

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞVEREN MARKASI ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Yunus Emre AYGÜL

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

anakkale – 2018

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Ve Bireysel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

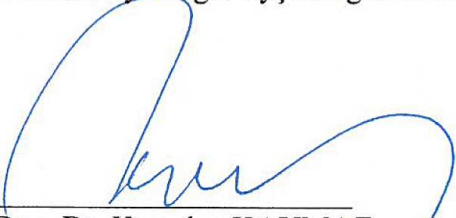
08.03.2018

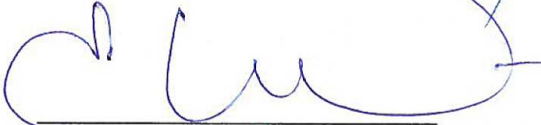
Yunus Emre AYGÜL



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Yunus Emre AYGÜL'e ait İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı,

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Üye Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ


Üye Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU
(Danışman)


Üye Yrd. Doç. Dr. Filiz EROĞLU

Tez No : **10183338**
Tez Savunma Tarihi : 01 / 02 / 2018

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü
08/02/2018

ÖZET

İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Küresel rekabet şartlarının hızlandığı günümüzde, işletmeler piyasada var olabilme gayreti içerisine girmişlerdir. Piyasada rekabet edebilmek için yapılan çalışmalar, gelişen teknolojik şartlar ile birlikte işletmeleri yeni stratejik yöntemlere başvurmaya yöneltmiştir. Söz konusu yöntemlerden biri kabul edilebilecek, nitelikli ve donanımlı iş gören adaylarını örgüte çekmek ve örgütte tutmak, “marka” adı altında yapılan çalışmalar ile yakından ilgilidir. Son yıllarda hayatımıza giren “işveren markası” kavramı ile işletmelerin temel amacı, doğru insan kaynağının çekilmesi ve çalışanların örgüte karşı bir bağlılığın oluşturulması amaçlanmaktadır. İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin performansa etkisinin akademik olarak incelendiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işveren markasının kavramsal çerçevesi ve markalaşmanın işletme için önemi üstünde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi çizilerek, literatürde örgütsel bağlılığa getirilen farklı bakış açıları açıklanmış, örgütsel bağlılığın görev ve bağlamsal performansa etkisi incelenmiştir. Son bölümde ise Çanakkale ve Bursa bölgesinde marka olmuş, ekonomiye önemli katkılar sağlayan işletmelerde yapılan anket çalışması ile işveren markası ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkinin performansa etkisi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı

ABSTRACT

THE IMPACT OF EMPLOYER BRANDING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE

Lately, with the acceleration of global competition, organizations are in endeavour of existence the market. The operations for being competitive in market has directed organizations to new strategic techniques along with developing technological conditions. To charm and hold qualified and equipped worker candidates is closely related to operations under the “brand”. With “employer brand” term which has come into our lives in recent years, it is aimed that charming the right human resources and creating a commitment to organization. The aim of this study is to examine the effect of relationship between employer brand and organizational commitment to performance academically. The study consists of three chapters. In first chapter, it is emphasized on topics such as the conceptual framework of employer brand, the advantages of branding for organization individually. In second chapter, the conceptual framework of organizational commitment, explanation of different point of views on organizational commitment in literature and the effect of work and contextual performance on organizational commitment are examined. In last chapter, the effect of relationship between employer brand and organizational commitment on performance is examined with analyze of quastionnaire that is applied on branded organizations which provide important contributions to economy in Çanakkale and Bursa.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Job Performance

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans hayatıma adım attığım andan itibaren desteğini esirgemeyen, bilgi, birikim ve donanımıyla bana her zaman yeni bakış açıları kazandıran, danışman olarak verdiği akademik desteğin yanı sıra benim için rol model olan tez danışmanı hocam kıymetli Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU'na, çalışmanın başından itibaren bana samimiyetini, ilgisini, desteğini ve yönlendirmesini eksik etmeyen değerli hocam Dr. Güngör HACIOĞLU'na, tez jürisinde yer almayı kabul eden, ayırdıkları zaman ve değerli eleştirileri ve katkılarından dolayı Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ ve Yrd. Doç. Dr. Filiz EROĞLU hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Yaşamım boyunca sabrını, sevgisini ve desteğini esirgemeyen, benim bugünlere gelmem de önemli payları olan değerli aileme de minnattar olduğumu belirtmek isterim.

