

**T.C.**  
**ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE İŞVEREN MARKA İTİBARI  
İLE POTANSİYEL ÖĞRENCİLERİN ÜNİVERSİTE TERCİHİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ALTINBAŞ  
ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Buse Tebessüm ŞENOCAK**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**  
**Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ**

**İstanbul, 2019**

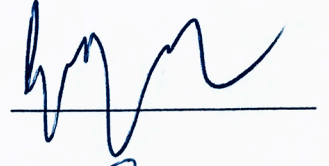
Bu çalışma 20.08.2019 tarihinde yapılmış olan Tez Savunma Sınavında tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans Tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

  
Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ  
(Danışman)

**Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ  
(Danışman)

Altınbaş Üniversitesi



Dr. Öğretim Üyesi Ozan BAKIR  
(Üniversite Dışı)

Marmara Üniversitesi




Dr. Öğr Üyesi Murad CANBULUT  
(Asil Yedek)

Altınbaş Üniversitesi

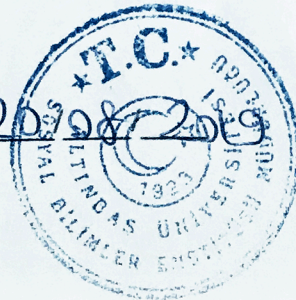


Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

  
Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülüm ZOR  
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

  
Doç. Dr. Nur Banu KAVAKLI  
Enstitü Müdürü

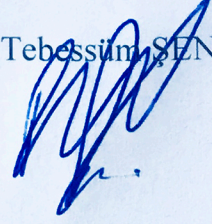
Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı: 20/08/2019





Bu dokümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Buse Tebessüm ŞENOCAK



## ÖZET

### VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE İŞVEREN MARKA İTİBARI İLE POTANSİYEL ÖĞRENCİLERİN ÜNİVERSİTE TERCİHİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Buse Tebessüm ŞENOCAK

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

Haziran- 2019

Öğrenciler hangi üniversiteye gideceklerine karar verirken çoğunlukla isim yapmış yani marka olmuş üniversiteleri tercih ederler. Prestijli bir okuldan mezun olmak, kaliteli bir iş bulmak, kaliteli bir eğitim almak gibi avantajlar sağlar. İşveren markası itibarı üniversiteler bağlamında bakıldığında stratejik bir yönetim konusu haline gelmiştir. Bu nedenle öğrenci ile üniversite arasında bir uyum yaratmak üzere öğrenci seçme süreçleri uygulayan prestijli üniversitelere talep daha fazladır. Son yıllarda öğrencileri çekmek için üniversiteler arasındaki rekabet şiddetlenmiştir. Kurumlar sadece kaydolun öğrenci sayısı ile değil, işveren marka itibarını arttıracak başarılı öğrencileri kazanmakla da ilgilenmektedir. İşveren markası ve akademik itibar, üniversitelerin en iyi ve en parlak öğrencileri almada kilit faktörüdür.

Bu çalışmada bir vakıf üniversitesinde öğrenim gören öğrencilerin eğitim hayatlarına devam ettiği üniversite hakkında sahip oldukları imaj algılarının araştırılması, bu üniversiteyi seçme sebeplerinin sıralanması ve öğrenciler tarafından değerlendirilen vakıf üniversitesinin örgüt imajı, işlevsel faydası ve psikolojik faydası değerlendirilerek

eksiklerin giderilmesi adına çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Altınbaş Üniversitesi'nde çeşitli lisans bölümlerinde eğitim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Altınbaş Üniversitesinin 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisindeki lisans düzeyinde eğitim gören öğrenci sayısı 5969 kişidir. Araştırmanın örneklem hacmi olarak 102 kişi belirlenmiştir. Araştırmada örneklem hacmine ulaşılması için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmış ve vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerle yüz yüze görüşülerek online anket üzerinden formlar doldurulmuştur. Öğrencilerin tanıtıcı özellikleri ve üniversitenin marka imajı hakkındaki görüşlerine ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Marka İtibarı, Vakıf Üniversiteleri



## **ABSTRACT**

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP THE EMPLOYER BRAND IN  
FOUNDATION UNIVERSITIES AND POTENTIAL STUDENT’S CHOICE OF  
UNIVERSITY  
A STUDY IN ALTINBAS UNIVERSITY**

Buse Tebessüm ŞENOCAK

Master’s Degree, Department of Business Administration, Altınbas University

Advisor: Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ

June- 2019

Students decide which university they are going to go to, and often prefer universities that have made a name. It provides advantages such as graduating from a prestigious school, finding a quality job and getting a quality education. Employer brand reputation has become a strategic management issue in the context of universities. For this reason, there is more demand for prestigious universities that apply student selection processes to create a harmony between the student and the university. In recent years, competition between universities has intensified to attract students. The institutions are interested not only in the number of students enrolled but also in winning successful students who will increase their employer brand reputation. Employer brand and academic reputation is the key factor in getting the best and brightest students in universities.

In this study, it is aimed to investigate the image perceptions of the students in a foundation university about the university they are continuing their education life, to list the reasons for choosing this university, and to develop solutions for the elimination of deficiencies by evaluating the organizational image, functional benefit and psychological

benefit of the foundation university evaluated by the students.

The universe of the study consists of students studying at various undergraduate departments of Altınbaş University. The number of undergraduate students of the Altınbaş University in the 2018-2019 academic year is 5969. The sample size of the study was 102 people. In order to reach the sample size, easy sampling method was used. Questionnaire method was used to collect data and face to face interviews were conducted with the students studying at the foundation university.

**Keywords:** Employer Brand, Brand Reputation, Foundation Universities



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLO LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMA SÜRECİ, EĞİTİMDE MARKANIN ÖNEMİ VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ.....	2
1.1. İşveren Markası Oluşturma Süreci .....	2
1.1.1. Araştırma.....	3
1.1.2. Çalışan Değer Önermesi Geliştirme.....	3
1.1.3. İletişim Stratejisi Geliştirme .....	4
1.1.4. Uygulama .....	5
1.2. İşveren Marka Yönetimi ve Eğitim İlişkisi .....	6
1.3. Üniversitelerde İşveren Marka Yönetimi .....	9
1.3.1. Üniversite Kavramı ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Açıklamalar.....	9
1.3.1.1. Üniversite Kavramı .....	9
1.3.1.1.1. Üniversitenin Tarihsel Gelişimi.....	10
1.3.1.2. Türkiye’de Üniversite.....	15
1.3.1.3. Yükseköğretim Kurumları Türleri.....	17
1.3.1.3.1. Kamu Yükseköğretim Kurumları .....	17
1.3.1.3.2. Özel Yükseköğretim Kurumları.....	17
1.3.1.3.3. Vakıf Yükseköğretim Kurumları .....	18
1.3.1.4. Vakıf Üniversiteleri .....	19
1.3.1.4.1. Vakıf Kavramı .....	19
1.3.1.4.2. Vakıf Üniversitelerinin Tanımı.....	19
1.3.1.4.3. Vakıf Üniversitelerindeki Yönetim Yapısı.....	20
1.3.1.4.4. Vakıf Üniversitelerinin Kuruluş Amaçları .....	21
1.3.2. Üniversitelerde Markalaşma Süreci ve Marka Oluşturma.....	22
1.3.3. Türkiye’deki Üniversitelerin Marka Oluşturması için Yapması Gerekenler.. .....	27
1.3.4. Markalaşmış Üniversiteler.....	31



İKİNCİ BÖLÜM.....	35
İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKA İTİBARI .....	35
2.1. İşveren Markası Kavramı .....	35
2.2. İşveren Markası ve Etkileşim İçinde Olduğu Kavramlar .....	37
2.2.1. İşveren Marka Kimliği .....	37
2.2.2. İşveren Çekiciliği .....	38
2.2.3. İşveren İmajı.....	40
2.2.4. İşgören Temelli Marka Değeri .....	41
2.2.5. Örgütsel Çekicilik .....	43
2.3. İşveren Markası Boyutları ve Ölçümü .....	44
2.4. İşveren Markası Bileşenleri .....	46
2.5. İşveren Markasını Açıklamaya Yönelik Kuramlar.....	50
2.6. İşveren Marka İtibarının Oluşumu .....	52
2.6.1. İşveren Marka İtibarının Oluşum Süreci.....	52
2.6.2. İşveren Marka İtibarı Önemi .....	53
2.6.3. İşveren Marka İtibarının Yönetime Etkileri .....	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	61
YÖNTEM .....	61
3.1. Araştırmanın Modeli .....	61
3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	61
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	63
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	63
3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	67
BULGULAR.....	67
4.1. Öğrencilerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular .....	67
4.2. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Dağılımına İlişkin Dağılımlar .....	72
4.3. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumları .....	74
4.4. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Eğitim-Öğretim Hayatı İle İlgili Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumları.....	76
4.5. Araştırma Bulguların Tartışılması .....	80
SONUÇ .....	84
KAYNAKÇA.....	86

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. İşveren Markası Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları .....	65
Tablo 2 . Öğrencilerin Demografik Özellikleri Dağılımı.....	67
Tablo 3. Öğrencilerin Eğitim-Öğretim Hayatı İle İlgili Özellikleri Dağılımı.....	68
Tablo 4. Öğrencilerin Vakıf Üniversitesini Tercih Etme Sebepleri İle İlgili Dağılımı .....	69
Tablo 5. Öğrencilerin Vakıf Üniversitesini Hakkındaki Düşünceleri İle İlgili Dağılım .....	71
Tablo 6. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ifadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerlerine Ait Dağılımlar .....	72
Tablo 7. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerlerine Ait Dağılımlar .....	74
Tablo 8. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları.....	75
Tablo 9. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Ailesinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları .....	75
Tablo 10. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Üniversitede Öğrenci Olarak Bulunma Süresine Göre Farklılaşma Durumları .....	77
Tablo 11. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Üniversiteden Önceki Lise Türüne Göre Farklılaşma Durumları .....	78
Tablo 12. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Üniversiteye Başlangıç Durumundaki Eğitim Ödemesine Göre Farklılaşma Durumları.....	79

## GİRİŞ

İşveren markası, bir örgütün işveren olarak diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak görülmektedir. Bu doğrultuda işveren markası, işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir. Konuya üniversiteler açısından bakıldığında ise üniversitelerin yalnızca yükseköğretim faaliyetlerini yürütmekte olan kuruluşlar olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Bu kurumlar, pazarlama ve markalaşma programlarında etkin bir şekilde yararlanmakta olan hizmet sağlayıcılar olarak da değerlendirilmektedir. Bu alanda karşılaşılan sorunların başında söz konusu üniversitelerin pazarlanması sürecinde kimi zaman ürün olarak değerlendirilirken, kimi zaman ise hizmet olarak değerlendirilmeleridir. Öğrenci memnuniyeti yükseköğretim pazarlamasında en temel ve en önemli kavramlardan biridir. Öğrencilerin eğitim aldıkları alandaki olumlu düşünceleri; bir kuruluşun belirli bir hedef, pazardaki istek ve ihtiyaçları belirlemesini dikte eden pazarlama kavramından türetilmiştir. Günümüzde pazarlama ilkelerinin, hem ticari hem de yükseköğretim kurumlarında önemi artmaktadır. Küreselleşme uluslararası arenada hizmetleriyle rekabet eden yüksek öğrenim kurumlarını etkilemektedir. Böylece eğitim dünya çapında öğrencilere kapı açan bir fırsat haline gelmeye başlamıştır. Bu doğrultuda üniversitelerde marka değerinin oluşturulması, işveren markasına itibar kazandırılması ve bu doğrultuda tercih edilebilirliğin yükseltilmesi oldukça önemlidir.

Bu araştırma bu doğrultuda öneriler sunmak adına hazırlanmıştır. Altı bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde işveren markası oluşturma süreci ve üniversitelerin markalaşması üzerine açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise işveren marka itibarına dair açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise alan araştırmasına dair yöntem ve veri toplama araçları tanıtılmış, evren ve örneklem üzerine bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde ise alan araştırmasından elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Beşinci bölümde sonuç belirlenmiştir. Altıncı bölümde tezin anket kısmı ile ilgili ekler paylaşılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMA SÜRECİ, EĞİTİMDE MARKANIN ÖNEMİ VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ

#### 1.1. İşveren Markası Oluşturma Süreci

İşletmeler işveren markalarını oluşturmadan önce hedef işgücü pazarının ve işletmenin ihtiyaçlarına odaklı işveren markalarını tasarlamalı ve iyi düşünülmüş bir plan hazırlamalıdır. İşveren markasını yayarken iç ve dış kitleleri ayırt etmelidirler. Güçlü bir işveren markası oluşturma, cazip bir iş teklifi sunma konusunda dürüst bir iletişim kurma stratejisi yaratma meselesidir (Melin, 2005: 14).

İşletmeler, çeşitli yaklaşımları ve medya araçlarını (geleneksel reklam, basın yoluyla ücretsiz tanıtım, profesyonel ve akademik yayınlar ve halkla ilişkiler aktiviteleri vb.) marka ile ilgili mesajlarını halka yaymak için kullanabilmektedirler (Love ve Singh, 2011: 177).

İşveren markası içeriden dışarıya doğru inşa edilmelidir. İşletmenin gerçekten güçlü olduğu yönleri ile işe başlanmalıdır. Bu konudaki ortak hata, dış imajın potansiyel işgörenleri çekeceği düşüncesidir fakat gerçekler beklenildiği gibi değildir (Taru, 2013: 16).

Ortaya koyulan farklılardan doğacak stratejik başarıyı sağlayacak olan ve odak noktasında yer alan beceri havuzunun tespit edilmesi adına mutlaka beceri segmentasyonunun yapılması gerekmektedir. Odak grup içerisinde yer alan gereksinimlerin tespit edilmesi, rakiplerden farklılaşmanın sağlanmasına yönelik cezbeden unsurların ya da değerlerin belirlenmesi ve arzu edilen değer önermesinin ortaya koyulması için kurum imajı, kimliği ve profil analizlerinin yıllık periyotlar halinde yapılması gerekmektedir (Oğuz, 2012).

Aşağıda işveren markası oluşturma süreci açıklanmıştır;

### 1.1.1. Araştırma

Sürecin en başında yapılacak araştırmalar işletme hakkında daha ayrıntılı bilgiler verirken, genel araştırma sonuçları işletmeyi rakipleri, sektördeki diğer işletmeler ve hatta farklı sektörlerle kıyaslama imkânı sağlamaktadır. Bu tür kıyaslamalar işletmenin hangi alanlarda fark yaratabileceğini ortaya koyması açısından da büyük önem taşımaktadır. İşletmeler aşağıdaki konularda bilgi sahibi olarak işveren markası ile ilgili çalışmalarına hazırlık aşamasında Őekil verebilirler (Baş, 2011: 59-60):

- İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin işletme üzerinde etkili olup olmadığı,
- Mevcut işveren markası imajının, rakiplerden ayıracak özelliğe sahip olup olmadığı,
- Potansiyel adayların işletmeyle ilgili farkındalık düzeyi,
- Mevcut ve potansiyel adayların algıladığı işveren imajı.

### 1.1.2. Çalışan Değer Önermesi Geliştirme

Günümüzde işgörenleri motive edecek ilk on faktörün öncelik sırası ise Şu Őekildedir (Doğan, 2005:164):

1. İyi bir iş yaptıklarında, işgörelere kişisel olarak teşekkür edilmesi,
2. İşgörenlerle görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayırmaya hazır olunması,
3. İşgörenlerin performansları hakkındaki görüşlerin onlara bildirilmesi,

4. Açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak için çaba gösterilmesi,
5. İşletmenin nasıl para kazandığı ve nasıl kaybettiği konusunda işgörenlere bilgi verilmesi,
6. İşgörenlerin karar alma sürecine dahil edilmesi,
7. İşgörenlere sahiplik duygusu aşılması,
8. Performanslarıyla orantılı olarak çalışanların takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi,
9. İnsanların gelişmelerine ve yeni beceriler edinmelerine fırsat tanınması ve
10. İşletmenin ve işgörenlerin başarılarının birlikte kutlanmasıdır.

Bu bağlamda unutulmaması gereken nokta, büyük işveren markalarının, mevcut ve potansiyel işgörenlerin beklentilerine sadece değer önermeleriyle değil, temsil ettikleri iş fikirleriyle de karşılık veriyor olmalarıdır. Diğer bir ifadeyle işveren markası, işletmenin varoluş nedenini oluşturan fikir, tecrübe ve ilişkileri temsil etmektedir ve bu şekilde işgörenlerde güven, umut, gurur gibi hisler yaratmaktadır (Baş, 2011: 39).

### **1.1.3. İletişim Stratejisi Geliştirme**

İletişim olmadan ve iletişimin teknikleri bilinmeden bir marka yaratılması, mümkün değildir. Konuya işveren markası açısından yaklaşıldığında da, işveren markasının işletmenin mevcut ve potansiyel işgörenleri ile iletişim kurmak için sarf ettiği çabaların toplamı olduğu görülmektedir (Oğuz, 2012: 15). İşveren markası iletişiminin amacı, işveren markasının anlaşılmasını sağlamaktır ve etkili olabilmesi için işletmenin tüm pazarlama çabalarıyla tutarlı olmalıdır (Botha vd., 2011: 4).



Bu doğrultuda strateji gelişiminde aşağıdaki uygulamalar yapılmalıdır;

**Kurumsal Web Sitesi:** Adaylar bir işletmenin kültürü, işgörenleri, vizyonu, misyonu, çalışmak için iyi bir yer olup olmadığı ile ilgili bilgileri kurumsal web sitelerinden öğrenmektedir (Oğuz, 2012: 17). İşveren markası için kurumsal bir web sitesi kurulmalıdır.

**Sosyal Ağlar:** Tüm dünyada İnsan Kaynakları uzmanlarının %18'i, Amerika Birleşik Devletleri'nde % 65'i, Türkiye'de ise %35'i eleman aramak için sosyal medyayı kullanmaktadır (Mengi, 2012). Özellikle genç kuşağın işveren tercihlerini büyük ölçüde "sosyal ağlar" etkilemektedir. Sosyal ağları; işletmelerin kariyer siteleri, işletme hakkında basında çıkan haberler, arkadaş çevresi ve işletme yöneticilerinin demeç ve röportajları takip etmektedir. Reklam ve ilanlar ise daha sonra gelmektedir (Baş, 2011: 102).

**Kariyer Siteleri:** Nitelikli insan kaynağı temininde internetin önemini kavrayan bazı işletmeler ayrı bir kariyer sayfası oluşturma yoluna gitmektedir.

#### 1.1.4. Uygulama

İşveren markası, pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetimine uygulanmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İç pazarlama kavramı, işgörenleri işletmenin iç müşterileri, işleri de iç ürünleri olarak varsaymaktadır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012:1337). Harekete geçme aşamasında iç pazarlamaya dönük faaliyetler yoğunluktadır ve uygulamaya yöneliktir. İç pazarlama ise işgörenlerle birlikte kendi kendini desteklemektedir. Örneğin, kariyer yönetimi işletme içinde kariyer ihtiyaçlarının karşılanması ile bağdaştırılabilmektedir (Kara, 2013: 70).

## 1.2. İşveren Marka Yönetimi ve Eğitim İlişkisi

Eğitim; kapsamı ve gerekliliği doğrultusunda en büyük istihdam sağlayan sektörlerden de biridir (Hoffman ve Bateson, 2006: 59). Eğitim insanın beyninde, kişiliğinde veya fiziksel becerilerini şekillendirici alana sahip olan bir yaşam şekli veya deneyimdir. Eğitim, yaşanan sürecinden geçmişten geleceğe bilgilerini, yeteneklerini, tecrübelerini ve değerlerini aktarır.

Eğitim ilişkisinin ekonomi kısmında alınan bilgi, yetenekler, kişilik özellikleri insanın zihnine yeni şeyler katabilmesi, üretebilmek ve var olan donanımlardan faydalanabilmesini inceler. Eğitim sistemi; işleyiş, girdiler, çıktılar, amaçlar ve faydalar olmak üzere beş unsurdan oluşur. İşleyiş, eğitim sistemin çıktılarının ve faydalarının üretilmesi için gerekli hareketlerden oluşur. Amaçlar, iyi vatandaşlar yetiştirme, milli kalkınmayı destekleme, temel bilimlerde ilerleme gibi şeylerden oluşur. Girdiler sistemin işletilmesi için zorunlu olan kaynaklardır. Çıktılar, öğrencilerin eğitim sisteminden elde ettikleridir. Faydalar ise, çıktıların kullanılmasından elde edilen uzun vadeli istifadeleridir (Aslan, 1998).

Eğitim sürekli dış çevre ile bağlantılıdır. Çünkü eğitimin çıktılarını dış sistemler kullanır. Bu nedenle eğitim kurumları devamlı olarak eğitimde yenilik yapmak zorundadırlar. Bu yüzyılda eğitime verilen önem artmıştır. Hızlı teknolojik ve ekonomik değişimleri anlamak gerekli hâle gelmiştir; çünkü istenilen becerileri bunlar belirlemektedir. Bilgi ve iletişim sektörlerinin gelişmesi, mavi yakalı işçilere olan talebi azaltmış, beyaz yakalı işçilere olan talebi ise artırmıştır. Bu da piyasanın eğitilmiş personele olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Eğitim bireyin hem bireyselleşmesini hem de toplumsallaşmasını sağlar. Bireyselleşmesi karar verme yetkisini geliştirmesiyle, toplumsallaşması ise toplumun birikiminden yararlanması ve üretime katkıda bulunması ile açıklanabilir. Yeniden üretilen fayda da böylelikle tekrar topluma dönmüş olur (Durgun, 2002: 6).

Gelişmiş bir dünya olabilmek için belirlenen hedeflerden biri toplumdaki eğitim seviyesidir. Yaş sıralaması genç olan ülkelerden birde Türkiye'dir. Türkiye gelişmiş bir toplum olması nedeniyle eğitime önem vermektedir ve bu konuda önemli adımlarda bulunmaktadır. İyi eğitim kurumları kurmak ve yöneterek toplumun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Toplumun eğitim vereceği kurumların düzgün ve iyi olabilmesi, standartını yükseltmede önemli bir adımdır. Gelişmeler ancak sosyal ve kültürel bilgiler sadece insanların donanımlandırılması ile olur. Ekonomi gerçekleştirecek kişi bireydir ve bu süreçte bireye önemli görev düşmektedir. Eğitim veren üniversiteler bu itibarlarını korumak buldukları konumdan aşağıda gözükmek için aksine markalarının imajlarının bilinirliğini arttırmak için harcama yaparlar.

Yaşamış olduğumuz süre içerisinde eğitim almamız ve öğrenmemiz gereklidir. Günümüz toplumunda herhangi bir iş sektöründe marka olabilmek güvenilir olabilmek önemliyse eğitim kısmında marka olmak önemlidir. Eğitim sektöründe markalaşma ile belli bir bütünlük oluşmaktadır.. Eğitim alanında duygusal ve fiziksel olarak markalaşmanın yanı sıra alınan eğitimin kaliteli ve güvenilir olması gerekmektedir.. Bazı yollardan markalaşma bu sektörde yeni bir konsepttir. Yine de diğer sektörekilerle benzerdir.

İlginçtir ki, markalara baktığımızda en eski hizmet sektöründen bir kısmı eğitim alanındadır. Bu zamanda yaşayan eğitimciler mesleklerini yapabilmek için marka kimliklerini bırakıp devam etmeyi düşünmektedirler. İngiltere'de 2003 yılında yapılan bir ankette, isim yapmanın ve bilinirliğin gerçekleşmesiyle değişimlerin yaşandığının göstergesiydi. Hizmet sektörleri marka bilinirliklerini ve marka itibarlarını, birey ,yatırım ve ekonomik kaynak gibi işletmenin bütünü olarak benimsemişlerdir.

Eğitim kurumlarının en önemli özelliği üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece bireyin etki boyutu, kurum boyutundan daha etkilidir. Sosyal bir sistem olarak ve çalışılması gereken

eğitim ortamında, insan ilişkilerinin ve davranış bilimlerinin yeri büyük önem taşır (Bursalıoğlu, 2000: 33).

