. Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. **Journal of Organizational Behavior**. c. 31: 609-623.
- Rappaport, Julian. 1987. Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. **American Journal of Community Psychology**. c. 15. s. 2: 121-148.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**. c. 87. s. 4: 698-714.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, Stephen Armeli. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. c. 86. s. 5: 825-836.

- Rucci, Anthony J, Steven P Kirn, Richard T Quinn. 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at SEARS. **Harvard Business Review**. c. 76. s. 1: 82-97.
- Rynes, Sara L., Robert D. Bretz, Barry Gerhart. 1991. The Importance of Recruitment in Job Choice: a Different Way of Looking. **Personnel Psychology**. c. 44. s. 3: 487-521.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 1998. **Örgütsel Psikoloji**. 3. bs. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Schein, Edgar H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. c. 25. s. 2: 3-16.
- Sheldon, Mary E. 1971. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. **Administrative Science Quarterly**. c. 16. s. 2: 143-150
- Shoss, Mindy K., Robert Eisenberger, Simon Lloyd D. Restubog, Thomas J. Zagenczyk. 2013. Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. **Journal of Applied Psychology**. c. 98. s. 1: 158-168.
- Sivertzen, Anne Mette, Ety Ragnhild Nilsen, Anja H. Olafsen. 2013. Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. **Journal of Product and Brand Management**. c. 22. s. 7: 473-483.
- Sluss, David M., Malayka Klimchak, Jeanne J. Holmes. 2008. Perceived Organizational Support as a Mediator between Relational Exchange and Organizational Identification. **Journal of Vocational Behavior**. c. 73. s. 3: 457-464.
- Sokro, Evans. 2012. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. **European Journal of Business and Management**. c. 4. s. 18: 164-173.
- Spector, Paul E. 1986. Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. **Human Relations**. c. 39. s. 11: 1005-1016.

- Spreitzer, Gretchen M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**. c. 38. s. 5: 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M. 1996. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**. c. 39. s. 2: 483-504.
- Spreitzer, Gretchen M., Suzanne C. De Janasz, Robert E. Quinn. 1999. Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. **Journal of Organizational Behavior**. c. 20. s. 4: 511-526.
- Sürgevil, Olca, Ebru Tolay, Mert Topoyan. 2013. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri. **Journal of Yasar University**. c. 8. s. 31: 5371-5391.
- Tajfel, Henri. 1982. Social Psychology of Intergroup Relations. **Annual Review of Psychology**. c. 33. s. 1: 1-39.
- Tansky, Judith W., Debra J. Cohen. 2001. The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. **Human Resource Development Quarterly**. c. 12 s. 3: 285-300.
- Taylor, Frederick Winslow. 2018. **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**. çev. Bahadır Akın. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Thomas, Gail Fann, Kenneth W. Thomas, Walter G. Tymon. 1994. Communication Apprehension, Interpretive Styles, Preparation, and Performance in Oral Briefing. **Journal of Business Communication**. c. 31. s. 4: 311-326.
- Thomas, Kenneth W., Betty A. Velthouse. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. **Academy of Management Review**. c. 15. s. 4: 666-681.
- Turban, Daniel B., Monica L. Forret, Cheryl L. Hendrickson. 1998. Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. **Journal of Vocational Behavior**. c. 52. s. 1: 24-44.
- Türk Dil Kurumu. [22.03.2020]. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>

- Türkiye Bankalar Birliği. [22.03.2020]. Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59/>
- Valletta, Robert G. 1999. Declining Job Security. **Journal of Labor Economics**. c. 17. s. 4: 170-197.
- Vardi, Yoav. 2000. Psychological Empowerment as a Criterion for Adjustment to a New Job. **Psychological Reports**. c.87. s.3: 1083-1093.
- Voxted, Søren. 2017. 100 Years of Henri Fayol. **Management Revue**. c. 28. s.2: 256-274.
- Walker, Richard M., Jiyao Chen, Deepa Aravind. 2015. Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. **European Management Journal**. c. 33. s. 5:407-422.
- Wang, Guangping, Peggy D. Lee. 2009. Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. **Group and Organization Management**. c. 34 s. 3: 271-296.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, Robert C. Liden. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal**. c. 40. s. 1: 82-111.
- Witt, L. A., Chan Hellman. 1992. **Effects of Subordinate Feed-back to the Supervisor and Participation in Decision-Making in the Prediction of Organizational Support**. Oklahama: Civil Aeromedical Institute Federal Aviation Administration.
- Wren, Daniel A, Arthur G. Bedeian. 2009. **The Evolution of Management Thought**. 6. bs. Amerika Birleşik Devletleri: John Wiley & Sons, Inc.
- Zagenczyk, Thomas J., Ray Gibney, W. Timothy Few, Kristin L. Scott. 2011. Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support. **Journal of Labor Research**. c. 32. s. 3: 254-281.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Prof. Dr. Yonca Gürol danışmanlığında yürütülen “psikolojik güçlendirmenin işveren markası çekiciliği üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Türkiye banka sektöründe bir araştırma” isimli yüksek lisans tezinin veri toplama aracıdır. Vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve sadece araştırma için kullanılacaktır. Tüm soruları yanıtlamanız ve her soru için yalnızca bir seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir.