Yunus Emre AYGÜL

 anakkale, 2018

İÇİNDEKİLER

TAAHHÜTNAME	ii
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka Kavramı.....	4
1.2. İşveren Markası Kavramı	7
1.3. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar.....	10
1.3.1. Kurumsal İtibar	10
1.3.2. Kurumsal İmaj	13
1.3.3. Kurumsal Kimlik	14
1.3.4. Örgütsel Çekicilik.....	16
1.4. İşveren Markasının Özellikleri	17
1.5. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar	19
1.6. İşveren Markasının Yönetim Süreci	21
1.6.1. İşveren Marka Değerlendirmesi	23
1.6.2. İşveren Marka Kimliği	24
1.6.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturulması	25
1.6.4. Konumlandırma	26

1.6.5. Uygulama	27
1.7. İşveren Marka Algısının Ölçümü	28

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, BİREYSEL PERFORMANS VE İŞVEREN MARKA ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	30
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	34
2.3. Örgütsel Bağlılığa Farklı Bakışlar.....	36
2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	36
2.3.2. O' Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	36
2.3.4. Mowday'ın Sınıflandırması.....	37
2.3.5. Kanter'in Sınıflandırması	37
2.3.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	38
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
2.4.1. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık.....	40
2.4.1.1. İş Beklentileri.....	40
2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	41
2.4.1.3. Kişisel Özellikler.....	42
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	44
2.4.2.1. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	44
2.4.2.2. Örgütsel İklim.....	44
2.4.2.3. Örgütsel Kararlara Katılım.....	45
2.4.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve İş Grupları.....	45

2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	46
2.4.3.1. Alternatif İş İmkanları.....	46
2.4.3.2. Profesyonellik.....	46
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	47
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	47
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	48
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	48
2.6. Performans Kavramı	48
2.6.1. Bireysel Performans.....	49
2.6.2. Görev ve Bağlamsal Performans	50
2.7. Örgütsel Bağlılık ile Performans Arasındaki İlişki.....	52

BÖLÜM III

İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	54
3.2. Örneklem ve Veri Toplama.....	54
3.3. Anket Formu ve Ölçekler	54
3.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri.....	55
3.5. Analiz ve Bulgular	57
3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	57
3.5.2. Faktör Analizi.....	58
3.5.3. Güvenilirlik Analizi.....	62
3.5.4 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi....	63
3.6. Hipotezlerin Testi	64
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	74

EKLER.....	85
Ek 1: Anket Formu	85



KISALTMALAR

İM : İşveren Markası

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Markanın Gelişimi İçin Gerekenler	5
Tablo 1.2.	İşveren Markası Tanımlamaları	7
Tablo 1.3.	Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki İlişki	8
Tablo 2.1.	Örgütsel Bağlılık Literatürü	31
Tablo 3.1.	Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	58
Tablo 3.2.	İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	59
Tablo 3.3.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	60
Tablo 3.4.	İş Performansı Ölçeğine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	61
Tablo 3.5.	Değişkenlere Ait Güvenirlilik Değerleri	62
Tablo 3.6.	Alt Boyutlara İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 3.7.	Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	64
Tablo 3.8.	İşveren Markası ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	64
Tablo 3.9.	İşveren Markası ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	65
Tablo 3.10.	İşveren Markası ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	66
Tablo 3.11.	Örgütsel Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	66

Tablo 3.12. Örgütsel Bağlılık ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	67
--	----

Tablo 3.13. İşveren Markası ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	68
---	----