Bireyler kaliteli bir eğitim ile nitelikli olarak toplumsal hayattaki yerini alırlar. Eğitim ile kalite birbirine bağlı kavramlardır. Eğitim sisteminin temel amaçlarından biri, eğitim sektörünün çıktısı olan insanın istenilen nitelikte yetiştirilmesi ve değerlendirilmesidir. Kaliteli bir eğitim ise kaliteli bir eğitim yönetimi ve iyi bir organizasyonla sağlanabilir. Eğitimde kaliteyi, West'e göre güç, kapasite, karakter veya özellik kelimeleriyle bağdaştırmak daha doğrudur. Vedder eğitim kalitesini, eğitimin amaçları ve işlevlerini karşılayabilmek olarak tanımlamıştır. Güven, markalaşmada belirli husustur yalnız başına önemli olmamaktadır. Bunun yanında işe uygun bir üst yönetim kadrosu oluşturulmalıdır. Düzgün olarak hazırlanmış vizyona ait eğitim sektörünün başında bulunan kişinin liderde olması gerekmektedir. Sürece, yeniliklere, değişime ayak uydurabilen, kritik süreçlerde risk alabilen, yenilikçi, gelişime açık olabilen ve kendini geliştirebilen yöneticiler eğitim sektöründe markalaşmayı var edebilecek kişilerdir. Yöneticinin yanın sıra eğitim göreceğ olan öğrencilere eğitimi verecek olan öğretmenler okutmanlar, öğretim görevlileri, akademisyenler, profesörlerde eğitim sektöründe marka olabilmek için önemli alana sahiptirler. Eğitim alanında çalışan yetkililerin, liderlerin, müdürlerin, yöneticilerin gelişime açık, yenilikçi ve kriterleri değerlendirmeyi sağlayabilen, açık kişiler olabilmeleri gerekmektedir. Başka sektörlerde belirlenen ad, logo, tanıtım, reklam gibi markalaşma ilkeleri de bu sektör için kullanılmalıdır. Ayrıca zaman içinde dünyada olup biten gelişme ile değişimleri izlemeye devam edebilecek, bütünlük getirebilecek, daha sonraki süreçte karşılaşılabilecek problemlere sonuç üretebilecek bir AR-GE departmanı oluşturulmalıdır.

### **1.3. Üniversitelerde İşveren Marka Yönetimi**

#### **1.3.1. Üniversite Kavramı ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Açıklamalar**

Bu başlık altında üniversitelerde işveren marka yönetiminin daha iyi anlaşılması adına üniversite kavramına dair açıklamalara yer verilmiştir.

##### **1.3.1.1. Üniversite Kavramı**

Üniversite, Ortaçağda “kurum, topluluk” anlamlarında kullanılmıştır. Üniversite kavramının günümüzdekine yakın bir şekilde “öğretici ve öğrenciler topluluğu” anlamında kullanılmasına on dördüncü yüzyıl sonlarında başlanmıştır (Kısakürek, 1976: 2). Üniversiteler, özerk bir düzenle çalışarak bilim üreten; yüksek nitelikte bilim, teknoloji ve kültürü yayarak; bu alanlarda nitelikli bilim, teknoloji ve yönetim elemanları yetiştiren; ulusal ve global sorunlar üzerinde tartışan, eleştiri yapan ve çözümler üreten özerk kurumlardır (Başaran, 2006: 120).

Günümüzde üniversiteler, fakülte, enstitü, yüksekokul ve alt bölümlerden oluşur ve yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve bilimsel yayınlar yaparak, öğrencilerine belirli ihtisaslar sağlayan öğretim ve araştırma kuruluşlarıdır (Bilgin, 2009: 34-35).

Üniversiteler, özellikle devlet üniversiteleri, vatandaşların vergileriyle finanse edilmesi nedeniyle topluma ait kurumlardır. Toplumu temsil eden, devlet ve toplum tarafından seçilen hükümetler olduğu için, hükümetlerin, üniversitelerin yönetimiyle alakadar olmaması mümkün değildir. Üniversitelerin en önemli unsuru öğrencilerdir ve üniversiteler öğrencilerin eğitilmesi amacıyla kurulur. Bu bağlamda, demokratik ülke yönetiminin gereği olarak üniversitelerin yönetiminde ve denetiminde öğrencilerin söz hakkının olmaması da mümkün değildir (Doğramacı, 2007: 7).

Yükseköğretim kurumlarının başlıca görevleri; bilimsel süreçlerin geliştirilmesi ve yönetilmesi, söz konusu süreçlerin öğretim etkinlikleri üzerinden yayılmasının ve uygulamada yer bulmasının sağlanması ve topluma nitelikli insanların kazandırılmasıdır. Eğitim sisteminin tepe noktasında bulunan üniversitelerde toplum için hayati öneme sahip bireylerin yetiştirilmesi önem arz eden işlevlerinin başında yer almaktadır (Kara, 2009: 24).

#### 1.3.1.1.1. Üniversitenin Tarihsel Gelişimi

Üniversite anlamında ilk kuruluşların Avrupa kıtasında ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu bağlamda kıta Avrupası üniversitenin beşiği olarak nitelendirilebilir. Avrupa’da ilk örneğini gördüğümüz üniversitelerin ortaya çıkmasını takiben dünyanın farklı ülkelerinde üniversite yapılanmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Mesela, son dönemde ön plana çıkan üniversite yapılanmalarından Amerikan modelini buna örnek olarak verebiliriz. Amerikan üniversitelerinde farklı bir yapılanma olmakla birlikte, (üçüncü kuşak üniversiteler ile birlikte Amerika ve Avrupa’da bulunan) genel olarak üniversitelerin bir benzeşme sürecine girdiğini de söyleyebiliriz. Burada yapılan açıklamalarda üniversitelere ilişkin, alan yazında kabul gören (Nardalı, 2011; Salmi, 2010), Wissema (2009)’nın sınıflaması esas alınarak üniversitelerin gelişim çizgisi açıklanmaya çalışılacaktır.

**Birinci Kuşak Üniversiteler:** Belirli düzeyde eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü kurumların üniversite kavramı ile ifade edilmesi, orta çağda özerk şehirlerin ortaya çıktığı 11.yy sonu ile 12.yy arasındaki döneme rastlamaktadır. Söz konusu dönemde kavramın içeriğinde loncalar halinde örgütlenmekte olan meslek grupları yer almaktadır. Ortaya çıkan organizasyonun genel özelliklerine bakıldığında ise; meslek gruplarının kendi kurallarını belirledikleri, denetim süreçlerinin içsel bir niteliğe sahip olduğu ve hakim oldukları faaliyet alanlarında kendi yargılama süreçlerini yönettikleri görülmektedir. İfade edilen özellikleri taşımakta olan “üniversiter” kavramı, ilerleyen dönemler ile birlikte eğitim

faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar içinde kullanılmaya başlanmıştır (Özer, 2011:3; Nardalı, 2011). Bilindiği üzere, bilimsel faaliyetler önceleri kilisenin etkisi ve kontrolü altındaydı. Bu dönemde orta çağ üniversitelerinin oluşum ve gelişimleri içinde mensuplarının ruhban sınıfına dâhil olmalarına rağmen gelişmeler laiklik yönünde olmuştur (Ülgen, 2010:370). Üniversitelerin tam olarak ortaya çıkışlarının, Haçlı Seferleri'nin yarattığı sosyal hareketlilik ortamında katedral okullarında öğretmen ve öğrenci birikiminin artması nedeniyle, bir kısım öğretmenin katedral dışında yer kirilayarak eğitimi oraya taşımaları sonucunda (Timur, 2000:42) olduğu da kabul edilmektedir. Bu süreçte üniversiteler Avrupa da hızla yayıldılar. Bologna beratını 1158 de aldı. 1167 yılında Oxford kuruldu ve onu Paris (1200), Cambridge (1209), Arezzo, Palencia, Padua, Napoli vd. izledi (Wissema, 2009:11; Nardalı, 2011:5). Bu dönemde ortaya çıkan üniversitelerin amacı; yeni şeyler icat edip bilgi peşinde koşmak değil, geçmişin bilgeliğini korumak ve kilise öğretilerine itaati pekiştirmektir (Nardalı, 2011:5). Orta çağdaki üniversiteler hukuk, tıp, sanat hazırlık programları ile birlikte teoloji alanlarında bir öğretim kurumu olarak başlamışlardır (Bhattacharya, 2012:208). Bilginin paylaşıldığı, tartışıldığı, eleştirel düşüncenin olduğu yerler (Garcia ve Henry, 1993:86) olarak var olan üniversiteler bu dönemde temel olarak iki modelden oluşmaktaydı. Bunlar, öğrencilerin profesörleri belirli bir ücret karşılığında çalıştırdıkları bir “öğrenci üniversitesi” olarak etiketlenebilecek Bologna Üniversitesi modeli ve hocaların egemen oldukları bir “profesörler üniversitesi” olarak tanımlanabilecek Paris Üniversitesi modelleridir (Wissema, 2009: 11).

**İkinci Kuşak Üniversiteler:** Genel olarak çağdaş üniversitenin, bir ideal olarak, Fransız Devrimi'nin ve Napolyon Savaşlarının etkisiyle şekillenen Almanya'nın ürünü olduğu kabul edilir. Modern üniversitelerin bilim, öğretim ve araştırma kurumları olarak anlaşılması, geçen yüzyılın başında Almanya'da Humboldt Üniversitesi'nin kurulmasına dayandırılır (Timur, 2000:23,67). Humboldt üniversitesi ise şu şekilde ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın başlarında Napolyon orduları Prusya Krallığı'nı ağır bir yenilgiye uğrattı. Bu savaşın sonunda oluşan yağma süreci, Prusya için çok onur kırıcı, çok büyük bir darbeydi. Sonuçta Prusyalılar

eğitim sistemlerini kökten yenilemeye karar verdiler. Bu süreçte Prusya hkmeti Wilhelm vonHumboldt'u kültür ve eğitim işlerinden sorumlu bölümün başına getirdi. İlk olarak ilk ve orta ğretimi düzene soktuktan sonra, Humboldt, Prusya kralından yeni bir niversite kurmak için izin aldı. Avrupa ve Amerika'da üniversitelerin sonradan modernleşmesi çağını açan (Hasley ve Tezcan 1968: 54) ve eğitime başlayan bu yeni niversite (Berlin niversitesi), vonHumboldt'un koyduğu üç temel ilke üzerine biçimlenmişti (Terzioğlu, 2003:1-3). Bunlara göre ise; Berlin niversitesi'nde araştırma ve eğitim birlikte ve ayrılmaz bir bütün olarak yürütülecekti. Beşer bilimlerle doğa bilimleri birlikte bu üniversitedeki öğrenimin çekirdeğini oluşturuyordu. Öğretme ve öğrenme özgürlüğü sözleriyle sloganlaşan akademik zgrlkt. Döneminde dünya için bir model olarak kabul edilen (Kerr, 1978:263) Alman niversitelerinin kurucusu Humboldt 1810'da üniversiteyi, bilgi üretiminin geniş, disiplinler arası bir arenası olarak görüyordu. Ama aynı zamanda, bilginin sapıyla samanının birbirinden ayrılıp doğrulanmasında kurul ve bölüm sisteminin zorunlu olduğuna inanıyordu (Greenwood ve Levin, 2003:84). Humboldt tipi niversitenin üç temel özelliği vardır (Gnal, 2013:28-118):

- Üniversitenin asıl görevi bilgi üretmektir. Eğitim işlevini bilgi retimiyile beraber yürütür.
- Üniversite devlete değil, millete aittir.
- Öğretme ve öğrenme özgürlüğü vardır.

**cnc Kuşak niversiteler:** Günümüzde gelişen teknoloji ve endüstriye paralel olarak üniversitelerden beklentiler de farklılaştırmıştır. Üniversitelerin gelinen noktada bölgesel birer aktör olmanın ötesinde ulusal ve uluslararası alanda aktif rol oynamaları beklenmekte ve niversiteler kendilerini buna doğru iten faktörlerden doğrudan içsel ve dışsal etmenler aracılığıyla etkilenmektedir. Üniversitelerin endüstri ile yoğun bir şekilde etkileşime girdikleri bu dönemde, her üniversitede teknoloji odaklı merkezler açılmaktadır. Üniversitelerde kitle eğitimine



geçilmesi ve finansal kaynaklarının merkezi hükümetler tarafından sağlanması hesap verebilirlik olarak adlandırılan kavramla toplumun üniversitelerden pozitif anlamda, inovatif gerçeklikler üretmesi beklentisini doğurmakta, üniversitelerin bölgesel olarak öncü rol oynaması beklentisini her boyutta yükseltmektedir. Bu süreçte, Humboldt tipi üniversite modeli ile oluşturulmuş üniversiteler belirtilen bu ve başka faktörlerin etkisiyle kendisini değişimin odağında bulmuştur. Kökeni çok eskilere gitmesine rağmen modern anlamda, ulus-devletlerin yaygınlık kazanmaya başladığı 19. Yüzyıl boyunca milli kültürü oluşturmak ve devlet idaresinde yer alacak seçkinleri yetiştirmek için ortaya çıkmış (Yıldırım ve Duman, 2004:75) olan üniversitelere ilişkin modeller yukarıda belirtilen ve başka etken ve etmenler sonucunda farklılaşmaya uğramıştır. Bunun bir sonucu olarak, Salmi'nin (2010) de kullandığı üçüncü kuşak üniversiteler terimi ortaya çıkmış ve üniversitelerin niteliklerindeki değişime paralel olarak ortaya çıkan yeni yapılanma bu kavramla açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü kuşak üniversite ile eş anlamlı olarak kullanılan bir diğer kavram, "Dünya Çapında Üniversite" terimidir. Dünya çapında üniversite terimi, son on yıl (2000-2010), yükseköğretimin sadece öğrenme ve araştırma kalitesinin iyileşmesine değil, aynı zamanda ve daha önemlisi, gelişmiş bilgiyi elde ederek, uyum sağlayarak ve yaratarak küresel yükseköğretim pazarında rekabet yeteneğini artırmak için yaygın kullanılan bir deyim oldu (Salmi, 2010:3). Bu bağlamda, çağdaş üniversitenin bazı temel özellikleri şu noktalarda toplanabilir (Güler, 1997:267):

- Öğrenimin içeriği ve yöntemi, öğretim programı ve yetiştirme düzeni en son yapılan araştırmaların ışığında sürekli olarak yenilenen bir öğretim sürecine sahip olmak,
- Birbirini tamamlayan ve zenginleştiren öğretim ve araştırma programları arasında uyum sağlamak,
- Bilimsel araştırma alanında uluslararası ölçütlere uygun çalışmalar yapmak.

Farklı değerlerin ön plana çıktığı günümüz üniversitelerinden beklenen (Güneş ve Demirtaş, 2002: 27):

- (1) Değişme ve gelişmenin başlatıcısı olacak nitelikli insan gücü yetiştirilmesi,
- (2) Bilgi ve teknoloji üretmesi,
- (3) Yetiştirdiği nitelikli insan gücü aracılığıyla toplumu daha ileri götürmesidir.

Günümüzde yükseköğretim, yalnızca eğitim ve öğretim yapan değil aynı zamanda öğrencilerine temel kaynakları sağlayan ve ülkenin geleceğine olumlu katkıda bulunmak için var olmaktadır (Oktik, 1996:114). Üniversite sistemi bugün çeşitli değişimlere maruz kalmaktadır. Bunlar finansal baskı, teknolojideki gelişme, fakülte rollerindeki değişme, hesap verme, değişen nüfuslar, rekabet eden değerler ve ulusal sınırların ötesinde ve içinde dünyadaki hızlı değişimler (Kezar ve Eckel, 2002:435) olarak sıralanabilir. Bu değişim sürecinde yükseköğrenime talep ve beklentiler giderek artarken, üniversiteler azalan kaynaklar ve finansman kaynaklarını çeşitlendirme sorunları ile karşılaşmaktalar (Tural, 2002:117). Bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla üniversiteler yeni değerleri benimsemekte ve çağdaşları ile bir rekabet ortamı içine girmektedirler. Bu bağlamda üniversitelerin nasıl öğrenciler/bireyler yetiştirilmesi gerektiği önem kazanmaktadır. Ersoy ve Kaya, (1997:285) üniversitenin yetiştirdiği insanın;

- Teknolojik gelişmelere ve bunların yol açtığı değişime adapte olabilme ve sürekli olarak kendini yenileyebilme yeteneğine,
- İleri teknolojilere aşinalık,
- Kendi meslek alanında derinlemesine bilginin yanı sıra diğer alanlarda da asgari bilgilere sahip olma niteliğine,
- En az bir yabancı dilde yazılı ve sözlü iletişim yeteneğine,

- Grup halinde çalışabilme, özellikle disiplinler arası çalışma yapabilme beceri ve yeteneğine sahip olmasının beklenmekte olduğunu ifade etmektedir.

Üniversiteleri etkileyen ve değişime zorlayan etkenler olarak teknoloji, giderek artan yükseköğretim talebi, uluslararasılaşma ile devlet ve üniversiteler arasındaki değişen ilişkiler (Tural, 2002:100) sayılabilir. Üniversitelerin küreselleşmesi sonucunda rekabet ortamı oluşmuştur. Bunun bir sonucu olarak, üniversiteler kendi aralarında derecelendirilmekte (en kapsamlı sıralamalar THES, SJTU, Webometrics, URAP) ve bu duruma üniversiteler gittikçe daha önem vermektedirler. Bu durumun üniversitelerin kurumsallaşmasını dolayısıyla kültürel yapılarını da etkilemekte olduğu söylenebilir. Tural (2002), üniversitelerin kurumsallaşmasına ilişkin olarak var olan görüşlerin;

- Bilgi kaynağı olarak üniversite,
- Fabrika olarak üniversite,
- Bilgelik kaynağı olarak üniversite,
- Partner olarak üniversite,
- Bir fikir olarak üniversite olarak sıralamaktadır.

### **1.3.1.2. Türkiye’de Üniversite**

Türkiye’de üniversite kurumunun işlevlerini yerine getiren kurumların tarihini medreselere kadar götürmek mümkündür. Osmanlı imparatorluğu döneminde en üst öğrenim kurumu medreselerdi. Dini öğretimin ön planda olduğu ifade edilen medreseler (Osmanlı toplumundaki en üst düzey bilginin üretildiği, o toplumdaki yönetici ve entellektüellerin eğitildiği birer kurum olmaları nedeniyle) genel anlamda üniversite kavramı içinde yer almalarına karşın, bu kurumların sadece zaman içinde kuruluş amaçlarından sapmaları nedeniyle değil, bizzat kuruluş felsefesiyle de

Batı'nın üniversitelerinden derin farklılıklar taşıdığını belirtmek gerekmektedir (Kaynar ve Parlak, 2005:23). Erkal (2010:118)'a göre; medreselerin ve benzeri eğitim kurumlarının yozlaşması ve fonksiyonlarını yerine getirememesi, çağa ayak uyduramaması, batı tipi modelleri öne çıkarmıştır.

Bu bağlamda, her ne kadar batı tipi üniversite anlayışına sahip olmasa da medreseler dönemi de yükseköğretim sistemimizin temel aşamalarından birisi olarak kabul edilebilir. Türkiye'deki yüksek öğretim sisteminin gelişim sürecini üç aşamada sınıflandırabiliriz;

- (1) Dernekler evresi,
- (2) Darülfünun evresi,
- (3) Üniversite evresi.

Dernekler evresini bir yaygın bilim kuruluşu olarak düşünebiliriz. Darülfünun ile üniversite evresinde örgün kurumlar söz konusudur (Hatiboğlu, 1997:25). Bu bağlamda, Yazar, Türkiye'de üniversite olgusunun gelişim ve kurumsallaşması sürecini iki aşamalı (dernekler evresini darülfünun evresi ile birleştirerek) bir yaklaşımla incelemenin faydalı olduğu düşüncesindedir. Bu aşamalar Osmanlı etkisinin yoğun bir şekilde yükseköğretimde hissedildiği darülfünun ve yeni yapılanma ile beraber oluşan Cumhuriyet Üniversiteleri olarak iki döneme ayırabiliriz.

Medreselerde Avrupa'da rastlanan lonca benzeri örgütlenmelerin olmaması, devletin üniversiteler üzerindeki bu kontrol alanının daraltılarak üniversitelerin kendilerine bir özerklik alanı yaratmalarını zorlaştırmış (Kaynar ve Parlak, 2005:24) olduğu kabul edilse de yükseköğretim kurumlarının Osmanlı'dan Cumhuriyete modernleşme serüveninin yönlendirici kurumsal odaklarından birisi olarak gözükmekte, ortaya çıkmakta (Günay ve Kılıç, 2011:35) olduğu olgusu kabul edilen bir gerçekliktir. Türkiye'de üniversitenin tarihi, toplumun gelişmesine paralel bir

değişim izlemiştir. Toplumsal dönüşüm, siyasal değişimler üniversite sistemi ve kurumsal yapılar üzerinde etkide bulunmuştur. Bu değişimin üniversitelerimizin kurumsallaşması üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu konuda, San (1993:149); üniversitelerimizin bugün buldukları durumdan farklı bir konumda olamamalarının nedeni olarak gerek Osmanlı gerekse Cumhuriyet dönemlerinde üniversite özerkliğine ve bilim özgürlüğüne yeterince arka çıkılmamasını göstermektedir.

### **1.3.1.3. Yükseköğretim Kurumları Türleri**

#### **1.3.1.3.1. Kamu Yükseköğretim Kurumları**

Kamu yönetiminin temel kavramlarından olan kamu hizmeti, kamu yönetiminin uğraş alanının belirlenmesinde yardımcı olan bir kavramdır. Kamu hizmeti kavramı değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Kamu hizmeti bazen faaliyet, iş, uğraş anlamında, bazen de kamu kuruluşları anlamında kullanılmaktadır (Gözübüyük ve Tan, 2006: 641-642). Örnek olarak, Anayasa'nın 128. maddesindeki "Devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" şeklindeki düzenlenmede "kamu hizmeti", faaliyet, iş, uğraş anlamında kullanılmıştır. Anayasa'nın 70. maddesindeki "Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir" hükmünde ise "kamu hizmeti" kamu kuruluşları manasında kullanılmıştır (Göküş, 2011: 23). Kamu hizmeti idari hukukunun en temel kavramlarından birisidir. Giderilmesinde kamu yararı olan toplumsal bir ihtiyacı karşılayan faaliyet, kamu hizmeti olarak ifade edilmektedir (Söyler, 2008: 283).

#### **1.3.1.3.2. Özel Yükseköğretim Kurumları**

Kamu ve özel sektör kurumları hem kamu hem de özel sektör yararına hizmet eder. Her ikisi de beşeri ve sosyal sermayeyi güçlendirir. Yükseköğretim bağlamında terminolojide "özel" (private) terimi çeşitli ülkelerde farklı anlamlara gelir. Ancak

çoğu ülkede özel (private), gerçekte devlete ait olmayan (non-state), buna karşın kamu (public) devlete (state) ait olan anlamına gelmektedir (Fried vd. 2006: 3-9).

Özel yükseköğretim kurumları, özellikle Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Kanada gibi ülkelerin yükseköğretim sistemleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. Özel üniversite kavramı, pek çok ülkede özel sektör ve vakıflar tarafından kurulan üniversiteyi ifade etmektedir. Türkiye’de de özel statüdeki üniversiteler kanunda belirlendiği üzere yalnızca devlet denetiminde vakıflar tarafından kurulabilmektedir. Bunun dışında özel sektörün üniversite kurmasına mevzuat izin vermemektedir. O yüzden üniversite kurmak isteyen girişimciler ülkemizde öncelikle vakıf kurmakla yükümlüdürler. Ancak bu uygulama dünyadaki özel yükseköğretim kurumları veya özel üniversite kavramlarından farklıdır (Cevher, 2013: 112).

Bu çerçevede kâra dayalı özel üniversiteler, geleneksel eğitim kurumları ile rekabet edebilecek düzeyde, kendi mali kaynaklarını yaratabilen kurumlardır. Günümüzde bazı özel üniversitelerin farklı ülkelerde devletçe finanse edilmesi, özel kamu üniversite ayırımını da engeller hale gelmiştir. Bu durum özellikle İngiltere ve Hollanda’da özel (dini) kurumlarca kurulmuş olan üniversiteler için geçerlidir. Ülkemizde bu konuma sahip özel üniversite bulunmamakla beraber, vakıf üniversiteleri benzer konumlara sahiptir (Söyler, 2008: 292).

Türkiye’de mevzuatta sadece vakıf üniversitesine izin verilmiş olup, özel üniversite kavramının da kullanılabilmesi için Anayasa değişikliği gerekmektedir.

#### **1.3.1.3.3. Vakıf Yükseköğretim Kurumları**

Ülkemiz, eğitim ve öğretime artan taleple yükseköğretimde karşılaştığı nicelik ve nitelik sorunlarını çözmek yolunda arayışlar içerisine girmiştir. Öncelikle nicelik sorununa çözüm olarak artan talebi karşılamak adına vakıf yükseköğretim kurumları gündeme gelmiş ve hayata geçirilmiştir (Cevher, 2013: 112).

### 1.3.1.4. Vakıf Üniversiteleri

#### 1.3.1.4.1. Vakıf Kavramı

Vakıflar tarafından kendi olanaklarıyla kazanç amacı gütmeyen kanunla kurulan ve kamu tüzel kişiliklerine sahip vakıf üniversiteleri Türk yükseköğretiminin vazgeçilmez bir parçasıdır.