Bilimsel bir araştırmaya katkı sunmak üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Aşağıdaki sorular tanımlayıcı sorulardır, vereceğiniz cevaplar araştırmanın güvenilirliğini desteklemek için kullanılacaktır.						
Kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21-30 Yıl	31+ Yıl
Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21-30 Yıl	31+ Yıl
Kaç yaşındasınız?	18-25	26-35	36-45	46-55	55+	
Eğitim durumunuz nedir?	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Cinsiyetiniz nedir?	Kadın			Erkek		
Medeni durumunuz nedir?	Evli			Bekar		
Size bağlı çalışanların olduğu bir ekip yönetiyor musunuz?	Evet			Hayır		

Boyutlar	Aşağıdakilere ne kadar katılıyorsunuz?
Anlamlılık	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.
	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
Yeterlilik	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.
	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.
Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.
Etki	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.
Algılanan Örgütsel Destek	Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.
	Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.
	Kurumum benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.
	Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.
	Kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir.
	Fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.
	Kurumumun beni umursamadığını düşünüyorum.
	Özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur.

Yanıtlar:

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Boyutlar	Gelecekteki işinizi düşündüğünüzde aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli?
Sosyal Değer	Eğlenceli bir çalışma ortamı
	Mutlu bir çalışma ortamı
	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahip olmak
	İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak
	Üstler ile iyi ilişkilere sahip olmak
Ekonomik Değer	İşletmenin ortalamasının üzerinde ücret sunması
	İşletmede iş güvencesi olması
	İşletme içindeki terfi fırsatlarının iyi olması
	Departmanlar arası deneyim elde etme imkanının olması
	Cazip ve kapsamlı bir ödeme paketi (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vb.) olması
Gelişim Değeri	Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissetmek
	Yönetim tarafından tanınmak ve takdir edilmek
	Çalıştığım işletmenin gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamak olması
	Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda kendime güvenimin artması
	Çalıştığım işletmenin kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırması
Fayda Değeri	Çalıştığım işletmenin yenilikçi ürün ve hizmetler sunması
	Çalıştığım işletmenin yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunması
	Çalıştığım işletmenin hem yaratıcılığa değer vermesi hem de bundan faydalanması
	İşverenin yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü olması
	Heyecan verici bir ortamda çalışmak
Başvuru Değeri	Başka bir işletmede öğrenilen bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatının verilmesi
	Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme / aktarma fırsatının verilmesi
	Benimseme ve aidiyet hissiniin olması
	Çalıştığım işletmenin insani değerlere önem vermesi ve bunu topluma yansıtması
	Çalıştığım işletmenin müşteri odaklı olması

Yanıtlar:

- Hiç Önemli Değil
- Önemli Değil
- Ne Önemli Ne Önemsiz
- Önemli
- Çok Önemli

ÖZGEÇMİŞ

ERDEMAY

EĞİTİMİ

- 2015-2020* **Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul**
Yüksek Lisans, İşletme, İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim
- 2009-2014* **Bilkent Üniversitesi, Ankara**
Lisans, Siyaset Bilimi
- 2005-2009* **Şehremini Anadolu Lisesi, İstanbul**

İŞ DENEYİMİ

- Eki'19 - ... **Garanti Ödeme Sistemleri, Ticari Kredi Kartı
Ürün Yönetimi, İstanbul**
Ürün Yöneticisi
- Eyl'18 - Eyl'19 **HSBC, Bireysel Kredi Kartı Portföy Yönetimi,
İstanbul**
Kıdemli Uzman
- Tem'16-Agu'18 **HSBC, Bireysel Kredi Kartı Portföy Yönetimi,
İstanbul**
Uzman
- Kas'14 - Haz'16 **HSBC, Bireysel Kredi Kartı Portföy Yönetimi,
İstanbul**
Uzman Yardımcısı
- Eyl'14 - Eki'14 **HSBC, Bireysel Pazarlama, POS Kazanım,
İstanbul**
Stajyer
- Tem'14-Agu'14 **Doğuş Yayın Grubu, NTV Yayınları, İstanbul**
Stajyer

İletişim ay.erdem@outlook.com