Tablo 3.14. İşveren Markası ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regrasyon Analizi	68
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	57
---	----



GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknolojik şartlar ve artan rekabet ortamında işletmeler mevcut müşterilerini elde tutabilmek, potansiyel müşterilerini ise işletmeye çekebilmek adına birtakım stratejik çalışmalar geliştirmektedir. İşletmelerin yaptığı çalışmalarda hedef, sadık bir tüketici grubu yaratmaktır. Bu yüzden tüketicinin kendisini özel hissettirecek yöntemleri uygulamaktan geri durmamaya çalışırlar. İşletmeler geliştirdikleri stratejik yöntemleri sadece müşteri bazında değil, çalışanlar ve aday çalışanları da kapsayacak şekilde düşünerek hareket etmektedirler.

Günümüz dünyasında işletmelerin rekabet edebilmeleri ve sürdürülebilir bir başarı sağlamaları belirli çalışma planı çerçevesinde gerçekleşecek olgulardır. İşgörenlerin sadece bilgi birikimleri yüksek ve nitelikli bireyler olmalarının yanında örgütlerine bağlılık düzeyleri de işletmeler için önem kazanmaktadır.

Simon Barrow 1993 yılında işveren markası kavramını ortaya koyarken, belki de ilerleyen yıllarda işletmeleri bekleyen büyük çıkmazlardan kurtarabilecek öngörülerde bulunmuştu. İşveren markası kavramı işletmelerin kurumsallaşma adına yaptığı çalışmalara hız verirken, diğer yandan işletmeyi ve yönetim kademesini farkında olmadan yenilemektedir. Bu kavram insan kaynaklarına da yeni bir bakış açısı, yeni bir soluk kazandırmıştır. İş gören adayları “nerede ve niye çalışmalıyım?” sorusunu kendisine sorarken işveren de, “iş gören adayı beni niye tercih etmeli?” sorusunu sormaya başlamıştır. Böylelikle işletmeler son yıllarda insan kaynakları alanına yönelmiş, eskiden kısıtlı bütçe ayırdıkları veya hiç düşünmedikleri insan kaynakları alanına yatırımlar yapmışlardır. Buna bağlı olarak “işveren markası” adı altında yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Ayrıca işveren markasının örgütsel bağlılığı artırıcı etkisinin, performansa olan etkisi konusunda yeterince araştırma yapılmamış olması literatürde oluşan bir boşluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşmenin ve artan rekabet ortamının etkisiyle tüketici grubu, işletmelerden kaliteli ürün ve hizmet beklemektedir. İşletmeler de tüketicilerden gelen bu talepleri karşılayabilmek için bilgi ve kişisel donanımları olan, çalışma azmi yüksek, kısacası nitelikli iş görenler ile çalışmayı tercih etmektedirler.

Son yıllarda işletmelerin kurumsallaşma adına yaptığı çalışmalar, nitelikli iş görenleri kendi bünyelerinde toplama gayretini de olumlu yönde etkilemiştir. Özellikle

kadro planlamasında her bir iş göreni alanının uzman isimlerinden oluşturma isteği ortaya çıkmıştır. Fakat iş gören adaylarının işletmelerin böylesi beklentilerine her zaman karşılık verebildiğini söylemek güçtür. İşletmeler gerçekleştirdikleri kurum içi oryantasyon eğitimleri ile söz konusu nitelik açığını kapatmak istemektedirler.

Simon Barrow 1990'lı yıllarda işveren marka kavramından söz etmesine rağmen, ülkemizde işveren markası ilgili uygulamalar henüz daha yenidir. Tüketici grubunun bilinçlenmesi, ürün ve hizmetleri değerlendirme kriterlerinin değişime uğramaya başlaması ve yaş olarak Y kuşağı diye adlandırılan teknolojiyle iç içe olan bir neslin gelmiş olması işveren markası adına yapılan çalışmaları hızlandırmıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin bu talep ve istekleri karşılayabilmek için nitelikli işgören adaylarını bulma gayreti, kurumsallık adı altında yapılan çalışmalar, işletmelerin çağı yakalama gerekliliğinin olması kavramın ülkemizde olgunlaşmasına zemin hazırlamıştır.