#### 1.3.1.4.2. Vakıf Üniversitelerinin Tanımı

Anayasanın 130. maddesi, kuruluşu gerçekleştirilen vakıf üniversitelerinin hukuksal zeminini oluşturmaktadır. Söz konusu madde de vakıf üniversiteleri ile ilgili olarak; “kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, devletin gözetim ve denetimine tabi yükseköğretim kurumları kurulabilir” ifadelerine yer verilmektedir. Bu kurumların kuruluş esaslarına ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ek madde 3’ye yer verilmektedir. Kuruluşu tıpkı devlet üniversiteleri gibi kanunla gerçekleşmekte olan vakıf üniversiteleri, kuruluşları itibari ile kamu tüzel kişiliğine sahip olmaktadır (YÖK, 2007: 5). Vakıf üniversiteleri ile ilgili olarak Anayasanın 3.maddesinin son paragrafında belirtilenler doğrultusunda vakıf üniversiteleri; idari ve mali konuların haricinde yürütmekte oldukları akademik süreçler ve öğretim elemanları ilgili olarak, devlet tarafından kuruluşu gerçekleştirilen yükseköğretim kurumları ile ortak hükümlere tabi olarak gösterilmiştir. Bunlara ek olarak 2547 sayılı kanunun ek 8, 9, 10. Maddelerinde (YÖK, 2007: 5);

*“Vakıflarca kurulacak yükseköğretim kurumlarındaki akademik organların, Devlet yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar gibi düzenleneceği ve onların görevlerini yerine getireceği, öğretim elemanlarının niteliklerinin devlet yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının niteliklerinin aynı olduğu, devlet yükseköğretim kurumlarında çalışmaları yasaklanmış veya disiplin yoluyla bu kurumlardan çıkarılmış kişilerin, vakıf yükseköğretim kurumlarında görev alamayacakları, vakıf yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim esasları, öğretim süreleri ve öğrenci hakları ile ilgili hususların 2547 sayılı Kanun hükümlerine tabi olduğu, bu kurumların mali, idari ve ekonomik konularda Yükseköğretim Kurulunun gözetim ve denetimine tabi oldukları”*

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na ek olarak 07.08.1983 tarihinde eklenen 2880 sayılı Kanun kapsamında yer verilen maddeler doğrultusunda vakıf üniversitelerinin; kuruluşunda bağlı kalacakları esaslar, bünyelerinde ortaya çıkacak kurumlar ve faaliyet dönemlerinde bağlı kalacakları esaslar belirtilmektedir. Yapılan düzenlemeler neticesinde vakıfların üniversiteler haricinde meslek yüksekokullarını faaliyete geçirmesinin de önü açılmıştır (Hopoglu, 2012: 16).

#### **1.3.1.4.3. Vakıf Üniversitelerindeki Yönetim Yapısı**

Vakıf üniversitelerinde yönetim yapılanmasında akademik ve idari olmak üzere iki farklı yapı olduğu görülmektedir. Devlet üniversitelerinin akademik yapısında uygulanan yasal hükümler vakıf üniversitelerinin akademik yapısında da uygulanmaktadır. Buna göre de akademik yönetim 2547 sayılı kanun ve ilgili yönetmeliklerle yürütülmektedir (Şakar, 2008: 181). Öğretim görevlileri ve Öğretim Üyeleri seçimleri, yükseltme kriterleri bu kanun hükmüne göre yapılmaktadır (Cevher, 2013: 128).

Vakıf üniversitelerinde Mütevelli Heyet, yasal olarak en az yedi kişiden oluşmaktadır. Mütevelli Heyet tarafından atanan yöneticiler, öğretim elemanlarının ve diğer personellerin sözleşmelerini yapmakla, atamalarını ve görevden alınmalarını onaylamakla, bütçeyi tasdik etmekle ve uygulamaları izlemekle görevlidirler (Armağan, 2011: 59).

Vakıf üniversitelerini devlet üniversitelerinden ayıran en önemli özellik, yönetim yetkisinin en az yedi üyeden oluşan mütevelli heyetine ait olmasıdır. Vakıf yönetim organı tarafından devlet memuru olma niteliklerine sahip olan yükseköğretim görmüş adaylar arasından 5 yıllık süre için seçilen bu heyet, (Şakar, 2008: 181) sözleşmeli personelin işe alınması, maaşlarının tespiti, harcamaların belirlenmesi ve bütçenin oluşturulması konusunda yetki sahibidir. Rektörler ise Mütevelli Heyetinin hem üyesi ve kararların uygulayıcısı konumundadır (Erçelebi, 2008: 38). Vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerinden bir diğer farkı Rektörün



seçilerek değil, Yükseköğretim Kurulu'nun onayıyla Mütevelli Heyeti tarafından atanmasıdır. Vakıf Üniversitelerinin yönetiminde mütevelli heyet başkanlarının yönetsel gücü oldukça baskın bir şekilde hissedilmektedir. Vakıf üniversitelerinin akademik yönetiminden sorumlu rektör, rektör yardımcıları, dekan, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları yönetsel kararlar alma ve uygulamada mütevelli heyet başkanlarına dolaylı veya dolaysız bağımlı hareket etmektedirler (Cevher, 2013: 135).

1980 döneminden sonrasına ait olan vakıf üniversitesi kavramı, bir işletme formunda yönetildiği konusundaki iddialarla sıklıkla gündeme gelmektedir. Vakıf üniversiteleri, bir taraftan kâr amacı gütmeyerek kamu tüzel kişisi olarak kamunun güç ve yetkisini kullanmakta ve giderek bazı koşulları yerine getirmişlerse de kamunun finansal kaynaklarından beslenmekte ancak iktisadi bir işletme gibi yönetilmektedirler. Söz konusu vakıf üniversitesini kuran vakıf ve bu vakfı kuran iş adamı veya şirketler grubuyla üniversitenin arasında finansal yönden önemli bir ilişki vardır. Bu iktisadi ilişkiden dolayı vakıf üniversitesi bir taraftan bir işletme grubunun parçası gibi davranıp diğer taraftan da bu işletme grubu “üniversite sahibi olmak” gibi bir sosyoekonomik olanağa sahip bir konuma gelmektedir (Battal, 2008: 170-171).

#### **1.3.1.4.4. Vakıf Üniversitelerinin Kuruluş Amaçları**

Vakıf üniversitelerin kurulmasındaki temel amaç, devletin kıt kaynaklarıyla sağlayamadığı yükseköğretim olanağını vakıfların yaratması ve belirli bir maddi güce sahip kişilerin bu olanaklardan yararlandırılarak devlet üniversitelerine olan nicelik baskısının azaltılmasıdır (Sevük, 1994: 65). Vakıf üniversiteleri, devlete doğrudan bağlı olmaksızın, vakıf tarafından özerk bir şekilde etkinliğini devam ettiren bir üniversite türüdür. Genel olarak toplum açısından vakıf üniversiteleri, özel üniversite şeklinde yanlış olarak tanımlanması ile beraber, Türkiye Cumhuriyeti'nde özel üniversite kurulması kanunen henüz mümkün değildir. Türkiye'de vakıf

üniversiteleri, Yükseköğretim Kurulunun önerisine istinaden, kanunlara tabii olarak kurulmaktadır (Erguvan, 2010: 3).

### **1.3.2. Üniversitelerde Markalaşma Süreci ve Marka Oluşturma**

Günümüzdeki konularına bakıldığında üniversitelerin yalnızca yükseköğretim faaliyetlerini yürütmekte olan kuruluşlar olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Bu kurumlar, pazarlama ve markalaşma programlarında etkin bir şekilde yararlanmakta olan hizmet sağlayıcılar olarak da değerlendirilmektedir. Bu alanda karşılaşılan sorunların başında söz konusu üniversitelerin pazarlanması sürecinde kimi zaman ürün olarak değerlendirilirken, kimi zaman ise hizmet olarak değerlendirilmeleridir (Anctil, 2008: 89). Benzer bir şekilde Anctil tarafından, öğrencilerin kimi zaman bir ürün olarak değerlendirildiği kimi zaman ise aynı öğrencilerin müşteri olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir. Bu süreç içerisinde yazara göre pazarlama süreçlerinin iki basamak üzerinden yürütülmesi gerekmektedir. Bu basamakların ilkinde genel kitleye ulaşılması mümkün olan bir olumlu imajın oluşturulması gerekmektedir. İkinci basamakta ise, hedef kitleye yönelik olarak farklı imajların yaratılması gerekmektedir. Anctil de yüksek öğretimde başarılı pazarlamanın içeride başlaması gerektiğini söyler (Anctil, 2008: 98). Anctil'e göre; bu kuruluş içerisindeki insanlar birbirleriyle etkileşime geçerler ve yararlı hizmet verirler, bu da sonradan dışarıya aktarılabilir.

Bulotaite (2003)'e göre bir işveren marka; imajın, duyguların, tecrübenin ve bir kuruluşun tüketici zihninde oluşturduğu gerçeklerin mevcut izlenimlerinden daha fazlası değildir (Bulotaite, 2003: 450). Temple'a göre üniversitelerde markalaşma son zamanlarda ortaya çıkmamıştır. Üniversiteler adına markalaşma çalışmalarının temel amacı; ürün ya da hizmetin satılması ya da denemek olarak ifade edilmemektedir. Burada öne çıkan bir kimliğin aktarımının sağlanmasıdır (Bulotaite, 2003). Ortaya çıkan kimlik, farklılaşma ile birlikte rekabet ortamı içerisinde diğer üniversitelerin önüne geçebilme imkanını tanımaktadır. Ayrıca üniversitelerin ileriye dönük adımlar atabilmesi noktasında da kimlik etkili olmaktadır. Öyle ki, köklü geçmişe sahip olan

üniversitelerin mevcut itibarlarının kendilerini yeterli seviyede ilgi çekici hale getireceği öne sürülmektedir (Becker ve Palmer, 2009: 31).

Potasinsiyel öğrencilerin memnun oluşu yükseköğretim için önemlidir. Çünkü kendini sunabilmesi belirgin özellik olması gerekmektedirki tercih edilebilirliği arttırabilsin. Öğrencilerin memnun oluşu; sektörün hedeflerine ve tüketicilerin isteklerine uygun olduğunu gösterir. Toplumda pazarlama ilkelerinin, yükseköğretim ve ticari bakımdan önemi belirginleşmektedir. Küreselleşme uluslararası toplumda faaliyetleriyle rekabet sağlayan diğer kurumlardan örnek almaktadır. Eğitim sektörü tüketicilere sunulabilen bir alana dönüşmüştür.

Üniversiteler önceden korunmuş bir dünyada kurulurlardı, İngiltere’de eğitim sistemi örneğin, birkaç üniversite dışında herhangi bir rekabetin olmadığı bir kartel anlayışında işlerdi (Schuell ve Ivy, 1981). Eğitim veren üniversitelerde eskiden daha az kontenjan vardı, o zamanda talepler daha fazlaydı. İngiltere’deki birçok alan da eğitim veren kurumlarda öğrencilerin yerleşimlerinde etki yapmayan bir yaklaşım öğrenci alımı gerçekleştiriyorlardı. Öğrenci taleplerinin fazla olması gereksiz bir ekonomi olduğunu ve maliyette fayda sağlamadığını düşünmektedirler. Freeman ve Thomas markalaşma için sektördeki talebin fazla olması sürecinde aynı fikirdelerdi.

Anode ve Ivy’nin gözlemleriyle İngiltere’deki eski kökleşmiş üniversiteler ile üstünlük rekabeti, üniversitelerin etrafındaki belirlenen üç değişiklikten dolayı artış göstermektedir. Devletin fonunda değişiklikler ile potansiyel adayların bu sürece kadar ihtiyaçlarını karşıladıkları burs dilimlerinde düşüşler olmuştur. Aynı zamanda diğer eğitim veren kurumların üniversite lisans derslerini onaylamakta veya bu dersleri kendileri vermektedir. Teknik eğitim veren eski kurumlarda da üniversite düzeyinde eğitim sağlanmaktadır. Teknolojik bilgilerin fazlaşmasıyla birlikte üniversiteye kayıtlar sırasında maliyetlerinde düşüşler olmuştur.

Geçmişte üniversiteler “kurarsan, gelirler.” mantığı altında faaliyet göstermişlerdir. Fakat bu deyiş eğitim veren üniversite kurumlarında geçerli

değildir. Düşürlere göre, eğitim alacak öğrencilerin kurumlarına karşı bilinli duyarlı ve tutarlı olmasını bilmelidir. Öğrencilerin az sayıda başvurusu ve artan rekabetin sonucu olarak, İngiltere’de akademi kurumları pazar payını arttırabilmek için daha saldırgan bir şekilde kendilerini pazarlamaktadır (Schuell ve Ivy, 1999).

İnsanların sürekli ihtiyaçlarını karşılamak için her kurum ve kuruluşla ilişki içerisinde olmak gibi bir zorunlulukları yoktur bunun için zamanları kısıtlı olabilir. Dowling; amacın bir müşteriye hizmet veya ürün satarak kazanç sağlamak olduğunda, müşteriyle ilişki kurmaya çalışmanın bir paradoks olduğunu söyler. Müşteriyle tam bir bağlılık sağlayabilmek için marka oluşturmak gerekmektedir. Böylelikle marka, müşterilerle ilişki kurmanın ve bunu sürdürmenin bir parçasıdır. Yüksek öğrenim ve pazarlamada birbirinden farklı sorunlar vardır (Anctil 2008). Düşüncelerin tamamı bir kurumu bir hizmeti nasıl marka yapabiliriz düşüncesinden çıkmıştır. Problemlerin bazıları kurumların marka nasıl olabiliriz düşüncesiyle ilgilidir. Güneydoğu Asya gibi pazarlarda üniversitelerin markalaşması önemlidir. Markalaşma Amerika’da itibar yönetimi ile ilgilidir. Potansiyel tüketicilere duygusal bir bağ oluşturabilmek için onlarla iletişim halinde bulunmak gerekmektedir. Markaya olan bağlılıkları ve zihinlerinde olumlu izler bırakmayı bilmelidir. Eğer bu algıyı sağlarsak ortada güven oluşturup rakiplerimizden önde olmayı sağlamış oluruz. Sonuç olarak markanın istenilen duruma gelmesinin sonucu olur. Bazen istenilen sürece ulaşılmadığında marka için ve potansiyel tüketiciler için hayal kırıklığı oluşmasına sebep olur.

Üniversitelerde işveren markası oluşturmasının önemi üniversitenin büyüklüğüyle değişiklik gösterebilir, küçük olanlar muhtemelen markalaşma fikrini daha çok dikkate alırlar. Köklü üniversiteler ise itibarlarıyla ayakta kalabileceklerine inanırlar ve bu onlara yeteri kadar önem göstermelerine yol açar (Bulotaite, 2003). Küçük üniversitelerin itibarlarını arttırmak için kendilerini pazarlama potansiyelinin olduğunu ileri sürer. Jevons ise hiç kimsenin pozitif etkisi olup olmadığını bilmeden, markalaşma ve pazarlamaya büyük miktarda para harcadığını ifade eder.

Markalaşmanın etkisini görmek için iş performansını, memnuniyeti ve bağlılığı nasıl etkilediği yönünde ölçüm yapılabilir (Love ve Singh, 2011).

Bazı durumlarda üniversitelerin markalaşma çabaları açıkça ortadadır ve çoğu kişi de İngiltere'deki Oxford ve Cambridge ile Amerika'daki Harvard ve Princeton gibi kurumların farkındadırlar (Thomas, 2008). Bu yerlerin yüksek öğrenimdeki tarihsel prestijinden dolayı olabilir ve Thomas (2008)'a göre "Tarihsel prestije sahip olmayan diğer eğitim kurumlarının günümüzde markalaşma için çalışması"nın sebebi budur. Öğrenciler ve kurumlar arasındaki benzerlik karıştırıldığından beri markalaşma, üniversiteler için artarak ilgi çekici hâle gelmektedir. Eski üniversiteler pazarda önemli bir avantaj sağlarlar. Çünkü bu üniversiteler belli bir itibar kazanmıştır, iyi tesis ve imkânlarla sahiptir, ayrıca bağışların büyük bir kısmını da toplamaktadır (Rothblatt, 2008: 30). Üniversitelerde markalaşma için belirli kriterleri yerine getirmek gerekmektedir. Eğitimin kalitesi, kariyer imkânları, okulun itibarı, staj imkânları, öğretim görevlisi özellikleri, akademik standartlar, modern tesisler, müfredata verilen önem gibi kriterler hem öğrencinin üniversiteyi seçmesi, hem de kurumun markalaşması açısından önemlidir. Üniversiteler bu sayılan kıstasları öğrencilerin talepleri doğrultusunda düzenlerse markalaşma yönünde büyük bir adım atacaktır.

Markalaşmanın gerekliliği de rekabet ortamında ve tüketici bazında yaşanan değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Rekabet ortamındaki değişikliklere; üniversitelerin sayılarındaki artış, hizmet pazarlamasındaki ve öğrencilere ulaşma yolundaki değişiklikler, tüketici bazındaki değişikliklere de; küreselleşme ile uluslararası öğrenci alımındaki artış, hizmetlere standart getirmedeki zorluklar örnek olarak gösterilebilir.

Öğrenciler istek ve ihtiyaçlarıyla uyduğu sürece markalaşmış üniversiteleri tercih eder. Bu nedenle marka olmuş üniversitelere başvurular daha fazla olur. Başvuruların fazla olması kurum açısından önemlidir. Çünkü üniversite yönetimi en iyi faydayı sağlayacak öğrencileri kurumuna seçer. Bu fayda, iyi öğretim

görevlilerinin yetiştirilmesi, topluma fayda sağlayacak araştırmaların yapılması ve bu kişilerin ödöl kazanarak üniversitenin adını duyurması olarak açıklanabilir. Bu ve bunun gibi birçok etken markalaşmanın önemini açığa çıkarır.

Yaşanılan dünyada isim yapmış olan eğitim kurumlarının en başarılı olanların üçte ikisi Amerika'da yer almaktadır. Yapılan araştırmalara göre en iyi üniversite kurumlarının Amerikada bulunduğu ortaya çıkmıştır.Lisansütü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü programlarına ait olan en popüler programar Amerikan üniversitelerinde yer almaktadır.

Bu üniversitelerden bazılarına örnek verecek olursakm;Harvard, Stanford, Yale, UCLA, M.I.T'dir. Markalaşmalarının var olmaları devletlerinin eğitim ve öğretime uyguladıkları ilgi ve alakaları gösterdikleri özendir. Amerika'da yer alan toplumun eğitime önem vermeleri, kendilerine ait olan kültürel varlıklarını, kalabalık bir toplum olmaları, devletin ilgi alanlarına göre verdikleri destekler birçok olanak sağlamışlardır. Alanında isim yapmış Avrupalı eğitimciler Amerika'ya giderek bilime yeni yaklaşımlar getirerek destek olmuşlardır. Kişilerin eğitim kurumu olan üniversitelere bağışlarda bulunarak vergileriyle desteklemesi markalaşmada bir rol oynamıştır. Bireyler için üniversite sürecinin rekabete dönük olması, akademisyenler için fon oluşturulması, üniversitelerin fakültelerine ve yüksek lisans, doktora gibi programlarına öğrenci almak için birbiriyle rekabete girmesi, akademisyenlerin mezunluk durumlarına bakmadan kişisel özelliklere göre tercih edilmesi, akademisyenlerin yeterince değerlendirilerek kadrolara alınması sayesinde kaliteli eğitim sunabilirler.Örneğin; Harvard Üniversitesinde açık olan bölüme alanında kim en iyisi ise onu almaya uğraşırlar.En başarılısını alamadıkları takdirde diğer alanında uzman kişileri araştırır onlara yönelirler.Aynı şekilde diğer üniversiteler içinde bu olması gerekir. Üniversiteler bu şekilde itibarlarını korurlar.Çünkü iyi akademisyenler iyi öğrencileri çeker, kaliteli araştırmayı yapar ve en çok desteği sağlar (Rosovsky, 1998: 23-24).

Üniversitelerin başarısında ellerinde bulunan kaynakların verimli kullanılması sağlayan ve bunun için uğraşan kurumların payı büyük olur. Amerika'da üniversite yönetiminin başında duran kişinin, kurumun gelişimini aynı zamanda değişen koşullara uyumunu sağlayacak, üniversiteye mali kaynaklar yaratacak, iş çevreleri ile iyi ilişkiler geliştirecek, üniversitede kaliteli bir öğretime ve etkili bilimsel çalışmalara ortam oluşturacak, objektif, lider ruhlu özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu kişi mütevelli heyete karşı sorumlu olup, heyetin belirlediği bütçe ve ilkeler doğrultusunda kurumu yönetmektedir (Doğramacı, 2007: 33).

### **1.3.3. Türkiye'deki Üniversitelerin Marka Oluşturması için Yapması Gerekenler**

Eğitimsel politika, yönetim ve uygulamalar doğrudan doğruya öğretime ve öğrenme üzerinedir. Bu anlayışla hedefler, eğitim sistemi içerisindeki yöneticilerden öğretmenlere kadar tüm oyuncular için aynı ve açık olmalıdır (Wong ve Nicotera, 2007: 27). Düzeyli bir yükseköğretim nitelikli girdiler ile sağlanacağı için, üniversitelere nitelikli öğrencilerin sağlanması, yabancı dil eğitiminin gelişmesi için çağdaş ders kitaplarının kazandırılması, kontenjanları arttırarak lisansüstü eğitimin gelişmesi, üniversite sanayi ve üniversite toplum işbirliğinin yaygın hâle getirilmesi, uygulama gerektirmeyen eğitim alanlarında interaktif eğitim-öğretim uygulamasına başlanması yükseköğretimde kalite yükseltici önlemler arasında yer almaktadır (Mutluer, 2008).

Türkiye'de yükseköğretimin yeniden yapılanmasını gerektiren faktörler şunlardır (Ergüder vd., 2006: 18):

- Küreselleşme ve dünya ile bütünleşme,
- Avrupa Birliği ile bütünleşme,
- Yükseköğretime talebin artması,

- Kurumlar arası kalite eşitsizliği,
- Yükseköğretim sisteminin gençlere iş olanağı sağlayamaması,
- Bilimsel araştırmaların yetersizliği,
- Devletin yükseköğretime ayırdığı kaynakların yetersizliği,
- Yükseköğretim maliyetinin paylaşılması ve sosyal adalet,
- Devlet üniversitelerinin merkeziyetçi idari yapıları,
- Devlet üniversiteleri öğretim üyeleri ve memur statüsü,
- Eğitim için yurtdışına giden öğrenci sayısındaki artış.

Tosun (2006)'a göre Türkiye'deki üniversitelerdeki problemleri en aza indirmek ve yeniden yapılanma kapsamında yapılması gerekenleri şöyle sıralamaktadır.

- Üniversitelere ayrılan ödenekler performansa bağlı olarak değerlendirilmelidir. Buna göre, üniversitelerin performans değerlendirmesi yapılmalı, çıkan sonuç dikkate alınarak bütçeden ödenek ayrılmalıdır.
- Performans değerlendirme modeli üniversiteler arası rekabet yaratacaktır. Modelde son iki- üç yıl dikkate alınarak değerlendirme yapıldığında daha âdil bir değerlendirme imkânı sağlayacaktır.
- Proje destekleri artmalıdır. Bölgesel ve ulusal gelişmeyi hedefleyen projeler belirlenip, desteklenmelidir.



- Üniversiteler kendi performanslarını ölçmelidir. Yani verimli çalışan öğretim üyelerini ödüllendirmeli ve çalışmayanları işten çıkarma yetkisine sahip olmalıdır.
- Patent sayısının çokluğu AR-GE'nin önemli bir göstergesidir. Bu yüzden patent başvuru esasları yeniden düzenlenmeli ve gereken kolaylıklar sağlanmalıdır.
- Üniversitelerin kalitesi ve bilimsel yeterliliği denetlenmelidir. Bunun için Ulusal Akreditasyon Kurumu oluşturulmalıdır.
- Yapısal dönüşüm projesi esasları belirlenmesi ve uygulamaya başlanmasından 1 yıl sonra üniversitelere bildirilmeli ve hazır olmaları sağlanmalıdır.

Yükseköğretimde kaliteyi artırmak için, çalışanların performanslarının artırılması temel amaç olarak belirlenmiştir. Çalışanların performansının artırılması için de, gerekli pedagojik eğitimlerin sürekli olarak verilmesi, aynı zamanda teşvik ve değerlendirme sistemlerinin de kurulması gerektiği vurgulanmıştır. Akademik personel gibi üniversite yönetiminin de kalitesinde iyileştirme sağlanmalı, bunun içinde yönetimler dışı değerlendirmeye açılmalıdır. Sürdürülebilir kalite anlayışı için uluslararası kuruluşlar ile işbirlikleri teşvik edilmelidir. AR-GE hizmetleri ve her türlü araştırmanın çoğalması için araştırma fonları geliştirilmelidir. Yönetimde katılımcı bir üniversite modeli benimsenmeli, başta öğrenciler olmak üzere tüm üniversite çalışanlarının söz hakkının olduğu bir yönetim anlayışı uygulanmalı, üniversitenin paydaşları ile birlikte üniversite stratejileri planlamalı, planlanan stratejiler denetlenmeli ve sorunların çözümü için karşılıklı ilişkiler sağlanmalıdır. Türkiye, yükseköğretim ve AR-GE vizyonunu belirlemelidir. Üniversitelerin finansal kaynaklara ulaşmasını sağlayacak projeler geliştirilmelidir. Yabancı dille eğitimi destekleyecek yöntemler uygulanmalıdır. Kaliteli öğretim görevlisi yetiştirecek

mekanizmalar kurulmalıdır. Üniversite ve sanayi etkileşiminin oluşması için projeler üretilmelidir (Sağlamer vd., 2005: 15).

AR-GE harcamalarında AB düzeyine ulaşılması için de, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın % 3'lük bir oranının AR-GE çalışmalarına ayrılması gerekmektedir (Şahin, 2010: 353). Yükseköğretimin yarı kamusal bir hizmet olması, öğrenci katkı paylarının yükseköğretimin finansmanındaki payının artırılması gerekmektedir (Şahin, 2010: 503). Üniversitelerin mali sorunları için eğitim harçları reel düzeylere çekilmelidir. Üniversitelere bu harçlara harcama serbestisi verilmeli, merkezi kurallar yerine çeşitliliğe izin verilmelidir. Harç miktarları üniversiteler ve bölümler arasında farklı olmalı ve üniversite kendi harç miktarlarını belirleyebilmelidir. Bu parayı ödeyemeyecek öğrencilere devlet kredi vermeli, öğrenciler mezun olduktan sonra krediyi makul bir süre içerisinde devlete geri ödemelidir (Sağlamer vd., 2005: 42).

Üniversitelere değerlendirme ve akreditasyon sistemi getirilmelidir. Üniversiteler arasında rekabet artmalıdır. Rekabet artınca eğitim kalitesi de artacaktır (Sağlamer vd., 2005: 42). Türkiye'deki üniversiteler için, bilimsel araştırmaların ticarileşip, teknolojiye dönüşmesine yönelik bir vizyon oluşturulmalıdır. Kurulan Teknoparklarla bu amacın kısmen yerine getirilmesine çalışılmaktadır. Teknoparklarla, iyi nitelikli insan gücünün, bilginin ve sermayenin bir araya getirilmesi ve güçlü bir sinerji çıkartılması hedeflenmiştir. Teknoparklar tüm gelişmiş ülkelerde bilgi üretilmesi ve bu bilginin teknolojik hâle getirilmesi amacıyla kurulmuşlardır (Sağlamer vd., 2005: 63). Türkiye'deki üniversitelerin bir girişimci üniversiteye dönüşmesi gerekmektedir. The Economist tarafından 2005 yılında yapılan bir çalışmada, 170 araştırmacı Amerika Birleşik Devletleri üniversitesinin bir yılda elde ettiği patent geliri 1 milyar doların üzerindedir. Girişimci üniversiteye dönüşüm için yapılması gerekenler ise, faaliyetlerde maliyet-fayda esasının dikkate alınması, bürokratik üniversiteden uzaklaşılması, üniversite, iş dünyası, devlet arasında ilişki ve kültürel değişikliktir. Bunun yararları da, verimli bir yapıya

kavuşulması, yönetim becerilerinin ön plana çıkması, eğitimin demokratikleşmesi, nesnel anlamda başarıların ölçülmesidir (Sağlamer vd., 2005: 95).

Çağdaş üniversite olabilmek için nasıl bir üniversite modelinin uygulanacağı, yükseköğretim okullaşma oranlarının ne olması gerektiği, üniversitelerdeki öğrenci sayılarının ne olacağı, nasıl bir öğretim görevlisi yetiştirme politikasının izleneceği ve öğretim görevlilerinin hangi sayıya ulaşması gerektiği, üniversitelerde nasıl bir hizmet arzı modeli kullanılacağı, akademisyenler için nasıl bir ücret politikasının belirleneceği, üniversitelerde nasıl bir finansman modelinin uygulanabileceği, öğrenci başına düşen kapalı alanların kaç metrekare olacağı, araştırma projelerinde uygulanması gereken modelin ne olacağı konusunda stratejik bir plan geliştirilmesi gerekmektedir (Mutluer, 2008). Yükseköğretime giriş sisteminin, öğrencileri bilgilendiren, ilgi ve yeteneklerini değerlendiren, müfredatla uyumlu, okul başarısına dayalı bir yapıya kavuşturulması, kaliteli eğitim için kalite güvence sisteminin kurulması, kalite standartlarının belirlenmesi, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilmesi, eğitim kurumlarının yetkilerinin ve kurumsal kapasitelerinin artırılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenci, öğretmen ve eğitimciler tarafından etkin bir şekilde kullanılması, bunu sağlamak için de gerekli altyapının sağlanması, bireylerin hayat boyu öğrenime devam etmelerinin desteklenmesi, YÖK'ün planlama, standart belirleme ve denetimden sorumlu olacak şekilde yeniden yapılandırılması, yükseköğretim kurumlarının mali ve idari özerkliğe sahip olmaları ve sistemin rekabetçi bir yapıya dönüştürülmesi, böylelikle de finansman kaynaklarının geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi hedeflenmelidir. Herkese öğrenim fırsatı yaratmak, eğitim sistemini iş hayatına uyumlu hâle getirmek ve eğitim-öğretimde yüksek kalite standartlarına ulaşmak gerekmektedir.

#### **1.3.4. Markalaşmış Üniversiteler**

Öğrenciler hangi üniversiteye gideceklerine karar verirken çoğunlukla isim yapmış yani marka olmuş üniversiteleri tercih ederler. Prestijli bir okuldan mezun olmak, kaliteli bir iş bulmak, kaliteli bir eğitim almak gibi avantajlar sağlar.

Üniversite markalama konusu, stratejik bir yönetim konusu haline gelmiştir. Bu nedenle öğrenci ile üniversite arasında bir uyum yaratmak üzere öğrenci seçme süreçleri uygulayan prestijli üniversitelere talep daha fazladır (Geiger, 2004). Son yıllarda öğrencileri çekmek için üniversiteler arasındaki rekabet şiddetlenmiştir. Kurumlar sadece kaydolun öğrenci sayısı ile değil, kurumun itibarını arttıran başarılı öğrencileri kazanmakla da ilgilenmektedir. Akademik itibar, üniversitelerin en iyi ve en parlak öğrencileri almada kilit faktördür. Aynı zamanda kurumun akademik itibarını pozitif yönde geliştirmek için en iyi ve en parlak öğrencilerin bünyesinde bulunması gerekmektedir. En iyi nitelikli öğrenciler için rekabet eden üniversitelerin çok olması nedeniyle, en çok istenen öğrencileri çekmek bazı kurumlar için diğerlerine kıyasla büyük bir sorundur.

Amerika'daki birçok yükseköğretim kurumu iyi bir statü ve prestij için çok çaba göstermektedir. Amerikan Üniversiteler Birliği'nde (AAU) Amerika ve Kanada'nın en prestijli 62 üniversitesi üye olarak yer almaktadır. Üniversitelerin prestij arayışında, yöneticiler USNWR'un yıllık olarak belirlenen en iyi üniversiteler sıralamasında ilgi çekici bir yer bulmak için çabalamaktadırlar. Sıralamada iyi bir yer edinmeyle, kurumların bütçelerinden ayırıp harcayacakları paradan çok daha fazla reklamını yapmış olurlar ve prestij kazanırlar. "Prestij hayati derecede önemlidir... Çünkü kurumsal varlıkla çok yakından bağlantılıdır." (Geiger, 2004: 83). Bununla birlikte üniversiteler, sıralamadaki yerlerine dikkat ederler, çünkü prestijli kurumlara girmek isteyen hedef pazardaki öğrenciler için sıralama ve prestij önemlidir. Bazı üniversitelerin bu göstergede gelişmek için çok çabalamaları gerekmektedir. Harvard, Stanford, Princeton gibi üniversiteler prestijli bir tarihe sahiptir ve sağlam bir itibarı vardır. Bu sebeple en nitelikli öğrencileri kendine çeker (Schoenherr, 2009: 5).

Finansal anlamda, bir üniversite prestijinin etkisi vardır. Seçicilik, üniversiteye kabul edilen öğrencilerin başvuran öğrencilere oranıdır. Genelde özel kurumlar kamu kurumlarına göre daha seçicidir. Bu farklılık, çoğu kurumun büyüklüğüne ve devlet üniversitelerinin çok sayıda öğrenciye hizmet etme

beklentilerine dayandırılabilir. Harvard, Yale, Princeton gibi geçmişe sahip olan üniversiteler için gelecekte, akademik itibarları sayesinde aldıkları puanlarda herhangi bir sapma olması beklenmemektedir. Aslında itibar üniversitelerin kaynaklarıyla bağlantılıdır. Üniversitelerin dünya sıralamalarında elde ettiği iyi bir yer, bu üniversitelere başvuran iyi nitelikli öğrencilerin sayısında artışa sebep olur. Sıralamada küçük bir düşüş üniversite yönetiminde büyük bir baskı yaratır.

Amerika’da üniversite markalama ve itibar yönetimi konularında çalışmalar yapılmaktadır. Argenti (2000) işletme fakülteleri ile ilgili olarak yapılan sıralama çalışmalarının “öğrenci kabulü, yerleştirme, işe alım ve bağışla çok etkili olduğunu” belirtir (akt. Schoenherr, 2009: 5-6).

Dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasını The Times Higher Education Supplement ve Quacquarelli Symonds yapmaktadır. Dünyanın en iyi 100 üniversitesi listesi, belirtilen kriterlere göre araştırılıp belirlenmektedir. Araştırmada kriter olarak, Nobel ödülü kazanan mezun ve akademisyen sayısına, adı çokça geçen araştırmaların sayısına, ileri gelen dergilerde basılan ve yayımlanan makale sayısına, enstitünün büyüklüğüne oranla kişi başına düşen verim göz önünde bulundurulurken, liste daha çok bilimsel araştırma başarılarına odaklanmaktadır. Sıralamadaki en büyük ölçüt diğer üniversite akademisyenlerinin görüşleridir. Bu kriter akademisyenlerin kendi üniversiteleri hariç, diğer üniversitelere puan vermesiyle belirlenmektedir. Bu da sıralamada büyük bir etki yapmaktadır. Başka önemli etken öğrenci başına düşen akademisyen sayısıdır. Az sayıdaki öğrenci sayısına ne kadar çok akademisyen düşerse sıralamada üniversite o kadar yukarı çıkmaktadır. Uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısı da önemli kriterlerdendir. Başka bir etken bilimsel atıf sayısıdır. Makale başına düşen atıf sayısı yüksek olan üniversiteler sıralamada yukarı çıkmaktadır.

Türkiye’de ismi marka olan Boğaziçi Üniversitesi küresel bir marka olamamıştır. Sadece Boğaziçi değil, İstanbul Teknik Üniversitesi , Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve İstanbul Üniversiteleri de dünyanın en iyi 100 üniversitesi arasına

girememektedir. Bu listeye Çin ve Meksika'dan üniversiteler girmesine rağmen Türkiye'den hiçbir üniversitenin girememesi düşündürücüdür. QS'in en iyi üniversiteler genel sıralamasında Türkiye'den sadece Bilkent Üniversitesi 400-450 arasında kendine yer bulabilmiştir. Times Higher Education Supplement 'in genel sıralamasında ise Bilkent Üniversitesi 200-225 arasında, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi 276-300 arasında, Boğaziçi Üniversitesi ise 300-350 arasında yer almaktadır.

Listede Amerika ve İngiltere üniversitelerinin çokluğu dikkat çekmektedir. Amerika'dan birçok üniversitenin sıralamaya girmesindeki başarının altında verilen mali destek yatmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri üniversitelere, Türkiye'nin yaptığı yatırımın iki buçuk katından daha fazla yatırım yapmaktadır. Bunların yanında Hitler baskısından kaçarak Amerika'ya yerleşen bilim insanlarının etkileri ise ayrı bir konudur. Ayrıca kişilerin üniversitelere özel bağışlarda bulunmaları ve bununda vergi politikası ile desteklenmesi de ayrıca önemli bir yer tutmuştur ve hâlen bu gelenek güçlü bir şekilde sürmektedir. Bu etmenlerin yanında daha da belirgin olan ve dikkat çeken diğer bir unsurda üniversite içi özgürlükçü ortamların yaratılmasıdır. Bu ortamların en öne çıkanı da rekabete dönük bir sistemin olmasıdır.

Markalaşma, eğitim verilen üniversitelerde farklı şekillerde düşünülmektedir. Eğitim veren yetkililer markanın üniversitelerden daha farklı bir varlığa işaret edebildiklerini düşünürler. Bunun bir örneğini, Cambridge'de bulunan kolejlerde görebiliriz. Üniversitelerde bir fakültenin kazandığı itibar, üniversitenin diğer fakültelerini etkilemez. Londra Üniversitesi'nin her fakültesi London School of Economics and Politics veya London School Of Business kadar ünlü değildir (Başer, 2008: 105). Yaşadığımız dünyada belirlenen listede yer alan 100 eğitim veren üniversitenin aldıkları puanlarla göre belirlenerek listeleme yapılmıştır. Meslek alanlarına ve belirlenen kriterlere göre adayların aldığı sıralamalar ve puanlar farklı olabilmektedir. Örneğin sıralamalarda Cambridge üniversitesibirinci olmuşken, mühendislik düşünen öğrencilerin alanlarında en iyi üniversite M.I.T'dir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKA İTİBARI

#### 2.1. İşveren Markası Kavramı

Günümüz piyasasında işletmeler için en önemli unsurlardan birisi kendilerini rakiplerinden farklı kılmak, daha açık bir deyişle kendi alanlarında daima bir adım önde olmaktır. Temel amacın ekonomik getiri olduğu düşünülduğünde, yaratılan bu rekabet avantajı firmalara daha fazla karlılık ve piyasadaki varlıklarının daha uzun yıllar sürmesine olanak sağlamaktadır. Backhaus ve Tikoo (2004), bu rekabet avantajının yaratılmasında en önemli faktörlerin başında marka kavramının geldiğini ileri sürmüşlerdir.

Markalama ilkelerinin insan kaynakları yönetimi alanına uygulanması işveren markası olarak isimlendirilmektedir. Birçok örgüt potansiyel adayların dikkatini çekmek ve mevcut çalışanlarını elde tutmak için işveren markasını kullanmaktadır. İşveren markası potansiyel aday, mevcut çalışan ve örgüt ile ilişkili diğer kişilerin örgütle ilgili algılarını ve farkındalıklarını uzun vadede yönetme stratejisi olarak kullanılmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren çekiciliği ile işveren markası bazen birbirinin yerine kullanılsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. İşveren çekiciliği iş ve örgüt özelliklerinin algısal boyutu ile ilgilidir ve örgütü çekici kılan unsurları belirleyen daha statik bir kavramdır. İşveren markası ise iletişim araçlarını etkin kullanarak adaylara ve işgörenlere ulaşmakta onları etkilemektedir. Adaylarda ve mevcut işgörenlerde çalışılabilecek en iyi yer algısı oluşturulmaktadır. İşveren çekiciliği algılara dayanırken işveren markası deneyimlere dayanır. İşveren çekiciliği ile adayların dikkati çekilir, işveren markası ile işgörenlerin ilgisi canlı tutulur ve işgörenler elde tutulur. İşveren çekiciliği işveren markasının bir önceki aşamasıdır (Broek, 2015).



Bir işverenin, çalışanlarının ve potansiyel adayların gözünde rakiplerine oranla daha tercih edilir olması, en etkili ve yetenekli iş gücünü kendisine çekmesini sağlayabilir ve bu da firmaların uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeleri açısından olumlu bir adımdır. Sonuçta firmaların işe aldıkları ve eğitim vererek yetiştirdikleri nitelikli personeli ellerinde tutabilmeleri firmalar açısından son derece önemlidir (Chhabra ve Mishra, 2008: 1). Firmaların nitelikli çalışanları ellerinde tutma ve nitelikli adayları etkileme kaygılarının önemini anlamak için sebeplerinin de göz önünde bulundurulması gerekebilir.

İşveren markası, bir örgütün işveren olarak diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak görülmektedir. Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını "işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi" olarak tanımlamıştır. Backhaus ve Tikoo (2004: 502) ise işveren markasını "bir şirketin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin örgüt içinde ve dışında yürüttüğü çabalar" olarak tanımlamıştır. İşveren markası, bir örgütün çalışanlar açısından daha çekici bir yer olarak algılanmasına yönelik çabaları içermektedir (Berthon vd., 2005: 152). İşveren markası ile ilgili tanımların ortak yönü örgütün imajının ve buna bağlı olarak çekiciliğinin vurgulanmasıdır.

İşveren markasının kapsamında üç aşama bulunmaktadır. Söz konusu aşamaların ilkinde örgüt tarafından "değer önermesi" (valueproposition) geliştirilmektedir. Bu ifadenin içeriğinde ise örgütlerin bir işveren konumunda iş görenlerine yönelik geliştirdikleri vaatlerin işlevsel ve duygusal nitelikleri yer almaktadır (Baş, 2011: 55). Bu anlamda öne çıkan özelliklerin başında ise; hakim olan örgüt kültürü, idare biçimi, örgütte çalışmakta olanların nitelikleri, hizmet ve ürün kalitesi ve ortaya çıkan örgüt imajı olarak sıralanmaktadır. Bir sonraki aşamaya geçildiğinde ise geliştirme işlemi tamamlana değer önermesinin olası adaylar tarafından ilgi çekmesi adına dışsal pazarlama etkinlikleri yürütülmektedir. Bu aşama doğrultusunda yürütülen dışsal pazarlama etkinlikleri ile adaylara geliştirilmesi tamam değer önermesi ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır. Son aşamaya gelindiğinde ise içsel pazarlama etkinlikleri doğrultusunda örgüt tarafından vaat edilmekte olan

amaçların ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi neticesinde hedefe yönelik bütünsel bir hareketin ortaya çıkması sağlanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503). Psikolojik sözleşme ve geniş kapsamlı insan kaynakları (İK) politikaları ile içsel kimlik kazandırılabilir (Martin vd., 2005: 81). Örgütler şunu bilmelidirler ki çalışanlar örgütte olup bitenleri, iyi ve kötü tarafları sosyal paylaşım sitelerinde arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Bunun farkında olan örgütler çalışanlarına vaat ettiklerini gözden geçirmekte, eksikliklerini değerlendirmekte (Cascio, 2014) ve beklentileri karşılayacak gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar (Aggerholm vd., 2011). İşveren markasının odak noktasında, örgüte katılması muhtemel potansiyel bireylerden oluşan grubun ve örgüt içerisinde aktif olarak yer almakta olanlardan oluşan grubun yine örgüte yönelik algıları yer almaktadır. Bu anlayış doğrultusunda gelişen algının farkında olmak, potansiyel adaylar içerisinde daha kaliteli tercihlerin yapılmasını ve aktif olarak örgütte yer alanlar arasından gelişmiş niteliklere sahip olanların örgütte devamlılıklarının sağlanmasını mümkün kılmaktadır (Ünal, 2010). Gerek potansiyel adayların gerekse de mevcut çalışanların örgütü nasıl algıladıkları ve örgütten beklentilerinin bilinmesinin insan kaynakları politika ve uygulamalarının şekillenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## **2.2. İşveren Markası ve Etkileşim İçinde Olduğu Kavramlar**

### **2.2.1. İşveren Marka Kimliği**

Aaker (1996), marka kimliğini yegâne marka çağrışımları seti olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda yer alan önemli kavram, “çağrışımlar”dır. Marka çağrışımları, bütün paydaşların zihninde marka ile bağlantılı her şeydir. Marka kimliği bir anlamda, bir marka ile birlikte gelen insan özellikleridir. Marka kendine özgü diliyle işgörelere nasıl davranmaları gerektiğini de öğretmektedir. Aynı kişi Coca Cola’da çalışırken farklı, Ülker’de çalışırken farklı davranacaktır. Hatta aynı kişinin her iki işletme ile yaptığı iş görüşmesinde göstermiş olduğu tutum dahi o işletmelerin işveren markalarına göre şekillenecektir (Baş, 2011: 38).

İşletmenin kimliği ve işveren tarafından işveren markası meydana gelmektedir. Mevcut bir işletmenin bünyesinde ortaya çıkan değerler, işlemekte olan sistemler, işletme ile ilgili mevcut ve potansiyel bireylerin işletmeye çekilmesi, güdülenmesi, kalıcı olmalarının sağlanması amaçları kapsamında ortaya çıkan eğilimleri içermektedir (Melin, 2005: 21). Ancak, iş piyasası bilgi asimetrisi ile karakterize edilmektedir. Potansiyel işgören, bir işe başlamadan ve çalışma koşullarını doğrudan deneyimlemeden önce potansiyel işverenin kalitesini tam olarak değerlendirememektedir. Aynı şey işveren tarafında da geçerlidir. Potansiyel işgören açısından bilgi asimetrisi potansiyel işverenin gözlenemeyen özelliklerinden (iş şartları, kariyer gelişimi vb.) kaynaklanmaktadır (Wilden vd., 2010: 59). İşgörenin işveren hakkındaki düşünceleri sahip olduğu bilgi ile doğru orantılıdır. İşveren bilgisi de iş arayan kişinin işletme hakkındaki düşünceleri ve çağrışımları olarak tanımlanabilmektedir (Meyer, 2012: 21).

Bununla birlikte işveren marka kimliğinde öne çıkan kavramların başında tutarlılık gelmektedir. Bu anlamda öne çıkan Google, Microsoft vb. markaları ortak özellikleri incelendiğinde “tutarlılık” kavramı belirgin bir şekilde varlığını göstermektedir. Gelişen marka kimliği, işveren markasının değeri açısından oldukça önemlidir. Zira birçok birey kişisel kimliklerini yansıttığına inandığı işletmelerde çalışma eğilimi göstermektedir. İş görenlerin kendisi ile işveren markası arasında bir ilişki kuramaması durumunda, içerisinde yer aldıkları kurumlara yönelik inançları önemli oranda azalmaktadır (Baş, 2011).

### **2.2.2. İşveren Çekiciliği**

İşletmelerin işe alımla ilgili faaliyetleri işveren markasını destekleyebilmektedir. İşveren davranışları, başvuru sahiplerinin kişilik, yanı sıra iş-örgütsel özellikler, algılanan alternatifler ve işe alım beklentileri işletmeleri işveren olarak çekici yapan faktörler olarak gösterilmektedir (Ong, 2011: 1088). Bu kavram

genel olarak mesleki davranış, uygulamalı psikoloji, iletişim ve pazarlama alanlarında tartışılmaktadır (Berthon vd., 2005:155).

Katoen ve Macioschek (2007) de tercih edilen işveren olmanın işletmelere işgörenleri kendilerine çekmek ve elde tutmak konusunda rekabet avantajı sağladığını belirtmektedirler. Berthon vd (2005), de işveren çekiciliğini, potansiyel işgörenlerin belirli bir işletmede çalışmakla ilgili gördükleri öngörülen yararlar olarak tanımlamaktadır. Bu bir anlamda işverenin ya da işletmenin iç müşteriye veya iç müşteri olma potansiyeli olan herkese karşı sunduğu bir vaad olarak nitelendirilebilir. İşletmeye katılması muhtemel adaylar tarafından işletmenin ilgi çekici bir yer olarak algılanması, literatür kapsamında örgütsel çekicilik olarak yer almaktadır (Akçay, 2014:177).

İşveren markası başlıca iki başlığa ayrılmıştır: işveren markası çağrışımları ve işveren markası sadakati. İşveren markası çağrışımları işveren imajını şekillendirmektedir. Bir başka ifade ile potansiyel işgörenler marka çağrışımları aracılığıyla işveren imajı geliştirmektedirler. Diğer taraftan kurumsal kimlik ve kurum kültürü üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütlere ivme kazandıracak ve bir itici güç olarak değerlendirilebilecek yüksek niteliklere sahip insanların dikkatini işletmeye çekmek ve işletmeye çalışma arzusu ile başvurmalarını sağlamak oldukça bir adım olarak değerlendirilmektedir (Karacan ve Akpınar, 2011: 135).

Bu alanda örnek olarak gösterilecek örgütlerin başında Google gelmektedir. İş görenlere sunmakta oldukları yemek hizmetleri, çalışma alanlarında tıbbi bakım hizmetleri vb. birçok hizmet bu anlamda firmayı öne çıkarmaktadır. Öyle ki, ABD’de bir gün içerisinde yaklaşık 1.300 çalışan tarafından Google’a iş başvurusu yapılmaktadır (Gehrels ve Looij, 2011: 44). İşletmenin asıl nitelikleri çalışma yaşamında ortaya çıkacak, işgörenin işletmeye atfettiği değer asıl olarak iş yaşamında ortaya konulabilecektir. Böylelikle işveren çekiciliğinin işletmenin asıl niteliklerini yansıttığı mı yoksa kamufle mi ettiği gün yüzüne çıkacaktır. Burada göz önünde bulundurulması gereken husus işveren markası bağlamında işveren

çekiciliğinin işletmeler tarafından objektif biçimde ele alınması, iç müşteriden dış müşteriye doğru bir çizgide marka stratejisinin belirlenmesi gereğidir. İşveren çekiciliğinin bu denli önemli hale gelmesi son yıllarda rekabetçi piyasa koşullarında ön planda yer alabilme ve teknolojik açıdan bilgi yoğun işlerde çalışan işgörenin yarattığı farklılığın sürekli hale getirilmesi çabası ile de ilişkilidir (Bır vd., 2009: 2309).