Günümüz piyasasında rekabet edebilmek, kendi sektöründe lider olabilmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak her işletmenin amacıdır. Bu kavramların işletmelerin web sitelerinin misyon ve vizyon kısımlarında kalmaması için işveren markasına gereken önemin verilmesi kaçınılmazdır. En basit söylemle işveren markası “çalışılabilecek en iyi yer” , “en iyi çalışma olanakları sağlayan işletme” gibi algıların oluşturulması için yapılan çalışmaların tümüdür. Bu çalışmaları yaparken hitap ettikleri kesimi de göz önünde bulundurmaları zorunluluktur. Çünkü tüketiciyen ürünün nasıl sunulduğuna dikkat eden, işgören iken önceliği para değil de kariyeri ilk sıraya koyan ve en önemlisi teknolojiyle iç içe yaşayan bir kuşak vardır. Dolayısıyla günümüz dünyasına ayak uydurabilmek için “insana” yapılan yatırımın karşılığı “altın” değerinde olacaktır.

Örgütsel bağlılıkta amaç, iş görenlerin işletmeye karşı aidiyet duygularını arttırmak, örgütte kendilerini rahat ifade edebilmelerine olanak sağlamak, huzur ve refah içinde çalışma hayatına devam etmelerini sağlamaktır. Örgütsel bağlılık, işletme ile iş gören arasında duygusal ve psikolojik bağların kurulma sürecidir. İşletmelerde uzun süre boyunca yapılan işveren marka çalışmaları sonuç olarak bir noktaya etki etmek zorundadır. Bu etki noktası örgütsel bağlılıktır. İşletme bu gibi çalışmalarını yaparken önemli bir dinamik olan insan kaynaklarını da harekete geçirmek zorundadır. İşveren markası uygulamaları ile insan kaynakları departmanının eksiksiz ve doğru işler yapması örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkileyecektir.

Performans, belirli bir zaman diliminde çalışmanın çıktısı veya işletmede çalışan bireylerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesidir. İşletmelerin gerek markalaşma adına, gerekse örgütsel bağlılığı güçlendirmek adına yapılan çalışmalarının nihai amaçlarından birisi performans üzerinde yapacağı olumlu etkidir. Çünkü işletmede görev yapan uzman kadronun temel amacı, örgütün stratejik hedef ve ideallerini belirlenen vizyon ışığında gerçekleştirmektir. Dolayısıyla işletmelerin bu hedef ve ideallerini gerçekleştirebilmesi, ortaya koyacağı performans ile doğru orantılıdır. İşletmelerin yaptıkları tüm çalışmalar neticesinde çıktı olarak arzu ettikleri performansı almaları, sürdürülebilir bir başarı yakalamaları için önemli bir güven oluşturmaktadır. Organizasyon içinde kurumsallaşmanın da gereği olarak belirlenmiş iş tanımları performans kavramının altını doldurmuştur. Başka bir ifadeyle, çalışanın örgüt içinde yapması gereken temel vazifeleri görev performansı diye nitelendirirken, çalışanın örgüt içerisinde gönüllülük esasına dayanarak yaptığı işlere de bağlamsal performans adı verilmektedir.

Türkiye’de sözkonusu alanda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu durum, yapılan çalışmanın önemini arttırıcı bir unsur oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, Çanakkale ve Bursa’da belirlenen işletmelerin iş görenlerde yarattığı işveren marka algısının, bağlılığa ve performansa etkisini incelemektir.