### **2.2.3. İşveren İmajı**

İşveren markası, insanların bünyesinde çalışan kişilerin sürekli gelişip bir şeyler öğrendiği, iyi yönetilen bir işletme olduğu için o işletme için çalışmak istemelerini sağlayacak bir imaj yaratmaktadır (Melin, 2005: 9). İmaj kavramı ise, ilk olarak 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya konmuştur (Demir, 2006:17). Marka imajı kavramını da, ilk olarak David Ogilvy kullanmıştır. Marka imajı, tüketicinin hafızasındaki ürünün özellikleri ile ilişkili olan ve marka çağrışımlarıyla ortaya çıkan fonksiyonel / sembolik faydalarla ilgili algıların bir karışımıdır (Oğuz, 2012:11). Marka çağrışımları ise, potansiyel işgörenleri etkileme konusundaki işveren imajlarını şekillendirmektedir (Love ve Singh, 2011: 176).

İş veya işletmeyle ilgili fonksiyonel nitelikler adayın işletmeye çekilmesini belirleyen tek dayanak olmamaktadır. Sembolik nitelikler de adayları çekmede bir kaynaktır. Berlenga (2010:16) eğer işletme kendisini diğer işletmelerden ayırmak istiyorsa piyasada işveren olarak sahip olduğu sembolik unsurlara (özellikle işletmenin yenilikçilik yönü çevresinde hazırlanmış prestij ve samimiyet, işe alımda sunduğu ikincil faydalar vb) odaklanmadığını vurgulamaktadır. Aynı zamanda tüketiciler de markanın sembolik düzeyine geçmeden önce sembolik değerini değerlendirmektedir (Ong, 2011: 1090).

İşveren marka yönetiminde, başvuruda bulunacak adayların sahip oldukları “bu işletmede çalışmanın nasıl bir şey olduğu” ile ilgili imajı oluşturmak / değiştirmek için temel pazarlama, halkla ilişkiler ve reklam araçlarından

yararlanılmaktadır (Melin, 2005:9). Burada unutulmaması gereken nokta, farklı imajların farklı türde iş arayan kişileri çekeceğidir (Chunping ve Li, 2011: 2087). Bu doğrultuda firmaların imaj çalışmalarına başlamadan evvel, hedef kitlesine mutlaka belirlemesi gerekmektedir. Arzu edilen marka imajı ile ilgili işgörenin bilgi ve anlayışı, işveren marka sürecinde çok önemlidir (Mangold ve Miles, 2007). Bu nedenle, oluşturulmak istenen marka imajı ile ilgili işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylesine bir durumun ortaya çıkmasının temel sebebi, geliştirilen işveren markası tarafından iş yerinin çalışılabilecek bir yer algısını ortaya çıkarması ve çalışanların deneyimleridir. Bu doğrultuda işletmeler tarafından yazılı olarak sunulan işletme ile işletmenin gerçek şartları arasında belirgin bir uyumun var olması gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Oğuz, 2012: 7).

İşveren markası, evrensel değerleri temsil edecek şekilde konumlandırılabilirse, tüm işgörenler için bir “hale etkisi” de yaratabilecektir (Baş, 2011). Hale etkisi, bir iş yerinde işgören, işveren veya organizasyon açısından ele alındığında bir alandaki mükemmelliğe bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmedir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Belirli bir alanda ortaya çıkan başarısızlık, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir. Buna da “boynuz etkisi” de denir (Bolat, 2012: 9). İşveren marka imajı, işletmenin hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi olarak da tanımlanabilmektedir ve kapsamlı hatta karmaşık bir süreci gerekli kılmaktadır. Ölçümü sonucunda işletmenin sadece hatırlanması değil nasıl hatırlandığı da (olumlu / olumsuz) belirlenmeye çalışılmaktadır (Baş, 2011: 63). Unutulmamalıdır ki işletme dışında olumlu imaj oluşturabilmek de, ancak işgörenlerde yaratılan olumlu imaj ile mümkündür (Doğan, 2005: 174).

#### **2.2.4. İşgören Temelli Marka Değeri**

Odak noktasında müşterilerin yer aldığı bir yapı içerisinde, işletmelerin tüketici gereksinimlerini kendi yaklaşımları doğrultusunda değil; müşterilerin bakış

açıları üzerinden belirlenmesi gerekmektedir (Uzunoglu, 2007: 12). Fakat, odak noktasında tüketicilerin yer alması ile yalnızca dış müşterilerin algılanmaması gerekmektedir. Öyle ki, her işletme içerisinde bir de iç müşteriler yer almaktadır. Ancak, yapılan incelemeler neticesinde birçok firma tarafından iç müşterilere yeterli önemin verilmediği görülmektedir. Dış müşterilerin memnuniyetini arttırmak sureti ile kar oranlarını arttırmak isteyen işletmelerin öncelik iç müşterilerini tatmin etmesi gerekmektedir (Doğan, 2005: 158).

İşveren markalaşması kapsamında marka değeri ile iş görenlerin mevcut iş verenleri adına faaliyetlerini sürdürme isteği anlatılmaktadır. Bu durum, işletmelerin potansiyel adaylarının işletmeye yönelmesinde de etkili olmaktadır (Katoen ve Macioschek, 2007: 26). Meyer (2012)'in çalışmasında da işveren marka değeri, iş arayan kişinin işveren olarak işletme hakkındaki inançlarına dayandırılabilen karar fırsatlarının sonucu olarak tanımlanmaktadır. Global reklam ajansı Young ve Rubicam (Y&R), yapmış olduğu araştırmada Marka Kıymeti Değerlendiricisi Yöntemi'ni geliştirmiştir. Araştırma sonucunda, marka değerliliğinin ölçülmesiyle ilgili 4 önemli faktör belirlenmiştir. Bunlar (Demir, 2006: 32):

**Farklılık:** Bir markanın, diğer markalardan ayrılan unsurunun vurgulanması, markanın fark edilmesini sağlayacaktır.

**İlgi:** Anlamli bir farklılık yaratıldıktan sonra anlamli bir müşteri – marka bağlantısı oluşturulmalı, ortaya konulan fark, müşteri ile ilgili olmalı veya müşteri ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.

**Saygı:** Güçlü bir marka oluşturmak için saygınlığa da ihtiyaç vardır. Bu, kişisel kabul ile beraber kalite ve popülaritenin karışımından elde edilmektedir.

**Bilgi:** Marka bilgisi, başarılı bir marka oluşturmanın hareket noktası değil, sonucudur. Markanın müşterinin zihnine girme derecesini göstermektedir.

İfade edilen unsurlarda müşteri kavramının iç ve dış müşteriler olarak değerlendirilmesi neticesinde söz konusu unsurlar işveren markası adına da geçerliliğini korumaktadır. Süreç içerisinde işveren markası tarafından sunulmakta olunan değer önermelerinin piyasadaki rakiplerinden farklı olması neticesinde fark edilebilme potansiyeli artmaktadır. Söz konusu farkın ortaya koyulması sonrasında işveren ve iş gören arasında güçlü ve sağlıklı bir bağın kurulması ve bu farklılıklar ile iş gören gereksinimleri ile ilgileri arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Katoen ve Macioschek (2007)'in araştırmasında da işveren marka değeri, işveren markalaşması faaliyetlerinin arzu edilen çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, mevcut işgörenler ve başvuru sahipleri işletmeden işletmeye farklılık gösteren işveren markası değerinin altında yatan nedenler sebebiyle ilgili işletmenin aynı işe alım ve elde tutma çabalarına farklı tepki verebilmektedirler.

#### **2.2.5. Örgütsel Çekicilik**

Örgütler, hedef kitlelerini sundukları bu özelliklerle istedikleri nitelikte çalışanları kendi havuzlarına dahil edebilecek imkana sahiptirler (Bolton, 2005). Tarih boyunca nitelikli çalışanların etkilenmesi ve elde edilmesi örgütlerin en önemli kaygılarından birisi olmuştur (Schneider, 1987). Gelişen ekonomilerde birey-örgüt uyumunun, örgütlerin verimliliğini nasıl artırdığı ya da bireylerin örgütler hakkındaki tercihlerini nasıl etkilediği de geçmişte yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur (Lievens vd., 2001). Günümüzde insan kaynaklarına önem veren işletmeler birey-örgüt eşleştirmesini uygun şekilde yapabilmek için daha fazla çaba göstermektedirler. İşletmeler çekiciliklerini daha fazla ön plana çıkartabilmek ve nitelikli iş gücünü kendilerine çekebilmek için ayırdıkları maddi kaynakları gittikçe artırmaktadır. Bu oran işletmelerin birçoğunda yüzde 30 civarına yaklaşmış durumdadır (Leonard, 1999). Çünkü göreve, ya da kuruma uygun olmayan kişilerin istihdam edilmesinin, örgütte düşük performans ve uzun vadede yüksek maliyetli sorunlara neden olacağı düşünülmektedir. Doğru insanın doğru işle eşleşebilmesi



amacıyla gerek örgütler gerekse bireyler için örgütsel çekiciliğe etki eden faktörlerin incelenmesi önem kazanmıştır.

Güçlü bir işveren markasının çalışanlarına sunduğu fonksiyonel ve sembolik faydalar örgütsel çekiciliğe etki edebilir. Bunu Judge ve Cable (1997)'in çalışmalarında ortaya koyduğu “örgütlerin çalışanlara sunduğu farklı özelliklerden etkilenen bireylerin, bu örgütleri daha çekici buldukları ve tercihlerini bu yönde kullandıkları” bulgusu ile açıklayabiliriz. Görüldüğü gibi örgütsel çekiciliğin sağlanması amacıyla işveren markasının sunduğu farklı faydalar çalışanların gözünde örgütün çekiciliğini doğrudan etkileyebilmekte aynı zamanda da potansiyel adayların örgütsel tercihlerinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Kaliprasad (2006) da bunu destekler nitelikte işveren markasının en önemli problemlerinden birisinin potansiyel adayların hangi örgütü seçeceği sorusu olduğuna değinmiştir.

İşveren markası tarafından ortaya çıkarılmakta olan faydaların örgütlerin daha çekici hale gelmesi noktasında ki etkisinin daha doğru bir şekilde değerlendirilmesi için potansiyel adayların iş yeri seçimlerinin incelenmesi gerekmektedir. Çalışmakta olan ya da çalışma olasılığı olanların sürekli olarak beklentilerini elde etme arayışı içerisinde olduklarından hareketle, sürekli bir beklentiler ve karşılama düzeyi arasında bir mukayesede bulunma eğiliminin varlığının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tikoo ve Backhaus (2004) tarafından işveren markasında doğrultusunda ortaya çıkan markaların sunmakta olduğu faydalar ile kişilerin algılarında yer edinecek konumun örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur.

### **2.3. İşveren Markası Boyutları ve Ölçümü**

Kültürel farklılık ve örneklemlerden doğan kısıtları ortadan kaldırmak için araştırmacılar tarafından işveren markasını ölçmek ve boyutlandırmak için farklı ülkelerde değişik örneklemlerle araştırmalar yapılmıştır. Ambler ve Barrow (1996) İngiltere’de yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada işveren markasının ekonomik,

fonksiyonel ve psikolojik olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu bulgusuna ulaşmıştır. Lievens ve Highhouse (2003) 124 banka çalışanı ve 275 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada işveren markasını fonksiyonel (ücret, gelişim imkânı, istihdam güvencesi, yan haklar, esnek çalışma alt boyutlarından oluşmakta) ve duygusal (samimiyet, yenilikçilik, saygınlık, rekabetçi ve dayanıklı) olmak üzere 2 faktörden oluştuğunu bulmuştur. Benzer şekilde Lievens (2007) Belçika’da 955 kişi (429 potansiyel aday, 392 başvurmuş aday ve 134 mevcut çalışan) üzerinde Belçika ordusunun işveren markasını ölçmek için ölçek geliştirmiş duygusal fayda olarak Lievens ve Highhouse’un (2003) daha önce ortaya koyduğu boyutları bulmuştur. Fonksiyonel fayda olarak ise sosyal/takım aktiveleri, fiziksel aktiviteler, yapı, kariyer, seyahat imkanı, ücret ve yan haklar, istihdam güvencesi, eğitim imkanı ve iş çeşitliliği boyutları bulmuştur.

Berthon vd. (2005) Avustralya’da 683 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada işveren markasının gelişim, başvuru, ekonomik sebepler, sosyal sebepler ve çıkar olmak üzere 5 boyuttan oluştuğunu bulmuştur.

Roy (2008) Hindistan’da öğrenci örneklemini üzerinde işveren markası boyutlarını belirlemek üzere araştırma yapmış ve Berthon vd.nin (2005) bulunduğu boyutlardan farklı olarak örgüt kültürü ve etik boyutunu tespit etmiştir.

Hillebrandt ve Ivens (2012) Almanya’da 223 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada işveren markasını ölçek için geliştirdiği ölçekte örgüt kültürü ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası çevre ve kariyer, yan haklar, saygınlık, iş-aile dengesi, eğitim ve geliştirme, çeşitlilik, müşteri, otonomi ve kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere 12 boyut bulmuştur. Zhu ve arkadaşları (2014) batılı olmayan ülkelerde işveren markası boyutlarını belirlemek için Çin’de 912 öğrenci üzerinde araştırma yapmış ücret ve yan haklar, iş-aile dengesi, takdir ve ödül, gelişme imkanı ve örgüt imajı (liderlik, sahiplik, saygınlık) olmak üzere 5 boyut bulmuştur. Bu araştırmada batılı ülkelerden farklı olarak iş-aile dengesi bir boyut

olarak bulunmuştur. Ayrıca Çinli öğrencilerin duygusal özellik olan yenilikçilik ve dayanıklılığa değil liderlik, sahiplik ve saygınlığa önem verdikleri tespit edilmiştir.

#### **2.4. İşveren Markası Bileşenleri**

Tüketicilerin satın alma davranışını açıklayan iki düşünce okulu vardır. Bu okullardan birincisi, tüketicilerin mantıklı davrandığı ve faydalarını yüksek tutmak isteyen ekonomik adam (economic man) okuludur. Bu okula göre tüketiciler bir ürünü alırken objektif kriterlere göre değerlendirme yapar ve en uygun fiyatlı olanı almaya çalışır.

İkinci okul olan duygusal okula (emotional or hedonic) göre ise tüketicilerin satın alma davranışı duygusal temellere dayanır. Bir tüketici üründeki övünme, macera tutkusu, kendini ifade etme gibi subjektif kriterlere bakar ve ürünü alır (Bhat ve Reddy, 1998: 33). Günümüzde bu iki okul da tek başına yeterli olarak kabul görmemektedir. Herhangi bir ürün alınırken fonksiyonel özellikleri kadar duygusal özelliklerine de bakılmaktadır.

Pazarlama alanında kullanılan fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerini insan kaynakları alanına uygulayan Lievens ve Highhouse'a göre (2003: 80-81) işe başvurma niyetinde olanların davranışları fonksiyonel ve duygusal özellikler bakış açısıyla açıklanabilir. Buna göre adaylar işveren markasını oluşturan fonksiyonel ve duygusal özelliklerine göre örgüte cezbolurlar. Fonksiyonel özellikler; maaş, ikramiyeler, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları ve ikamet edilen yere yakın olma gibi örgütün sahip olduğu somut, gerçekçi ve nesnel özelliklerdir. İş arayanlar örgütün sunduğu fonksiyonel özellikler ile menfaatlerini maksimize maliyetlerini de minimize edecekleri düşüncesiyle örgütten etkilenirler. Yine Lievens ve Highhouse'a göre (2003) potansiyel adayların bir örgüte başvurusu sadece fonksiyonel özellikler ile açıklanamaz. Örgütün sahip olduğu soyut ve subjektif duygusal özellikleri de adayın örgütte çalışma niyetini etkiler. Bu duygusal özellikler örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması ve prestijli olması şeklinde sıralanabilir.

İşveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal özellikler ile ilgili farklı örneklemelerde (öğrenciler, potansiyel adaylar ve hali hazırda çalışanlar) araştırmalar yapılmıştır. Harold ve Ployhart (2008: 208) potansiyel adaylar ile yaptıkları boylamsal çalışmada ücret ve lokasyon gibi fonksiyonel özellikler ile prestij ve uyum gibi duygusal özelliklerin adayların örgüte başvurmasını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yıllar geçtikçe ücret ve uyumun öneminin arttığı fakat prestij ve lokasyonun görece sabit kaldığını tespit etmişlerdir.

Lievens ve Highhouse (2003) fonksiyonel ve duygusal özelliklerin işveren markası üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, öğrenci ve banka çalışanları örneklemeyle araştırma yapmışlardır. Araştırmada öğrenciler için fonksiyonel özelliklerden ücret, gelişme imkanları ve müşteriler ile yakın diyalog; duygusal özelliklerden ise yenilikçi ve alanda uzman olma boyutlarının önemli olduğu; çalışanlar için ise iş güvenliği ve ikramiyeler gibi fonksiyonel özelliklerin ve prestij ve yenilikçi olma gibi duygusal özelliklerin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lievens (2007) tarafından potansiyel adaylar (öğrenciler), hali hazırda başvuran adaylar ve mevcut çalışanlar (askeri personel) üzerinde Belçika ordusunun işveren markasının etkileri araştırılmıştır. Sonuç olarak hali hazırda orduya başvuran adayların fonksiyonel ve duygusal özellik algıları hem potansiyel hem de mevcut çalışanlardan (askeri personel) daha olumludur. Ayrıca her üç örneklem için duygusal özellikler fonksiyonel özelliklere göre daha etkilidir. Benzer bir araştırma Ünal (2010) tarafından Hava Harp Okulu için yapılmıştır. Araştırma bulguları Lievens'in (2007) bulguları ile paralellik arz etmektedir. Duygusal özellikler her üç örnekte de fonksiyonel özelliklere göre daha etkilidir.

Gruman ve Saks (2011) potansiyel adaylar ve onlara iş fuarında eşlik edenler ile yaptığı araştırmada potansiyel adaylar fonksiyonel özelliklerden sosyal aktiviteler, örgüt yapısı ve gelişim imkanları ile duygusal özelliklerden saygınlık ve yenilikçi olmaya önem verirken onlara eşlik edenler eğitim imkanı, saygınlık ve dayanıklılığa

(ekonomik olarak) önem vermektedirler. Örgütsel çekicilikte duygusal özelliklerin fonksiyonel özelliklerden daha etkili olduğu da tespit edilmiştir.

İşveren markası ile ilgili çalışmalar genellikle batılı ülkelerde yapılmıştır. Farklı sektör ve örnekleme benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Türkiye gibi batılı olmayan ve toplulukçu kültüre sahip ülkelerde yeterince araştırma yapılmamıştır.

Akçay vd (2013) potansiyel adaylar (Turizm öğrencileri) ve otel çalışanları ile yaptıkları araştırmada, öğrencilerin ve otel çalışanlarının otel işletmelerini çekici bir iş yeri olarak algılanmasında fonksiyonel ve duygusal özelliklerin birbirinden farklı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Çalışanlar için fonksiyonel özelliklerden kariyer olanakları, iş özellikleri ve müşteriler doğrudan, fiziki çevre ve ücret dolaylı olarak örgütsel çekiciliği etkilemekte iken çalışma ortamı ve işletme yapısı örgütsel çekiciliği etkilememektedir. Öğrenciler için ise fonksiyonel özelliklerden fiziki çevre, ücret, çalışma ortamı ve işletme yapısı örgütsel çekiciliği etkilemekte fakat kariyer olanakları, iş özellikleri ve müşteriler örgütsel çekiciliği etkilememektedir. Bu araştırmada yazarlar, duygusal özelliklerin örgütsel çekicilik üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı ve her iki örneklem için dolaylı etkinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Alt boyutlar bağlamında otel çalışanları için sağlamlık ve heyecan, öğrenciler için ise seçkinlik ve duyarlılığın örgütsel çekicilik üzerinde dolaylı bir etkisinin bile olmadığını bulunması ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Zira literatürde duygusal özelliklerin örgütsel çekicilikte çok önemli olduğu ve bu özellikler ile diğer işletmelerden farklılaşılacağı vurgulanmaktadır.

İşveren markasını kültürlerarası karşılaştırma şeklinde inceleyen Baum ve Kabst (2013) dört ülkeden (Almanya, Çin, Hindistan ve Macaristan) 56 üniversitede okuyan toplam 1569 mühendislik öğrencisi ile araştırma yapmıştır. İşveren markasını çalışma ortamı (workingatmosphere), kariyer fırsatları, iş-yaşam konforu, işin çekiciliği (taskattractiveness) ve ücretin çekiciliği alt boyutları ile ele alan yazarlar işe başvurmada ulusal bağlamın görece etkisini tespit etmek istemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda kariyer fırsatları ve çalışma ortamının tüm ülkelerde adayların

işe başvurma niyetini benzer şekilde önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Diğer boyutlarda ise farklılıklar ortaya çıkmıştır. İş-yaşam konforu Hintli öğrenciler için çok önemli iken Çinli ve Macar öğrenciler için o kadar da önemli değildir. Yapılan işin çekici olması Alman ve Hintli öğrenciler için başvuruda önemli iken Macar öğrenciler için diğer öğrencilere nazaran pek önemli değildir. Macar öğrenciler ise diğer öğrencilere göre ücretin çekiciliğine daha fazla önem vermektedirler. Bu araştırmada işveren markası alt boyutlarından ücretin çekici olması adayların başvuru niyetini en az etkileyen etmendir. Ulusal bağlam ücret çekiciliği, iş-yaşam konforu ve işin çekiciliği boyutlarında farklılığa sebep olmasına rağmen kariyer fırsatları ve çalışma ortamı dört ülke öğrencileri içinde farklılığa sebep olmamıştır. Lievens (2007) tarafından Belçika’da yapılan araştırmada da kariyer fırsatları ve çalışma ortamı (takım çalışması ve takım ruhu gibi) önemli tercih nedenidir. Bu sonuçlar farklı ekonomik ve kültürel çevrede bile örgütsel destek, takım ruhu gibi çalışma şartları ve ortamının işveren markasında önemli olduğunu göstermektedir. Baum ve Kabst’ın (2013) araştırması geniş katımlı olması ve kültürlerarası karşılaştırma yapması açısından değerli olmakla birlikte işveren markasını sadece fonksiyonel özellikler açısından ele alması ve duygusal özellikleri ihmal etmesinden dolayı eleştirilebilir.

Zhu vd. (2014) batılı olmayan ülkelerde işveren markası boyutlarını ortaya koymak ve yeni bakış açısı ile yeni bir işveren markası ölçeği geliştirmek amacıyla, önceki çalışmalara benzer şekilde (Lievens ve Highhouse, 2003; Berthon, Ewing ve Hah, 2005) 912 lisans öğrencisi ile araştırma yapmışlardır. Çin örneğinde çıkan boyutlar diğer çalışmalar (Sutherland Torricelli ve Karg, 2002; Lievens ve Highhouse, 2003; Berthon, Ewing ve Hah, 2005) ile benzer sonuçlar göstermektedir. Bu sonuçlara göre hem batı kültüründe hem de Asya kültüründe maaş ve yan haklar, gelişim olanakları (kariyer ve eğitim) ve saygınlık işveren markası boyutlarını oluşturmaktadır. Çin örneğinde batılı ülkelere farklı olarak iş aile dengesi ayrı bir boyuttur. Ayrıca yenilikçilik ve dayanıklılık değil liderlik, sahiplik ve saygınlık duygusal faydayı oluşturmaktadır. Çin kültüründe materyalist değerler işveren

tercihinde daha önemli rol oynadığından fonksiyonel faydalar sembolik faydalardan daha fazla öne çıkmaktadır.

Yapılan araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir: Hem fonksiyonel hem de duygusal özellikler adaylar tarafından önemsenmektedir. Duygusal özellikler fonksiyonel özelliklere göre örgütsel çekicilikte daha fazla öne çıkmaktadır. Piyasaya yeni giren örgütler kısa vadede nitelikli çalışanları bünyelerinde toplayabilmek için fonksiyonel özelliklerini ön plana çıkarırlar fakat bu strateji, özellikle kriz ortamında, sürdürülebilir değildir. Çalışan bağlılığı para ile garanti altına alınamaz. Fonksiyonel özelliklerin hangi sektörde olursa olsun kopyalanması mümkündür bu yüzden örgütler duygusal imaj boyutu ile farklılaşmalıdırlar.

## **2.5. İşveren Markasını Açıklamaya Yönelik Kuramlar**

İşveren markasının aktarımına yönelik öne sürebilecek birçok kuram bulunmaktadır. Söz kuramlardan özellikle bireylerin örgütün üyesi olma noktasında duydukları memnuniyet, ortaya çıkan yüksek motivasyon ve gereksinimlerin karşılanma düzeylerinin değişken olduğu kuramlar ön plana çıkmaktadır.

**Herzberg'in Çift Etken Kuramı:** Herzberg tarafından ileri sürülen çift etken kuramı işveren markası ile ilişkilendirilebilecek en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda işgörenin işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Bu kurama göre hijyen faktörleri işgöreni temelde etkileyen unsurlar içermektedir. Hijyen faktörlerini oluşturan unsurlarda oluşabilecek bir eksiklik ya da sorun motivasyon faktörlerinin işgören tarafından göz ardı edilmesi sonucunu ortaya çıkarabilir. Her iki faktör alanında sağlanan tatmin iş memnuniyeti olarak ortaya çıkacaktır. İşveren markası açısından değerlendirildiğinde işverenin hijyen faktörleri açısından işletmenin temel niteliklerini oluşturmuş olması ve bunu sürekli biçimde uygulaması işgörenin hem hijyen hem de motivasyon faktörleri

açısından işletmeyi değerlendirebilmesinin önünü açacaktır. Bu sayede işletme de motivasyon araçlarını kullanarak işgören performansını artırabilecektir.

**Adams'ın Eşitlik Kuramı:** İşveren markası konusunu açıklamada kullanılacak bir diğer kuram ise, Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramıdır. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Toker, 2008:72).

İş doyumunu Adams tarafından, bireylerin diğerleri ile ne şekilde karşılaştırıldığı ve istenilenlerin ne olduğu ile elde edilenlerin ne olduğunun mukayese edilmesi esnasında iş görenlerin zihinlerinde canlanan haklılık ve eşitlik gibi duymakta oldukları hisler olarak ifade edilmiştir (Dinç, 2008: 24-25). “Eşitlik kuramı kapsamında; doyumsuzluk veya doyum, iş görenlere sunulmakta olan ücret, çalışma koşulları gibi imkanlar ile bireyler tarafından örgüte sunulan katkılar arasında ortaya çıkan oran ile yine örgüt bünyesinde diğer çalışanlara verilmekte olanların karşılaştırılması yer almaktadır”(Dinç,2008). Örgüt içerisinde çalışanlar kendileri tarafından sağlanan iş girdileri ile çevresinde yer alanların sağlamakta oldukları girdiler arasında karşılaştırma yapma eğilimindedir. Bir çok hizmet sektörü işgöreni için de ödül performanslarını ve coşkularını yüksek seviyede tutmak için anahtar niteliğinde motive edici bir güdüdür (Lee vd., 2014: 1362).

**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:** Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması kuramında ihtiyaçlar önem derecelerine göre şu şekilde sıralanmaktadır; biyolojik ve psikolojik etmenler, güvenlik ihtiyacı, aidiyet ve sevgi ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. İşveren markası açısından bakıldığında elbette öncelikle bireyler kendi ihtiyaçlarının en temel basamaktan itibaren ne derecede karşılandığını ölçerek işvereni değerlendireceklerdir. Biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla birlikte güvenlik ihtiyacının karşılanması en temelde yer alan işletme sorunlarının ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Örneğin, birey kendisinin geçimini rahatlıkla sağlayabileceği, tehlikede hissetmeyeceği, güvenli bir ortamda, düzenli bir iş yaşamı sağlayan bir iş yerinde saygı, itibar, aidiyet, gelişim



gibi aşamaları değerlendirebilir. Bireyin ücret problemi varsa ve bu nedenle mutsuzsa motive edebilmek için istenildiği kadar saygı gösterilsin etkisi son derece sınırlı olacaktır. Bunlarda yaşanan bir sorun işverenin işletmesiyle oluşturduğu saygınlığı ya da itibarı işgörenin dikkate almaması sonucunu doğuracaktır. İşletmedeki işgörenler, farklı eğitim düzeylerinde ise ve farklı maaş alıyorsa Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisindeki yerleri de farklı olacaktır. Bu nedenle, tüm işletme işgörenlerinin beklentilerini karşılayacak genel bir konumlandırma mesajı oluşturmak zor olabilmektedir. Bu nedenle işletmenin asıl ihtiyaç duyduğu işgören profili belirlenmeli, bu profil üzerinde uzlaşmaya varıldıktan sonra konumlandırma çalışmalarına başlanmalıdır. İşgörenlerin iş teklifini kabul etmeden önce kendilerine sorduğu sorular da bize bu konuda yol göstermektedir. Bu sorulardan biri "işletme; müşterilerine, paydaşlarına, işgörenlerine, yönetim kuruluna, katılımcılara, kurucularına vb. mercilere kendisi hakkında ne söylemektedir?" ve "yıllık rapor, işgören bülteni gibi yayınlardaki mesajları net ve tutarlı mı?". Bu sorular, potansiyel işgörenlerin işletmeye karşı algılarının ağırlıklı olarak işletmenin kendi iletişim mesajlarından etkilendiğini yansıtmaktadır (Katoen ve Macioschek, 2007: 22).

## **2.6. İşveren Marka İtibarının Oluşumu**

### **2.6.1. İşveren Marka İtibarının Oluşum Süreci**

İtibar, bir topluluğun, bireyin, örgütlerin, firmaların toplum tarafından saygı görmesi, değerli ve prestijli olması anlamına gelir. İşveren marka itibarı oluşum sürecinde marka kimliği, imajı, kültürü, marka kurum içi ve kurum dışı müşterilerine olan davranışları itibarın oluşmasına yardımcı olur. İşveren markasının itibarını oluştururken bütün bu süreçleri benimsemek ve kabullenmek gerekir.

İtibar, oluştururken tüm bu tutumları bir arada tutup gerçekleştirilecek olan faaliyetlerini sunduğu vaadlerle kitlesine iletmelidir. Gösterdiği güven ile toplum ve marka arasında bir bütün oluşturur. Bu da işveren markasının maddi yönünün yanı sıra duygusal yönü ile de değerlendirme aşamasına girer.

Keller (1993)'e göre; markaya yönelik bahsedilen tutumlar, tüketici marka ilişkisinin en önemli belirleyicilerinden birisidir ve tüketicilerin bir markaya yönelik tutumları marka itibarının oluşmasında etkilidir.

İşveren marka itibarlarını Kuyucu (2003) aşağıdaki örneklerle açıklamıştır;

- Süreç içinde kurum için önem taşıyan zihinlerin hangileri olduğunu saptamak,
- Kurumun rakipleri arasındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğin gerçekçi bir şekilde teşhiş etmek,
- Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki faktörlerin hangisinin kullanılacağına karar vermek,
- Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığını, hedef pazar dilimleri açısından iyi bir konuma ulaşıp ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemek,
- Son olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine etki eden yolları belirlemek üzere geniş iletişim taktiklerinden yararlanmak gerekmektedir.

İş veren marka itibarında sonuç olarak; gündelik yaşamımızda ihtiyacımız olan sektörlerin sunduğu faaliyetler bütününde, diğer rakiplerimden farklı ne yapabilirimi aramalıdır. Bulunan farkındalıklarla potansiyel tüketicisinin zihninde marka imajını oluşturur. Oluşum içerisinde olan marka öncelikle kendi kimliğini tanılaması gerekir daha sonrada imajı ve kültürüyle dış alanda tüketicisinin zihninde oluşmalıdır.

### **2.6.2. İşveren Marka İtibarının Önemi**

Markaların en önemli hedefleri arasında güçlü markalar yaratmak yer alır. Bu güçlü markalar uzun ve kısa dönemli olarak yüksek gelir sağlarlar. Çoğu markanın taze kalmaya ihtiyacı vardır. Marka geliştirilen amaca bağlı kalmalıdır. Bunlar markanın planları için hayati önem taşır (Vaid, 2003: 42).

Markalar itibar kazanmış ise güvenilirliklerini arttırarak tüketiciye ulaşabilirler. Böylelikle potansiyel tüketici ile daha kolay iletişim kurabilirler. Potansiyel tüketiciler kararlarını mantıklarının yanı sıra duyguları ile alırlar. İtibarına güvenen markalar tüketicisine vaat ettiğini verebileceği duygusunu inandırırrsa beraberliği getirmiş olur.

Kadıbesegil'e göre; "İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?"(Kadıbesegil, 2006,29). Marka itibarın ne kadar önemli olduğundan bahsederek, itibara değer verilmediği takdirde itibarın potansiyel tüketiciler tarafından sona ereceğini anlatmak istemiştir.

İşveren marka itibarını oluşturmadaki en önemli özelliklerden biri de, kurum içi personellerdir, sonra da kurum dışı olan potansiyel tüketicileridir. Kurum içi personellerin işveren firmasına olan güveni ve memnuniyeti ne kadar fazla ise dışarıya da bu itibarı gösterir, markalar bu durumu avantaja çevirir. Bu sebepten işveren markaları, tüketicilerine markalarındaki ürünlerini sunabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için, marka itibarlarını koruyarak planlar yapmalıdırlar.

Markalar var oldukları süre içerisindeki itibarlarını yine kendileri yok edebilir. Dönem içerisindeki sergiledikleri stratejileri, tutumları, planları şirketin yok olmasına değerlerini kaybetmesine sebep olabilir. Potansiyel tüketicisinin istek ve taleplerini, geri bildirimlerini dikkate almazsa marka itibarını zedeleyebilir. Bu doğrultu da gelecek olan geri bildirimleri, önerileri dikkate almalı ve bir b planı oluşturmalıdır.

İşveren marka itibarı uygulamalarında marka imajı, marka farkındalığı, marka memnuniyeti ve marka güveni önemli rol oynamaktadır. Temel işlevi ise, tüketicilerin firmanın ürün ve hizmetlerini tanımlamalarına yardımcı olmaktır (Selvi; 2007: 98).

İşveren marka yönetimi uygulamalarında marka imajı, marka farkındalığı, marka memnuniyeti ve marka güveni önemli rol oynamaktadır. Temel işlevi ise,

tüketicilerin firmanın ürün ve hizmetlerini tanımlamalarına yardımcı olmaktır (Selvi, 2007: 98).

Bugün marka itibarları üzerine yapılan çalışmalarda marka yönetiminden oldukça bahsedilmiştir. Aktuğlu'ya (2004) göre; İşveren markalarının yönetilmesindeki amaç markanın var olduğunu bilinirliğinin sağlanmasını , markayı tercih edebilmesini aynı zamanda markanın sadakatini sağlayıp dışardanki markalardan farklı olduğunu ve lider olabilmesini sağlayabilmektir. Marka'da görev alan yetkililer, potansiyel tüketicilere beklentilerini ve ihtiyaç duydukları alanlara göre markalarını güncel tutmalıdırlar.

Günümüzde işveren markalaşmaya ait yönetim kısmında büyük değişiklikler görülmektedir. Odak noktası, yerel endüstriden markaların yönettiği küresel pazarlara kaymaktadır. Bugün stratejik düşünce ürün yönetiminden kategori yönetimine, ürün markasından firma markasına doğru ilerlemektedir (Vaid, 2003: 42). Marka yönetmek, zamanla herhangi bir marka ile onun yaratıcıları açısından zorlu bir mücadeleye dönmektedir ve tüm pazarlama kararlarının uzun vadeli olarak verilmesini gerektirir. Bazen pazar koşullarında hâkim olan değeri elde etmek için markanın bir veya birden fazla öğesini değiştirmek zorunludur. Marka yöneticileri markalarının nasıl algılandığını ve en iyi şekilde nasıl algılanacağını bilmek zorundadır. Böylelikle markayı yönetmede başarılı olunur (Bühler, 2008: 44).

Rekabet ortamındaki marka itibarının fark yaratan avantajlarından bazılarını örnek verecek olursak; kurum içi çalışanların bilgi ve becerilerinin üstün olanlarını çekmek, yaşanan kritik durumlarda zararı en aza indirmek, tüketiciler arasındaki yayılan memnuniyet durumunu sağlamak, kendi bünyesinde yeni ortaklarla anlaşarak markasına artış sağlamak ve yeni pazarlara kapılar açmak işletmeler için önemlidir.

### 2.6.3. İşveren Marka İtibarının Yönetime Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi alanında nispeten yeni bir konu olan işveren markasına uygulama alanında (iş dünyası) artan bir ilgi söz konusudur ve birçok örgüt işveren markası çalışmaları yürütmektedir (Baş, 2011; Ötken ve Okan, 2015). İşveren markası ile ilgili çok fazla araştırma olmamasına rağmen konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçları güçlü işveren markasının örgütün finansal performansını yükselttiğini, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azalttığını, örgüte başvuru sayı ve niteliğini arttırdığını, işe alım maliyetlerini düşürdüğünü, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına destek sağladığını ve işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttırdığını göstermektedir. Aşağıda, bahsedilen etkilerin nasıl gerçekleştiği detaylı olarak ele incelenmiştir.

**Güçlü Bir Örgüt Kültürü:** Oluşturma İşgörenler örgütte neleri normal karşılıyor? Hangi tür davranışlar ödüllendirilmekte veya kınanmaktadır? Örgütün değer ve normları nelerdir? Örgüt işgörenlerine ne vaat ediyor? soruları işveren markasını tanımlamak ve geliştirmek isteyenler için faydalı sorulardır (Barrow ve Mosley, 2005: 113). İşveren markasının temel amacı, işletmenin varlık nedenine ilişkin tutarlı bir mesaj oluşturmaktır. Örgüt misyon ve vizyonundan farklı olarak marka sadeliği ve etkileme derecesi ile iletilmek istenen mesaj tüm işgörenler tarafından aynı şekilde algılanır ve benimsenir. Böylece örgütün değer ve normlarına ilişkin uzlaşma artar ve örgüt kültürü güçlenir (Baş, 2011: 46). Örgüt kültürünün güçlenmesini ve sorumluluklarının hangi başlıklar altında toplanmasını gerektiğini gösteren Carroll'a göre (1991,26):

- Müşterilere karşı sorumluluklar,
- Sahiplere karşı sorumluluklar,
- Çalışanlara karşı sorumluluklar,

- Topluma karşı sorumluluklar,
- Sosyal gruplara karşı sorumluluklar,
- Destekleyicilere karşı sorumluluklar,
- Rakiplere karşı sorumluluklar.

Yapılan araştırmalara göre örgütteki çalışma ortamı, arkadaşlık ilişkileri, öğrenme ve yenilikçi olma gibi örgütsel özellikler mevcut çalışanlar ve hali hazırda iş arayanlar tarafından örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005; Kuşcu ve Yolbulan, 2010).

**Örgütsel Bağlılık Artışı:** rgtsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için fazladan çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer (1990: 3-4) rgtsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutta ele almaktadır. Duygusal bağlılık; işgörenin örgüte duygusal bağ ile bağlanması ve kendisini örgüt ile özdeşleştirmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı; işgörenin işten ayrıldığı zaman karşılaşacağı maliyetler sebebiyle örgütte çalışmaya devam etmesine dayanmaktadır. Normatif bağlılık ise işgörenin doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlılık duymasıdır. Örgütler işgörenlerinin örgüte duygusal olarak bağlı olmasını arzu ederler. İşveren markası uygulamaları sonucunda kişi örgütünü “alışabilecek en iyi yer (greatplacetowork)” olarak görürse başka bir örgütte çalışmayı düşünmez bu da işgörenlerin bağlılık düzeyini arttırır (Baş, 2011: 44). Yapılan araştırmalar işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (nal, 2010; Javanmard ve Nia, 2011; Priyadarshi, 2011). İşveren markası ve örgütsel bağlılık boyutlar bağlamında ele alındığında duygusal tercih özellikleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ilişki, fonksiyonel tercih özellikleri ile devam bağlılığı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (nal, 2010). Priyadarshi (2011) yaptıkları araştırmada işveren

markası ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin devam bağlılığına göre daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Ito, Brotheridge ve McFarland (2013) işe ilk girilen yıllarda fonksiyonel özelliklerin duygusal özelliklere göre bağlılıkta daha fazla etkiye sahip olduğunu ama sonraki yıllarda bu durumun tersine döndüğünü ve duygusal özelliklerin duygusal bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal tercih özellikleri kişinin değerleri ile ilgilidir. Kişi-örgüt uyumunun yüksek olduğu örgütlerde duygusal bağlılık yüksek olur (Chew ve Chan, 2008). Fonksiyonel tercih özellikleri içinde yer alan ücret ve iş garantisi gibi değişkenler devam bağlılığının oluşmasını etkiler. Bu durum duygusal tercih özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ve fonksiyonel tercih özellikleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

**İşe Alım Maliyetlerinde Düşüş:** Markanın değer katmak rolüne ek olarak güçlü işveren markası maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir. Barrow ve Mosley'e (2005: 87) göre maliyetlerin en çok azaltılabileceği alan işe alımdır. İşgörenlerin yerine yenilerinin alınmasının maliyeti birçok sektörde hatırı sayılır derecede yüksektir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre bir işgörenin işten ayrılması ve yerine yeni kişinin gelmesinin maliyeti, o işgörenin yıllık maaşının yarısına eşittir. Orta düzey yöneticiler için bu rakam yıllık maaşın bir buçuk katına, üst düzey yöneticiler için ise iki buçuk katına çıkmaktadır. Güçlü işveren markasına sahip örgütler kritik pozisyonları doldurmakta güçlük çekmezler. Bu örgütlerde elde tutma oranları yüksek olduğundan yeni işe alımlar düşük düzeyde kalır. Buna bağlı olarak temin ve seçim için yapılan harcamalar azalır (Knox ve Freeman, 2006; Baş, 2011). Hastalık veya başka sebepler ile yapılan devamsızlık örgütlerin önemli maliyetlerindedir. Bu maliyet hastalık ödemesi gibi direkt maliyetlere ilave olarak üretim kaybı, işlerin aksaması ve verim kaybı gibi dolaylı maliyetleri içerir. İşe alım, elde tutma ve devamsızlık tasarruf yapılabilecek alanlar olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık sağlanarak ve işveren markası ile bu maliyetler azaltılabilir (Barrow ve Mosley, 2005: 88). Ritson'a (2002 akt. Berthon, Ewing ve Hah, 2005) göre güçlü işveren markası işe alım maliyetini düşürür, çalışanı örgütte tutmayı pozitif yönde

etkiler hatta işveren markası zayıf olan örgütteki işgörenlere kıyasla daha düşük ücretle işgören bulabilir.

**İşten Ayrılma Niyetinde Azalma:** İşten ayrılma örgütlerde doğrudan ve dolaylı maliyetlere sebep olmaktadır. Yeni bir kişinin bulunması, işe alınması ve eğitimi gibi faaliyetler doğrudan maliyetlere; geride kalanların iş yükünün artması ve sosyal sermaye kaybı ise dolaylı maliyetlere sebep olur (Yıldız, 2014: 139). Yetenekli ve kaliteli işgörenlerin örgütten ayrılmasının örgütü olumsuz yönde etkilediği düşünüldüğünde, işveren markası işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracak veya azaltacak bir çözüm olabilir. Nitekim konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre; işveren markası işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir ve güçlü işveren markası ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Priyadarshi, 2011; Brotheridge ve McFarland, 2013). Terlemez ve Baş'ın (2012) pilotlar ile yaptıkları araştırmada işten ayrılma niyeti ile işveren markası arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular ile paralel olarak Yıldız (2014) antrenörler ile yaptığı araştırmada işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve işveren markasının işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

**Başvuru Sayı ve Niteliğinde Artış:** Turban ve Cable (2003: 745) örgütsel açıdan çekici olan örgütlerin aday havuzunun daha geniş olacağı ve buradan yüksek kalitede çalışan temin edilebileceğini ifade etmektedir. İşveren markanız güçlendikçe daha önce örgütünüzde çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli adayların tercih listesine gireceğiniz için aday kalitenizde artar. Ayrıca markanızın bilinirliğinin artması örgütünüze yapılacak başvuru sayısını da arttıracaktır (Baş, 2011: 44). İşveren markasının aday başvuru sayı ve niteliğinde artışa neden olduğunu gösteren birçok araştırma vardır (Slaughter vd., 2004; Ong, 2011). İşveren markasının, potansiyel adayların dışında aktif olarak iş aramayan adayların dikkatini çekeceği ve örgüt ile ilgilenmelerini arttıracacağı vurgulanmaktadır (Baş, 2011: 45). Bu bilgiler ışığında işveren markasının aday başvurularında önemli bir etmen olduğu söylenebilir.



**Finansal Performans Artışı:** İşveren markasının sağladığı örgütsel bağlılık ile giderlerin azaldığı ve müşteri memnuniyetinin arttığı ve böylece finansal performansın yükseldiği iddiasını ispat etmek amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Sears araştırmasının sonucuna göre işgören memnuniyetindeki % 4'lük artış 200 milyon dolardan fazla ilave gelir sağlamaktadır. İngiltere'de perakende sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılan araştırmaya göre işgörenlerin örgüte bağlılıklarındaki bir puanlık artış mağaza başına satışları % 9 attırmıştır ve bu artış 200.000 sterline denk gelmektedir. Benzer şekilde işgörenlerinin yüksek bağlılık göstermesi sonucu daha fazla gelir elde eden ve daha fazla kar marjı ile büyüme yakalayan örgütlerin olduğu araştırmalar ile ortaya konmuştur (Barrow ve Mosley, 2005: 91). Baş'a göre (2011: 44) göre kişinin çalıştığı örgüt ile ilgili konuşulduğunda olumlu şeyler söyleniyor ve insanlar hayranlıklarını ifade ediyorlar ise, orada çalışan kişiler bu örgütte çalıştıkları için kendilerini şanslı hissederler ve bu durum onların motivasyon ve performansını arttırır. İran'da banka çalışanları ile yapılan araştırma sonuçları Baş'ın (2011) iddialarını doğrulamaktadır. Bu araştırmaya göre işveren markası performans artışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Javanmard ve Nia, 2011).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada bir vakıf üniversitesinde öğrenim gören öğrencilerin eğitim hayatlarına devam ettiği üniversite hakkında sahip oldukları imaj algılarının araştırılması, bu üniversiteyi seçme sebeplerinin sıralanması ve öğrenciler tarafından değerlendirilen vakıf üniversitesinin örgüt imajı, işlevsel faydası ve psikolojik faydası değerlendirilerek eksiklerin giderilmesi adına çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmada betimsel tarama modeline başvurulmuştur. Betimsel tarama modeli geçmişte veya şu anda mevcut olan durumu veya olguyu olduğu şekliyle tanımlamayı amaç edinen bir yaklaşımdır (Karasar, 2005).

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline ve amacına göre oluşturulmuş olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H<sub>1a</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin algılanan üniversite kimliği imajı düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H<sub>1b</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin işlevsel faydalar algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H<sub>1c</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin psikolojik faydalar algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2a</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin algılanan üniversite kimliği imajı algıları ailesinin gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin işlevsel faydalar algıları ailesinin gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2c</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin psikolojik faydalar algıları ailesinin gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3a</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin üniversite kimliği imajı algıları üniversitede öğrenci olarak bulunma süresine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3b</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin işlevsel faydalar algıları üniversitede öğrenci olarak bulunma süresine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3c</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin psikolojik faydalar algıları üniversitede öğrenci olarak bulunma süresine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>4a</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin üniversite kimliği imajı algıları üniversiteden önceki lise türüne göre farklılaşmaktadır.

H<sub>4b</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin işlevsel faydalar algıları üniversiteden önceki lise türüne göre farklılaşmaktadır.

H<sub>4c</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin psikolojik faydalar algıları üniversiteden önceki lise türüne göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5a</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin üniversite kimliği imajı algıları üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5b</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin işlevsel faydalar algıları üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5c</sub>: Vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin psikolojik faydalar algıları üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesine göre farklılaşmaktadır.

Burada üniversite kimliği imajı üniversitede eğitim gören öğrencilerin üniversiteye insani özellikler atfederek onu bir kimlik (eğitim kalitesi vb.) üzerinden değerlendirmesi anlamında kullanılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Altınbaş Üniversitesi'nde çeşitli lisans bölümlerinde eğitim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Altınbaş Üniversitesinin 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisindeki lisans düzeyinde eğitim gören öğrenci sayısı 5969 kişidir. Buna göre istatistiksel metotların uygulanabilir olmasına imkan tanıyan 102 öğrenci örneklem grubuna dahil edilmiştir.

Araştırmada örneklem hacmine ulaşılması için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, bu örnekleme yönteminde araştırmayı yapan kişinin örneklem sayısına ulaşabilmesi için örnekleme dahil edilecek kriterleri sağlayan bireylere ulaşılabilirliği dikkate alınarak seçimini yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

### **3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada araştırmanın hipotezlerinin sınanması için veri toplama ve analiz etme süreçleri nicel araştırma yöntemi adımları takip edilerek yapılmıştır. Bunun için veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmış ve vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerle yüz yüze görüşülerek öğrencilerin tanıtıcı özellikleri ve üniversitenin marka imajı hakkındaki görüşlerine ulaşılmıştır. Çalışmamızda kullanılan anket 4 (dört) bölümden oluşmaktadır.

1-Demografik Özelliler Formu (Ek 1)

2- Eğitim Öğretim Hayatı ile İlgili Özellikler Formu (Ek 2)

3- Öğrencilerin Vakıf Üniversitesi Hakkındaki Düşünceler Formu (Ek 3)

4- İşveren Markası Anketi (Ek 4)

**Demografik Özelliler Formunda**, öğrencilerin cinsiyetini ve ailesinin gelir durumunu öğrenmeye yönelik 2 (iki) adet soru bulunmaktadır.

**Eğitim Öğretim Hayatı ile İlgili Özellikler Formunda**, öğrencilerin üniversitede bulunma süreleri, üniversitedeki bölümü, üniversiteden önceki lise türü, üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesi durumu hakkında bilgi sahibi olunması için 4 (dört) adet soru bulunmaktadır.

**Öğrencilerin Vakıf Üniversitesi Hakkındaki Düşünceler Formunda**, öğrencilerin hali hazırda eğitim gördükleri üniversiteyi tercih etmelerindeki sebepler, eğitim gördükleri üniversiteyi başkalarına tavsiye edilme ve bu üniversiteye giriş yapmadan önceki beklenti ve devamındaki beklentilerin karşılanma durumlarının öğrenilmesini amaç edinen 3 (üç) adet soru bulunmaktadır.

**İşveren Markası Anketi**, İçirgen (2016) tarafından Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006), Backhaus ve Tikoo (2004)'nun çalışmalarında yer alan ifadeler kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği yapılarak literatüre kazandırılmıştır. İçirgen (2016)'in çalışmasında ölçek toplamda 23 ifadeden ve 3 (üç) alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları, madde numaraları, İçirgen (2016)'nin çalışmasındaki güvenilirlik katsayıları ve çalışmamızda hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. İşveren Markası Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Madde Numaraları</b>	<b>İçirgen (2016) Cronbach Alpha</b>	<b>Bu çalışmadaki Cronbach Alpha</b>
<b>Örgüt Kimliği İmajı</b>	1-2-3-4-5	0,86	0,79
<b>Algılanan İşlevsel Faydalar</b>	6-7-8-9-10-11	0,72	0,85
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23	0,92	0,94

Ölçekte ters kodlaması yapılan madde bulunmamaktadır. Ölçek 5'li likert tipi ölçek olup, "Tamamen katılıyorum (4,20-5,00)", "Katılıyorum (3,40-4,19)", "Ne katılıyorum ne katılmıyorum (2,60-3,39)", " Katılmıyorum (1,80-2,59)" ve "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)" şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin örgüt kimliği alt boyutundan alınan puanların yüksek olması üniversitenin öğrencilerin algılarındaki imajının iyi düzeyde olduğu, algılanan işlevsel faydalar alt boyutu puanlarının yüksek olması üniversitenin eğitim faaliyetlerinin işlevsel olduğu ve buna yönelik öğrenci algılarının yüksek olduğu, algılanan psikolojik faydalar alt boyutundan alınan puanların yüksek olması üniversitenin öğrencilere yönelik motivasyon kaynakları oluşturdukları, üniversiteye bir yakınlık duyduğu anlamına gelmektedir.

### **3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırma için seçilen vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımları frekans ve yüzde ile gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutları için yapılan değerlendirmelerin dağılımlarının normal dağılıma uyma durumlarının araştırılmasında çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmıştır. Çarpıklık (skewness)

ve basıklık (kurtois) katsayıları  $-\infty$  ve  $+\infty$  arasında değerler alabilmekte iken, bu değerlerin normal dağılım gösterme lut kim araştırmacılara göre -3 ve +3 kimi araştırmacılara göre -2 ve +2 arasındadır (Ak, 2009). Araştırmada kullanılan ölçekten ve alt boyutlarından alınan puanların normal dağılıma uyduğu tespit edildiğinden öğrencilerin ölçek ve alt boyutlardan almış oldukları puanların çeşitli değişkenlere göre dağılımlarının araştırılmasında parametrik testler kullanılmıştır. Bunlardan iki gruba sahip olanlarda bağımsız rneklemeleler için t-testi ve üç gruba sahip olanlarda tek yönlü varyans analiz (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular %95 güven düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının i tutarlılığının tespit edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmış olup, güvenirlik derecelendirme referansları aşağıdaki skalaya göre alınmıştır (zdamar,2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde vakıf üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin çeşitli değişkenlere göre dağılımları frekans ve yüzde olarak belirtilmiş; öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından alınan puanların dağılımı ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumları araştırılmıştır.

#### 4.1. Öğrencilerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

Öğrencilerin demografik özelliklerine göre dağılımları tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Öğrencilerin Demografik Özellikleri Dağılımı**

Özellikler	N	%	Özellikler	N	%		
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	67	65,7	<b>Aile Aylık Gelir Durumu</b>	2000 TL'den az	11	10,8
	Erkek	35	34,3		2001-4000 TL	46	45,1
				4001-8000 TL	29	28,4	
				8001 TL'den fazla	16	15,7	

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %65,7'sinin kadın ve %34,3'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin ailesinin aylık gelir durumuna göre dağılımları incelendiğinde %45,1'inin 2001-4000 TL arasında, %28,4'ünün 4001-8000 TL arasında, %15,7'sinin 8001 TL'den fazla ve %10,8'inin 2000 TL'den az olduğu tespit edilmiştir.



Öğrencilerin eğitim öğretim hayatı ile ilgili özelliklerine göre dağılımları tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2. Öğrencilerin Eğitim-Öğretim Hayatı İle İlgili Özellikleri Dağılımı**

Özellikler		N	%	Özellikler		N	%
<b>Üniversite de Öğrenci Olarak Bulunma Süresi</b>	1 yıl	13	12,7	<b>Üniversite de Öğrenci Olarak Bulunma Süresi</b>	Anadolu Lisesi	64	62,7
	2 yıl	26	25,5		Çok Programlı Anadolu Lisesi	4	3,9
	3 yıl	33	32,4		Anadolu Lisesi	6	5,9
	4 yıl	15	14,7		Fen Lisesi	3	2,9
	5 yıl ve daha fazla	15	14,7		İmam Hatip Lisesi	25	24,5
<b>Bölüm</b>	Hukuk	8	7,8	<b>Üniversiteye Başlangıç Durumundaki Eğitim Ödemesi</b>	Tam Burslu	34	33,3
	İşletme	7	6,9		Yüzdeli Burslu	57	55,9
	Diş Hekimliği	9	8,8		Burs Yok	11	10,8
	Eczacılık	5	4,9				
	Tıp	2	2,0				
	Mühendislik	23	22,5				
	İktisat						
	Güzel Sanatlar	6	5,9				
	Diğer	9	8,8				
		33	32,4				

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin üniversitede öğrenci olarak bulunma süresine göre dağılımları incelendiğinde %32,4'ünün 3 yıldan, %25,5'inin 2 yıldan, %14,7'sinin 4 yıldan, %14,7'sinin 5 yıl ve daha fazla yıldan, %12,7'sinin 1 yıldan bu yana öğrenci oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin üniversitede devam ettikleri bölüme göre dağılımları incelendiğinde %22,5'inin mühendislik bölümünde, %8,8'inin diş hekimliği, %8,8'inin güzel sanatlar, %7,8'inin hukuk, %6,9'unun

işletme, %5,9'unun iktisat, %4,9'unun eczacılık, %2,0'inin tıp ve %32,4'ünün diğer bölümlerde eğitim gördükleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin üniversiteden önceki lise türüne göre dağılımları incelendiğinde %62,7'sinin anadolu lisesi, %5,9'unun fen lisesi, %3,9'unun çok programlı anadolu lisesi, %2,9'unun anadolu imam hatip lisesi ve %24,5'inin diğer lise türlerinden mezun oldukları bulunmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesine göre dağılımları incelendiğinde %55,9'unun yüzde üzerinden burslu, %33,3'ünün tam burslu ve %10,8'inin bursu olmadığı belirlenmiştir.

Öğrencilerin hali hazırda devam ettikleri vakıf üniversitesini tercih etme sebeplerinin önem derecesine göre dağılımları tablo 4.3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.3. Öğrencilerin Vakıf Üniversitesini Tercih Etme Sebepleri İle İlgili Dağılımı**

Üniversiteyi Tercih Etme Sebepleri	Derecelendirme	N	%	Üniversiteyi Tercih Etme Sebepleri	Derecelendirme	N	%
Ailemin yaşadığı yere olan yakınlığı	Çok	41	40,2	Yakınlarımdan/akrabalarımın bu üniversite hakkında iyi bir referans edinmiş olmam	Çok	21	20,6
	Önemli	32	31,4		Önemli	37	36,3
	Önemli	29	28,4		Önemli		
	Hiç				Hiç	44	43,1
	Önemli			Değil			
	Değil						

<b>Eğitimin kaliteli olması</b>	Çok	62	60,8	<b>Ailemin veya benim sosyolojik / kültürel inanç ve beklentilerimiz sebebiyle</b>	Çok Önemli	26	25,5
	Önemli				Önemli	40	39,2
	Önemli	36	35,3		Hiç Önemli	36	35,3
	Hiç Önemli Değil	4	3,9		Değil		
<b>Bu üniversiteden mezun olanların iş bulma imkanlarının daha fazla olması</b>	Çok	42	41,2	<b>Üniversitenin sosyal imkanlarının fazla olması</b>	Çok Önemli	32	31,4
	Önemli	48	47,1		Önemli	43	42,2
	Önemli	12	11,8		Hiç Önemli	27	26,5
	Hiç Önemli Değil				Değil		
<b>Üniversite eğitiminin ücretinin uygun olması ve ödeme kolaylığının sunulması</b>	Çok	46	45,1				
	Önemli	35	34,3				
	Önemli	21	20,6				
	Hiç Önemli Değil						

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini ailesinin yaşadığı yere olan yakınlığı sebebiyle tercih etmelerinde çok önemli (%40,2) olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini eğitimin kaliteli olması sebebiyle tercih etmelerinde çok önemli (%60,8) olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini bu üniversiteden mezun olanların iş bulma imkanlarının daha fazla olması sebebiyle tercih etmelerinde önemli (%47,1) olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini üniversite eğitim ücretinin uygun olması ve ödeme kolaylığının sunulması sebebiyle tercih etmelerinde çok önemli (%43,1) olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini yakınlarımdan/akrabalarımın bu üniversite hakkında iyi bir referans edinmiş olması sebebiyle tercih etmelerinde hiç önemli (%45,1) olmadığını ifade etmişlerdir.

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini ailesinin veya kendilerinin sosyolojik / kültürel inanç ve beklentileri sebebiyle tercih etmelerinde önemli (%39,2) olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrenciler eğitim gördükleri vakıf üniversitesini üniversitenin sosyal imkanlarının fazla olması sebebiyle tercih etmelerinde önemli (%42,2) olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrencilerin hali hazırda devam ettikleri vakıf üniversitesi hakkındaki düşünceleri ile ilgili dağılımları tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.4. Öğrencilerin Vakıf Üniversitesini Hakkındaki Düşünceleri İle İlgili Dağılım**

Düşünceler	Değerlendirmeler	N	%	Düşünceler	Değerlendirmeler	N	%
<b>Hali hazırda eğitim görülen vakıf üniversitesini başkalarına tavsiye etme durumu</b>	Evet	77	75,	<b>Vakıf Üniversitesinin Beklentileri Karşılama Durumu</b>	Evet	49	48,0
	Hayır	25	5		Kısmen	45	44,1
			24,		Hayır	8	7,8
		5					

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin %75,5'inin hali hazırda eğitim gördükleri vakıf üniversitesini başkalarına tavsiye edebilecekleri ve %24,5'inin hali

hazırda eğitim gördükleri vakıf üniversitesini başkalarına tavsiye etmeyecekleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin %48,0'inin vakıf üniversitesinde eğitime başlamadan önceki beklentilerinin karşılandığı, %44,1'inin kısmen karşılandığı ve %7,8'inin beklentilerinin karşılanmadığı belirlenmiştir.

#### 4.2. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Dağılımına İlişkin Dağılımlar

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ifadelerinden almış oldukları puanların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.5.'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.5. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

No	İfadeler	X	ss
1	Eğitim gördüğüm kurum kendi alanında eğitim görülecek en iyi kurumlardan birisidir.	3,07	1,06
2	Eğitim gördüğüm kurumda okumak üniversite tercihi yapacaklara cazip gelir.	3,14	1,05
3	Eğitim gördüğüm kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	3,77	0,94
4	Bu eğitim kurumun eğitim görmelerini çevreme öneririm.	3,21	1,02
5	Eğitim gördüğüm kurumda okul arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	3,97	0,98
6	Eğitim gördüğüm kurumda öğretim elemanları ile iyi ilişkiler içindeyim.	3,90	0,90
7	Eğitim gördüğüm kurumda yöneticiler ve öğretim elemanları öğrencilere karşı ilgilidir.	3,74	0,92
8	Eğitim gördüğüm kurumda yöneticiler ve öğretim elemanları öğrencilere karşı samimidir.	3,71	0,94
9	Eğitim gördüğüm kurumda yöneticiler ve öğretim elemanları liderlik vasıflarına sahiptir.	3,63	0,97

10	Bu eğitim kurumuna alanında yetkin öğretim elemanları seçilir.	3,75	1,01
11	Eğitim gördüğüm kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	3,07	1,11
12	Eğitim gördüğüm kurum fikirlerimi önemser.	3,18	1,11
13	Eğitim gördüğüm kurum öğrenci temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	3,34	0,93
14	Eğitim gördüğüm kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	3,37	0,98
15	İyi (kalitede) hizmet ve öğretim veren bir kurumda eğitim görüyorum.	3,51	0,99
16	Çalıştığım kurumda, eğitim görenlerin yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	3,15	1,14
17	Eğitim gördüğüm kurumda, ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	2,42	1,20
18	Bu kurumda öğrenciler arasında eğlenceli bir eğitim/öğretim ortamı vardır.	3,20	1,11
19	Eğitim gördüğüm kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	3,24	1,14
20	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	3,37	1,10
21	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsaydım yine eğitim gördüğüm bu kurumu seçerdim.	3,12	1,20
22	Eğitim gördüğüm kurum benim hedeflerimi önemser.	3,31	1,04
23	Eğitim gördüğüm kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş tanımları mevcuttur.	3,48	0,97

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine ait dağılımları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerlerine Ait Dağılımlar**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık (Skewness)</b>	<b>Basıklık (Kurtois)</b>
<b>Örgüt Kimliği İmajı</b>	102	3,43	0,74	-0,546	0,789
<b>Algılanan İşlevsel Faydalar</b>	102	3,65	0,68	-0,216	-0,104
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	102	3,46	0,64	0,085	0,179

Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin örgüt kimliği imajı algıları boyutu puanları ortalaması  $X=3,43$  ( $ss=0,74$ ; katılıyorum); işlevsel faydalar algıları boyutu puanları ortalaması  $X=3,65$  ( $ss=0,68$ ; katılıyorum); psikolojik faydalar algıları boyutu puanları ortalaması  $X=3,46$  ( $ss=0,64$ ; katılıyorum) olarak bulunmuştur.

İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından alınan puanlarının dağılımında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında olduğundan (Ak, 2009) puanların normal dağılıma uyduğu görülmüş ve farklılaşma testlerinde parametrik testlerin yapılması uygun bulunmuştur.

#### **4.3. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumları**

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçları Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
<b>Örgüt Kimliği İmajı</b>	Kadın	67	3,33	0,72	-2,023	<b>0,046</b>
	Erkek	35	3,63	0,75		
<b>Algılanan İşlevsel Faydalar</b>	Kadın	67	3,62	0,64	-0,524	0,601
	Erkek	35	3,70	0,78		
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	Kadın	67	3,39	0,63	-1,558	0,122
	Erkek	35	3,60	0,65		
<b>İşveren Markası Ölçeği</b>	Kadın	67	3,35	0,59	-1,791	0,076
	Erkek	35	3,59	0,70		

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyete göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesinde kullanılan bağımsız örneklemeler t-testi sonucu, örgüt kimliği imajı alt boyutu puanlarının gruplar arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel bakımdan farklılaştığı belirlenmiştir ( $t=-2,023$ ;  $p<0,05$ ) (Tablo 4.6). Buna göre erkek öğrencilerin ( $X=3,63$ ) üniversite ile ilgili kimlik imajı algılarının kadın öğrencilerden ( $X=3,33$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların ailelerinin gelir durumu değişkenine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Ailesinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları**

Alt Boyutlar	Ailenin Gelir Durumu	N	X	ss	F	p	Levenep	Fark
<b>Örgüt Kimliği İmajı</b>	2000 TL'den az	11	3,35	1,01	1,170	0,325	0,635	
	2001-4000 TL	46	3,36	0,71				



	4001-8000 TL	29	3,65	0,64			
	8001 TL'den fazla	16	3,31	0,79			
<b>Algılanan İşlevsel Faydalar</b>	2000 TL'den az	11	3,67	0,78	0,662	0,577	0,640
	2001-4000 TL	46	3,63	0,66			
	4001-8000 TL	29	3,78	0,62			
	8001 TL'den fazla	16	3,48	0,84			
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	2000 TL'den az	11	3,36	0,73	0,142	0,935	0,665
	2001-4000 TL	46	3,46	0,60			
	4001-8000 TL	29	3,51	0,61			
	8001 TL'den fazla	16	3,47	0,79			
<b>İşveren Markası Ölçeği</b>	2000 TL'den az	11	3,44	0,54	0,747	0,527	0,364
	2001-4000 TL	46	3,43	0,60			
	4001-8000 TL	29	3,54	0,65			
	8001 TL'den fazla	16	3,24	0,80			

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların aile gelir durumuna göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesinde kullanılan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında istatistiksel bakımdan %95 güven düzeyinden bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

#### **4.4. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Eğitim-Öğretim Hayatı İle İlgili Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumları**

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların üniversitede öğrenci olarak bulunma süresine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Üniversitede Öğrenci Olarak Bulunma Süresine Göre Farklılaşma Durumları**

Alt Boyutlar	Öğrenci Olarak Bulunma Süresi	N	X	ss	F	p	Levene p	Fark
<b>Örgüt Kimliği İmajı</b>	1 yıl	13	3,22	0,83	0,521	0,721	0,503	
	2 yıl	26	3,42	0,88				
	3 yıl	33	3,42	0,61				
	4 yıl	15	3,61	0,77				
	5 yıl ve daha fazla	15	3,49	0,72				
<b>Algılanan İşlevsel Faydalar</b>	1 yıl	13	3,51	0,68	0,536	0,710	0,189	
	2 yıl	26	3,70	0,56				
	3 yıl	33	3,72	0,66				
	4 yıl	15	3,47	0,73				
	5 yıl ve daha fazla	15	3,71	0,94				
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	1 yıl	13	3,42	0,69	0,579	0,679	0,614	
	2 yıl	26	3,41	0,53				
	3 yıl	33	3,47	0,68				
	4 yıl	15	3,36	0,64				
	5 yıl ve daha fazla	15	3,68	0,72				
<b>İşveren Markası Ölçeği</b>	1 yıl	13	3,41	0,51	0,129	0,971	0,395	
	2 yıl	26	3,42	0,60				
	3 yıl	33	3,41	0,67				
	4 yıl	15	3,40	0,62				
	5 yıl ve daha fazla	15	3,54	0,81				

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların üniversitede öğrenci olarak bulunma süresine göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesinde kullanılan tek yönlü varyans analizi sonucun göre gruplar arasında istatistiksel bakımdan %95 güven düzeyinden bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların üniversiteden önceki lise türüne göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Üniversiteden Önceki Lise Türüne Göre Farklılaşma Durumları**

Alt Boyutlar	Lise Türü	N	X	ss	t	p	Levene p	Fark
<b>Örgüt Kimliği İmajı</b>	Anadolu Lisesi	64	3,45	0,74	0,123	0,903	-	-
	Çok programlı Anadolu Lisesi*	4	-	-				
	Fen Lisesi*	6	-	-				
	Anadolu İmam hatip Lisesi*	3	-	-				
	Diğer	25	3,40	0,40				
<b>Algılanan İşlevsel Faydalar</b>	Anadolu Lisesi	64	3,71	0,63	0,291	0,772	-	-
	Çok programlı Anadolu Lisesi*	4	-	-				
	Fen Lisesi*	6	-	-				
	Anadolu İmam hatip Lisesi*	3	-	-				
	Diğer	25	3,61	0,25				
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	Anadolu Lisesi	64	3,54	0,62	-0,103	0,918	-	-
	Çok programlı Anadolu Lisesi*	4	-	-				
	Fen Lisesi*	6	-	-				
	Anadolu İmam hatip Lisesi*	3	-	-				
	Diğer	25	3,58	0,36				

İşveren Markası Ölçeği	Anadolu Lisesi	64	3,48	0,64								
	Çok programlı	4	-	-								
	Anadolu Lisesi*											
	Fen Lisesi*	6	-	-					-0,164	0,871	-	-
	Anadolu İmam hatip Lisesi*	3	-	-								
	Diğer	25	3,55	0,13								

\*yeterli örneklem sayısı olmadığından (>10) analize dahil edilmemiştir.

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların üniversiteden önceki lise türüne göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesinde kullanılan bağımsız örneklem için t-testi sonucun göre gruplar arasında istatistiksel bakımdan %95 güven düzeyinden bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesine göre farklılaşma durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.11. Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Üniversiteye Başlangıç Durumundaki Eğitim Ödemesine Göre Farklılaşma Durumları**

Alt Boyutlar	Eğitim Ödemesi Durumu	N	X	ss	t	p	Levenep	Fark
Örgüt Kimliği İmajı	Tam Burslu	34	3,44	0,78	0,342	0,711	0,327	
	Yüzdeli Burslu	57	3,40	0,76				
	Burs Yok	11	3,60	0,53				
Algılanan İşlevsel Faydalar	Tam Burslu	34	3,68	0,69	0,051	0,951	0,726	
	Yüzdeli Burslu	57	3,63	0,67				

	Burs Yok	11	3,64	0,83			
<b>Algılanan Psikolojik Faydalar</b>	Tam Burslu	34	3,48	0,55			
	Yüzdeli Burslu	57	3,49	0,69	0,667	0,515	0,525
	Burs Yok	11	3,25	0,69			
<b>İşveren Markası Ölçeği</b>	Tam Burslu	34	3,50	0,57			
	Yüzdeli Burslu	57	3,39	0,69	0,329	0,721	0,211
	Burs Yok	11	3,43	0,60			

Öğrencilerin İşveren Markası Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların üniversiteye başlangıç durumundaki eğitim ödemesine göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesinde kullanılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre gruplar arasında istatistiksel bakımdan %95 güven düzeyinden bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.5. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Üniversitede düzeyindeki eğitim kurumlarının giderek yaygınlık kazandığı ülkemizde, ulusal çaplı öğrenim stratejilerinin tespit edilmesinde devlete ait üniversitelerle beraber vakıf üniversitelerinin de yükseköğretimde işlevsel bir yeri olduğu bilinmektedir. Üniversitelerin pek çoğu öğrenim faaliyetlerine ve hizmetlerine destekte buldukları değerleri değişikliğe uğratarak diğer üniversitelerle olan rekabette bir farklılık yaratabilmektedirler. Bunu durumu gerçekleştirmeye çalışırken üniversitenin çevresi ile olan etkileşim ve iletişimi, öğrencilerin memnuniyet dereceleri ve çeşitli kademelerdeki maliyetler de göz önünde yer almaktadır. Bu sebeple üniversitelerin sosyal çevreye hizmetlerde bulunabilmeleri ve donanım sahibi bireyler eğitmeleri maksadıyla etkin bir biçimde idare edilmeleri gereklidir. Bu durumda vakıf üniversiteleri, öğrencilere sunmuş oldukları imkanlarla ve rekabette sağlamış oldukları üstünlüklerle ön planda yer almaktadırlar. Günümüzde üniversiteler arasında da eğitim odaklı rekabet ortamı bulunduğundan üniversitede yöneticileri hedef pazarları ile ilgili olarak üniversitelerinin marka algılarını etkin bir biçimde meydana getirmelerine olan gereksinimde artış olmaktadır. Bu sebeple vakıf üniversitelerinin özellikle öğrenciler

açısından hangi biçimde algılandığının tespit edilmesi, üniversitenin marka algısı konumunun belirlenmesi ön planda yer almaktadır. Üniversitelerin sahip oldukları markası bünyesinde eğitim gören öğrencilerin beklentisi ile uyum halinde bulunduğu öğrencilerin de söz konusu üniversiteyi tercihlerinde ilk sıralara koymaktadırlar (Ghodeswar, 2008). Bu durumunun farkındalığı içerisinde olan idarecilere göre üniversiteyi marka haline getirme hususu stratejik bir konu haline gelmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışmamızda vakıf üniversitesi öğrencilerin algısında yer alan üniversite imajı algısının iyi düzeyde olduğu, vakıf üniversitesinin öğrencilere yönelik işlevsel faaliyetlerinin anlaşıldığı ve öğrencileri psikolojik olarak iyi hissettirdikleri sonucu ortaya konulmuştur. Bu durumda araştırmanın gerçekleştirildiği vakıf üniversitesinin rekabet koşullarını yerine getirdiği, öğretim görevlilerinin ve idarenin gerekli adımları attığı ve öğrenciyi üniversiteye bağlı kıldığı ifade edilebilir.

Katılımcılarla gerçekleştirilen sonuçlara göre; Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin %65,7'sinin kadın, %45,1'inin ailesinin gelirinin 2001-4000 TL arasında olduğu, %32,4'ünün 3 yıldan bu yana üniversitede öğrenci olarak bulunduğu, %22,5'inin mühendislik bölümünde, %8,8'inin diş hekimliği, %8,8'inin güzel sanatlar, %7,8'inin hukuk, %6,9'unun işletme, %5,9'unun iktisat, %4,9'unun eczacılık, %2,0'inin tıp ve %32,4'ünün diğer bölümlerde eğitim gördükleri, %62,7'sinin anadolu lisesinden mezun olduğu ve %55,9'unun yüzde üzerinden burslu olarak üniversitede bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin %75,5'inin hali hazırda eğitim gördükleri vakıf üniversitesini başkalarına tavsiye edebilecekleri ve %48,0'inin vakıf üniversitesinde eğitime başlamadan önceki beklentilerinin karşılandığı anlaşılmıştır.

Öğrencilerin hali hazırda eğitim gördükleri vakıf üniversitesini ailesinin yaşadığı yere olan yakınlığı sebebiyle tercih etmelerinde çok önemli (%40,2) olduğunu, eğitimin kaliteli olması sebebiyle tercih etmelerinde çok önemli (%60,8) olduğunu, bu üniversiteden mezun olanların iş bulma imkanlarının daha fazla olması sebebiyle tercih etmelerinde önemli (%47,1) olduğunu, üniversite eğitim ücretinin

uygun olması ve ödeme kolaylığının sunulması sebebiyle tercih etmelerinde çok önemli (%43,1) olduğunu, yakınlarımdan/akrabalarımın bu üniversite hakkında iyi bir referans edinmiş olması sebebiyle tercih etmelerinde hiç önemli (%45,1) olmadığını, ailesinin veya kendilerinin sosyolojik / kültürel inanç ve beklentileri sebebiyle tercih etmelerinde önemli (%39,2) olduğunu, üniversitenin sosyal imkanlarının fazla olması sebebiyle tercih etmelerinde önemli (%42,2) olduğunu ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan öğrencilerin üniversitenin imajını algılama biçimlerinin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiş olup, erkek öğrencilerin kadın öğrencilere nazaran üniversitenin imaj boyutunu daha yoğun hissettikleri sonucu kadın öğrencilere yönelik yeni çalışmaların yapılması konusunda bir itici güç olacağı düşünülmektedir.

Tuncalı Yaman ve Çakır (2017)'in üniversite tercihlerini etkileyen etmenlerin tespit edilmesi için yaptıkları çalışmada öğrencilerin okulun markasından ayrı olarak üniversite tercihlerini yaptıklarını, bu durumda istemiş oldukları bölümün üniversitede olmasına dikkat ettikleri tespit edilmiştir. Bundan sonraki dikkat edilen hususun da okulun akademik itibarı ve öğretim üyelerinin kalitelisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yine aynı çalışmada öğrencilerin üniversite tercihlerinde okulun uzaklığından ziyade buraya olan ulaşım kolaylığının etkili olduğu belirtilmiştir. Moogan ve ark. (2001)'nin çalışmasında okulun bulunduğu konumun ve derslerin içeriğinin etkili olduğu ifade edilmiştir. Soutar ve Turner (2002)'in Avusturalya devleti içinde bulunan üniversitelerde yapmış oldukları araştırmada okulda arzu edilen bölümün yer alması ve üniversitenin akademik konumu önemli derecede tercih sebebi olurken bunlarla birlikte üniversiteden sonra iş bulma imkanının olması ve öğretim üyelerinin kaliteli olmasının da etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ghansah ve ark. (2016)'nın Gana'da gerçekleştirmiş oldukları çalışmada öğrencilerin üniversite tercihlerinde aile ve arkadaşlarının tavsiyelerini dikkate aldıkları, ayrıca okulun konumunun da etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Torlak ve Doğan (2011)'in çalışmasında öğrencilerin üniversitenin marka algısını okulun öğrenciye

mezun olduktan sonra sağlayacağı prestijin ve üniversitenin hali hazırda sahip oldukları özelliklerin oluşturduğu vurgulanmıştır. Çalışmamızda vakıf üniversitesini tercih eden öğrencilerin çok önemli etmenler olarak gördükleri faktörler okul lokasyonunun aileye yakın olması, eğitimin kaliteli olması eğitim ücretlerinin uygun olması ve ödeme kolaylığının sağlanması şeklinde bulunmuştur. Çalışmamızda vakıf üniversitesi tercih sebeplerinin literatürle uyduğu gözlemlenmekte olup, eğitimin kaliteli olduğu algısı önemli bir yer tutmaktadır. Literatürden farklı olarak vakıf üniversitelerinin tercih sebepleri arasında yakınlarımdan/akrabalarımın bu üniversite hakkında iyi bir referans edinmiş olması sebebi ön plana çıkmamıştır. Benzer şekilde Tuncalı Yaman ve Çakır (2017)'in çalışmasında da aile, öğretmen ve arkadaş tavsiyesi tercih sebepleri arasında önemli bir yer edinmemiştir. Bu durumda bir üniversite kurumunun yakın çevreden tavsiye edilebilmesi için o kurum hakkında bir intibanın oluşmasında yeterince zamanın geçmesi gerektiği ifade edilebileceği gibi, kurumun tanıtımın yeterince yapılmadığı da bir gerekçe olarak gösterilebilir. Çalışmamızda incelenen vakıf üniversitesinin eğitim öğretim faaliyetlerine 2011-2012 eğitim öğretim yılında başladığı düşünülürse, bir eğitim kurumunun yaygınlık kazanması için aradan geçen sürenin kısıtlılığa anlayış gösterilebilir. Yine benzer şekilde yeni kurulan bu vakıf üniversitesinin diğer bireylerde henüz bir kalite algısının oluşuma sebep olmadığı da belirtilebilir.



## SONUÇ

İşveren markaları ile oluşturulmuş markalar kendilerinin güçlü olduğu noktaları topluma fark ettirebilirse rakiplerinden önde olmayı sağlayabilir. Sunduğu hizmetin sürekliliğini sağlamak istediği takdirde marka kimliği üzerine önem verip bunu korumalıdır. Markalaşma sürecinde marka olabilmek için işverenler süreci alanında uzman kişilere bırakıp markalarını güçlendirmeye çalışmalıdır. İyi bir marka olmak isteyen sektörler marka oluştururken içeriden dışarıya doğru yapılmalıdır. Önce içerideki çalışan gruba markanın varlığını hissettirip olumlu düşündürtebilirse kendilerinde zihninde yerleşmiş olan markaya ait olarak oluşan itibarlarını olumlu olarak yansıtarak markanın bilinirliğini, farkındalığını arttırabilirler. Hizmet verilecek sektörlerde ait marka değerlerinin güçlenmesi için dış sahada bulunan rakipleri analiz edebilecek, hizmet sunan diğer kurumların, firmaların, şirketlerin yapmadıklarını ve tüketicinin ihtiyacı olanı bulabilmeyi sağlayabilmek, diğer rakiplerinden ayrılarak markasına olan bilgiyi, saygıyı, ilgiyi üstüne alır ve istediği tüketiciye ulaşmış olur.

Konuya eğitim sektöründe bakarsak işveren markalarından biri olan vakıf üniversite özelliğine sahip Altınbaş Üniversitesi üzerinde bir değerlendirme yapılarak potansiyel aday öğrencilerinin tercihleri arasında nasıl bir izlenim oluşturduğunu, tercih edilebilme durumunu, hangi konularda ayrımcılıkları olduğunu ve bireye kattığı değerleri, kültürü, beklentilerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için, eğitim alacağı bölüm üzerinde üniversitenin başarı durumunu, lokasyon olarak öğrencilere avantaj sağlıyor mu ? diğer vakıf üniversitelerinden farklı olabirlik durumlarını tespit edilmek istenmiştir. Marka imajının, marka bilinirliğinin hangi süreçlerde olduğunu, psikolojik olarak nasıl bir izlenim bıraktığına ait bir değerlendirme çıkarılmıştır.

Vakıf üniversitesinin öğrencilerin algısındaki imajının iyi düzeyde olduğunu, üniversitenin işlevsel fonksiyonlara sahip olduğunu ve öğrenciye psikolojik faydalar da sağladığı tespit edilmiştir. Erkek öğrencilerin kadın öğrencilerden vakıf

üniversitesinin imajını daha olumlu yönde algıladıkları belirlenmiştir. Buna karşın öğrencilerin üniversitede öğrenci olarak buldukları sürenin, ailesinin gelir durumunun, okula girişteki ödeme durumunun, mezun oldukları lise türünün üniversitenin imaj algısında ve üniversitenin işlevsel ve psikolojik fonksiyonlarını değerlendirme farklılaşma gözlemlenmemiştir.

Vakıf üniversitelerinin marka değeri algısına yönelik yapılan bu çalışmada yalnızca bir vakıf üniversitesinden öğrenim gören öğrencilere düşünceleri sorularak yapılması sebebiyle diğer vakıf üniversitelerinin marka değeri algılarını hakkında kapsayıcı bilgiler vermediği düşünülmektedir. Buna yönelik olarak bundan sonraki çalışmalarda farklı lokasyonlarda bulunan vakıf üniversitesi öğrencilerine ulaşılarak daha kapsayıcı araştırmaların yapılabileceği öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Ak, B. (2009). *Verilerin düzenlenmesi ve gösterimi*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Akçay, A. D., Timur, N., & Ulukan, C. (2013). Kent Merkezlerinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 319-340.
- Akçay, A.D. (2014). “Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1): 175-186.
- Aktuğlu, I. K. (2004). *Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. 1. baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alnıaçık, E ve Alnıaçık, Ü. (2012). “Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58: 1336-1343.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). “The Employer Brand”, *Journal of Brand Management*, 4(3): 185–206.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.

- Ancil, E. J. (2008). Recommendations for Selling Higher Education, ASHE Higher Education report 34 (2).
- Armağan, V. (2011). Ankara'daki Vakıf Üniversitelerinde Uygulanan Halkla İlişkiler Çalışmalarının Değerlendirilmesi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan, M.H. (1998). Hizmet Ekonomisi (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5): 501-517.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, John Wiley&Sons.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası- Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. İstanbul: Optimist.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başer, A. (2008). Hizmet konumlandırılması: üniversite markalarının konumlandırılmasına yönelik bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Battal, A. (2008). Vakıf Üniversitelerinin İsmi Marka Niteliği, Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi, (Ed.) İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, ss.166-176.
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany and Hungary. *Journal of World Business*, 48 (2), 175-185.

- Becker, C. & Palmer, S. (2009). Branding in universities: identity versus image. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences.
- Berlenga, A.I.S. (2010). Employer Branding: What Makes a Firm a Desirable Place to Work, Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão Master in Business Administration (MBA), Lisbon.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding. *internal journal of advertising*.
- Berthon, P., M. Ewing ve Hah, L. L. (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding." *International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications* 24 (2): 151-173.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32-43.
- Bır, Ç.S., Suher, İ.K., & Altınbaşak, İ. (2009). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönelimi ve İşveren Çekiciliği", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4 (15): 2303-2326.
- Bilgin, V. (2009). Türkiye’de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara: Türk Eğitim-Sen Yayını
- Bolat, G. (2012). Performansa Dayalı Ücret Sisteminn İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bolton, K. R. (2005). Organizational Characteristics, Goal Orientation and Organizational Attractiveness: A Person-Organization Fit Perspective. Yayınlanmamış Doktora Tezi . Amerika Birleşik Devletleri.

- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), 4.
- Broek, M. (2015). *From Employer Attractiveness To Employer Branding: Results of A Mixed Methods Research*. Master Thesis, University Twente.
- Bulotaite, N. (2003). University Heritage- An Institutional Tool for Branding and Marketing Higher Education in Europe 28(4).
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bühler, P. (2008). *Global Brand Management (1st ed.)* Germany: VDM Publisher.
- Caroll, B. A., “ The Pyramid of Corporate Social Responsibility’’. *Business Horizon*, July-August, 1991.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
- Cevher, E. (2013). *Vakıf Üniversitelerinde Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522.
- Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies. *The Icfai Journal of Management Research*, 50-61.

- Chunping Y., & Li X. (2011). "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management".  
<http://www.sciencedirect.com/>
- Demir, E. (2006). Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dinç, K. (2008), Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara .
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM. İstanbul, Kare Yayınları.
- Doğramacı, İ. (2007). Türkiye’de ve Dünya’da Yüksek Öğretim Yönetimi, Ankara: Meteksan Basım.
- Durgun, Ö. (2002). Küreselleşen Dünyada Kalkınma Süreci Bağlamında Eğitim Harcamaları ve Türkiye Örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçelebi H. (2008). Türkiyede Vakıf Üniversitelerinin Yeri ve Önemi, Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi, (Ed.) İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, ss.53-65.
- Erguvan, İ. D. (2010). Vakıf Üniversitelerinin Türkiye Yükseköğretim Sistemine Etkilerinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. & Vardar, Ö. (2006). Neden Yeni Bir Yükseköğretim Vizyonu, İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Erkal, M. E. (2010). Türk Yüksek Öğretiminin Bazı Sorunları: Tesbit ve Teklifler. Sosyoloji Konferansları, (42), 117-128.

- Ersoy, N., & Kaya, H. (1997). Üniversite Sisteminde Tıkanıklık ve Yeni Arayışlar. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), *Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler* (pp. 281-285). Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Fried J., Glass, A., & Baumgartl, B. (2006). Summary of an extended comparative Analysis on European private Higher Education, *Higher Education in Europe*, Vol. 31, No: 1, April.
- Garcia, J. F., and Henry, M. (1993). University Co-Operation Between Europe And Latin America. *European journal of education*, 28(1), 85-98.
- Gehrels, S.A., & Looij, J. (2011). Employer Branding: a New Approach for the Hospitality Industry, *Research in Hospitality Management*, 1(1): 43-52.
- Geiger, R. L. (2004). *Knowledge and money: Research universities and the paradox of the marketplace*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ghansah, B., Benuwa, B. B., Ansah, E. K., Ghansah, N. E., Magama, C., ve Ocquaye, E. N. N. (2016). Factors that influence students' decision to choose a particular university: a conjoint analysis, *International Journal of Engineering Research in Africa*, 27, 147-157.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets, *Journal Of Product And Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Göküş, M. (2011). *Kamu Hizmeti Kuram-Politika-Uygulama*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gözübüyük, Ş., & Tan, T. (2006). *İdare Hukuku*, Ankara: Turhan Kitabevi Hopoğlu, S. (2012). *Vakıf Üniversiteleri ve TRB1 Bölgesinde Vakıf Üniversitelerinin Kurulabilirliği*, Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi.



- Greenwood, D.J., & Levin, M (2003). Üniversite-Toplum İlişkilerinin Yeniden Yaratılması: Eylem-Araştırma/Akademik Taylorizm. (Edt: Babüroğlu, O. N., & Dicleli, Z.) Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması (75-89).İstanbul:Sabancı Ü.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. Human Resource Management Preview , 123-136.
- Güler, A. (1997). Üniversitelerde Geleneği ve Bilim Politikası Üzerine. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler (pp. 265-272). Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Günel, İ. (2013). 50 Soruda Üniversite. Ankara: Tübitak Bilim ve Gelecek Kitaplığı.
- Günay, D., & Kılıç, M. (2011). Cumhuriyet Dönemi Türk Yükseköğretiminde Rektör Seçimi ve Atamaları. Yükseköğretim Dergisi, 1(1), 34-44.
- Güneş, H., & Demirtaş, H. (2002). Üçüncü Bin Yılda Üniversiteler ve Toplumsal Kalkınma. Eğitim Araştırmaları Dergisi, (7), 33-44.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Harold, C. M., & Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(2), 191–218.
- Hasley, A., and Tezcan, M. (1968). Üniversitelerin Değişen Fonksiyonları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1(1-4).
- Hatiboğlu, T. M. (1997). Türkiye’de Üniversite Yasalarında Tanım, Amaç ve İlkeler. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler (pp. 25-30). Ankara: Bağlam Yayıncılık.

- Hillebrant, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale, *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-61.
- Hoffman, K.D., & Bateson J. E. G., (2006). *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases* (3rd ed.). USA: Thomson South-Western.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & Mcfarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.
- İçirgen, H. (2016). İşveren markası ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Javanmard, H., & Nia, E. N. (2011). Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking. *IUP Journal of Brand Management*, 8(4), 35-46.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*, Mediat Yayınları, 2.baskı, İstanbul-2006.
- Kaliprasad, M. (2006). *The Human Factor I: Attracting, Retaining and Motivating Capable People*. Cost Engineering.
- Kara, M. N. (2013). İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Kara, Ö. (2009). *Yükseköğretimde Barınma Sorunu Türkiye’de Öğrenci Yurtları ve Dünyadan Örnekler*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya: Yüksek Lisans Tezi.

- Karacan, E., & Akpınar, A. T. (2011). "Çalışanların İşyerini Seçme Kararını etkileyen Faktörlerin Önem Derecesini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Örneği." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21(1): 132-149.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katoen, R.J., & Macioschek, A. (2007) *Employer Branding and Talent – Relationship – Management – Improving the Organizational Recruitment Approach*, Umea University, Master Thesis.
- Kaynar, M., & Parlak, İ. (2005). *Her İle Bir Üniversite: Türkiye’de Yüksek Öğretim Sisteminin Çöküşü*. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing Measuring, And, Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57(1): p.1-22.
- Kerr, C. (1978). Higher education: Paradise lost? *Higher Education*, 7(3), 261-278.
- Kezar, A., and Eckel, P. D. (2002). The Effect Of Institutional Culture On Change Strategies in Higher Education: Universal Principles Or Culturally Responsive Concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460.
- Kısakürek, M. A. (1976). *Üniversitelerimizde Yenileşme: Programlar ve Öğretim Açısından*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.
- Kuşçu, A., & Yolbulan OKAN, E. (2010). An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Öneri*, 9(34), 119-130.
- Kuyucu, B. A.(2003). “Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi”, *İtibar Yönetimi*, ARGE Danışmanlık Yayınları, No:4, 1.Basım, İstanbul, Ekim-2003, www.arge.com. Erişim Tarihi:09.06.2007.

- Lee, Y.K., Kim, S., & Kim S.Y. (2014). "The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19:12, 1359-1380.
- Leonard, B. (1999). *Human Resources Squeezed By Tight Labor Market*. Human Resources Magazine .
- Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees. *Human Resources Management* , 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology* , 75-101.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person Organization Perspective. *Applied Psychology: An International Review* , 30-51.
- Love, L., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through Best Employer. *J. Bus Psychol* , 175-181.
- Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). "The Employee Brand: Is Yours an all-star?" *Business Horizons* 50: 423-433.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76–88.
- Melin, E. (2005). Employer Branding Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images. *Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce*. Sweden, Lulea University of Technology. Master: 92.

- Mengi, Z. (2012). İş Arama Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına Dikkat. Hürriyet İK. Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Hürriyet Gazetesi. 23 Eylül: 7.
- Meyer, V. (2012). Seamless Recruitment: How Companies use Mobile Media to Build Brand and Attract Talent, Stockholm School of Economics Master Thesis in Marketing and Media Management 30 ECTS, Stockholm.
- Moogan, Y. J., Baron, S. ve Bainbridge, S. (2001). Timings and trade - offs in the marketing of higher education courses: a conjoint approach, Marketing Intelligence & Planning, 19(3),179-187.
- Mutluer, M. K. (2008). Türkiye’de Yükseköğretimin Başlıca Sorunları ve Sorunlara Çözüm Önerileri. Ankara: Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Nardalı, S. (2011). Yükseköğretimde (Üniversitelerde) Markalaşma. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nayır, B. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul’da hizmet sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, N. (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Çekme Üzerine Etkisi. İşletme Ana Bilim Dalı. İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Oktik, N. (1996). The Development Of Higher Education. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (12), 111-120.
- Ong, L.D. (2011). “Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants”, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(9): 1088-1092.

- Ötken, A. B., & Okan, E. Y. (2015). Şimdi İşveren Markası Zamanı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özdamar, K.(2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 699.
- Özer, Y.E. (2011). Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXX (2), 85-100.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment and Turnover. Indian Journal of Industrial Relations, 46(3), 510–522.
- Rosovsky, H. (1998). Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor. (S. Ersoy, Çev.). TÜBİTAK Yayınları.
- Rothblatt, S. (2008). Global Branding and The Celebrity University. Liberal Education 94/4.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. South Asian Journal of Management, 15(4), 110-130.
- Sağlamer, G., Şenatalar, B., İnönü, E., İnam, A., Atalar, A., Alıcı, E., Ersoy, H., Balkaş, E. E., Balanuye, Ç., Pak, N. K., Karabulut, Z., Bursalı, O., Sağlamer, G., Çilingir, C., Yurtkuran, M., İnan, K., Odabaşı, Y., Akaydın, M., Yüksel, A., Kumbul, B., Tonguç, S., Özsoy, B. B., Ersoy, F., Titiz, S., Örnek, Y. (2005). Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumu. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Salant, P., Dillman, D.A. (1994). How to Conduct Your Own Survey. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.

- Salmi, J. (2010). Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu (çev. Yamaç, K.). İstanbul: Efil Yayınevi.
- San, C. (1993). Bir Toplumsal Kurum Olan Üniversitede Özerklik ve Bilim Özgürlüğü. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 48(1) 149-153.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. Personnel Psychology. Personnel Psychology , 437-452.
- Schoenherr, H. J. (2009). Beyond Academic Reputation: Factors that Influence the College of First Choice for High Achieving Students. Yayınlanmamış doktora tezi, University of South Florida College of Education
- Schuell, W. F., & Ivy, J. T., (1981). Marketing: Contemporary Concepts and Practices. Massachusetts: Allyn and Bacon
- Selvi, M. S. (2007). Marka Yönetimi (1. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sevük, S. (1994). Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu, Ankara: Başbakanlık Basımevi
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. Journal of Applied Psychology, 89(1),85–103.
- Soutar, G. N. ve Turner, J. P. (2002). Students preferences for university: a conjoint analysis, International Journal of Educational Management, 16(1), 40-45.
- Söyler, İ. (2008). Yükseköğretim Finansmanı, Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi, (Ed.) İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, ss.282-299

- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33, 13-20.
- Şakar, N. (2008). Vakıf Üniversiteleri Kurumsallaşmanın Neresinde? Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi, (Ed.) İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, ss.177-183.
- Taru, S. (2013). Employer Brand and Great Place to Work as Perceived by Generation Y Employees – Case Ravintolakoymiö-ryhmä. Degree Programme in Service Innovation and Design Master's Thesis.
- Terlemez, A., & Baş, T. (2012). İşveren Markasının Örgütsel Çekicilik, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi. 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s. 518–521, İzmir.
- Terzioğlu, T. (2003). Sunuş. (Edt: Babüroğlu, O. N., & Dicleli, Z.) Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması (75-89). İstanbul: Sabancı Üniversitesi, 1-8.
- Thomas, R. (2008). Employer Branding for Consultancies, University of Halmstad, School of Business and Engineering, Dissertation in International Marketing.
- Timur, T. (2000). Toplumsal Değişme ve Üniversiteler. Ankara: İmge Kitabevi.
- Toker, B. (2008). "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama." *Ege Akademik Bakış*, 8(1): 69-91.
- Torlak, Ö. ve Doğan, V. (2011). Üniversite adaylarının üniversite marka algılarının üniversite tercihlerine etkilerinin ölçümü: Eskişehir örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 97-113.



- Tosun, H. (2006). Üniversitelerin Performans Değerlendirmesi ve Yeniden Yapılanma Modeli (1. Baskı). Ankara: Prestij.
- Tuncalı Yaman, T. ve Çakır, Ö. (2017). Üniversite tercihlerini etkileyen faktörlerin seçime dayalı konjoint analizi ile belirlenmesi, MAKÜ-Uygulamalı Bilimler Dergisi, 1(1), 65-84.
- Tural, N. K. (2002). Küreselleşmenin üniversite üzerine etkileri: Çeşitli ülkelerden örnekler. Eğitim Araştırmaları, 6, 99-120.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. Journal of Organizational Behavior, 24(6), 733-751.
- Uzunoglu, E. (2007). "Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi " Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1): 11-29.
- Ülgen, P. (2010). Geç Orta Çağ'da Avrupa'daki Üniversiteler Ve Eğitim. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14), 347-372.
- Ünal, A. N. (2010). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Vaid, H. (2003). Branding: Brand Strategy, Design, and Implementation of Corporate and Product Identity (1st ed.) New York: Watson-Guptill Publications.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). "Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment", Journal of Marketing Management, 26:1-2, 56-73.

- Wissema, J. G. (2009). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru (çev. Devrim, N., & Belge, T.). İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
- Wong, K. K., & Nicotera, A. (2007). Successful Schools and Educational Accountability (1st ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Yıldırım, E., & Duman, M. (2004). Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği. Aktan, C. C. (Edt.), Nasıl Bir Üniversite (pp. 75-86). Adapazarı: Değişim Yayınevi.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, 14(1), 137–146.
- YÖK (2007). Vakıf Üniversiteleri Raporu, Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. Social Behavior and Personality, 42(6), 933-948.