Bu bağlamda araştırmada, insan kaynakları bakış açısıyla nitelikli iş görenleri örgüte çekmek ve örgütte tutmak için önemli bir araç olan işveren markasının örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu amaç doğrultusunda tezin birinci bölümünde ilk olarak marka kavramı üzerinde durulmuş, işveren markasının temel amacı ve faydaları, ilişkili olduğu kavramları, işveren markasının yönetim süreci gibi bağlantıları ele alınarak literatürdeki çalışmalar incelenmektedir. Tezin ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının önemi, örgütsel bağlılığa getirilen farklı bakışlar, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmektedir. Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanmakta ve bulgular sunulmaktadır. Sonuç bölümünde ise bulgular literatür ile karşılaştırılarak tartışılmaktadır ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

BÖLÜM I

İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka Kavramı

Günümüzde artan rekabet koşulları işletmelerin ayakta kalabilmesini güçleştirmiştir. İşletmelerin rekabet piyasasına uyum sağlayabilmesi ve piyasada var olabilmesi için “marka” ya önem verme ve markaya yatırım yapma durumu kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmelerin markalaşma adına yaptığı girişimler gerek iç piyasa entegrasyonu açısından, gerekse uluslararası entegrasyonda ciddi bir rekabet avantajı elde etmelerine imkan sağlayacaktır (Aktaş ve Akçaoğlu 2005: 4).

Marka kelimesi dilimize İtalyanca “Marca” sözcüğünden girmiştir. Marka, Türk Dil Kurumu sözlüğünde (TDK Sözlüğü); “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret” olarak tanımlanmaktadır. Marka, sunulan hizmet sırasında kullanılan ayırt edici işarettir.

Pazarlama alanında ise marka kavramı; söz konusu hizmetlerin birbirlerinden ayırma işlevi gören isim, imge, iz veyahut tasarım gibi unsurların birleşimi olarak tanımlanmaktadır. Markalama kavramının İngilizce karşılığı olan “branding” de dağlama anlamındadır (Oluç 2006:142). Pazarlama alanının, marka için bireylere daha fazla dokunduğu, soyut anlamından sıyrılıp somutlaştığı bir zemin olduğu söylenebilir. Pazarlama stratejisi olarak marka kavramı tüketicilerin karşısına stratejik bir kimlik olarak ortaya çıkar. Marka kimliği yaratmanın ilk yolu ise, potansiyel müşterilerin istek ve yönelimlerini iyi bilmek ve onlara cevap verebilmekten geçecektir. Burada önemli olan nokta, belirlenen hedef müşteri kitlesinin, içinde bulunduğu sosyal koşulların sosyodemografik özelliklerinin, hobilerinin ve hatta temsil ettiği kuşağın doğru tespit edilmesidir. Bununla birlikte ünlü pazarlamacı Don Schultz bir söyleyişin de markanın bir taktik olduğunu, iyi bir stratejiyle firmaların istenilen hedefe ulaşabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, neyin, ne şekilde, nasıl yapılacağının da ölçülmesinin şart olduğunu söylemiştir. Schultz’a göre 21. yüzyılda markalaşmaya gidebilmek için firmaların imaj çalışması yapması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla müşterilerin istek ve talepleri çok daha fazla önemsenmeye başlanmıştır (Capital 2003). Diğer yandan eski bir marka yöneticisi ve pazarlama uzmanı olan Barrow ise marka kavramına farklı bir bakış açısı getirmiş, marka

konseptinin iş görenler için ideal bir iş tecrübesi yaratmak olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte Barrow, 1990'ların başında tecrübenin yönetilme sürecini, işveren markası olarak ele almış ve bu kavramı öne sürmüştür (Barrow 2011: 9).

Marka kavramı; işletmelerin birbirleri arasında farklılık uyandıran, gerek iç piyasa gerekse dış piyasada kendini tanıtan ve olumlu bir imaj sağlayan, küresel rekabette sürdürülebilir bir başarı sağlamak için elzem olan bir çalışmadır. Markanın avantajları genel olarak şöyle sıralanabilir (Ören ve Yüksel 2012: 37):

- İşletmelerin hem krizlere hem de artan rekabet ortamına karşı hazırlık yapmasına imkân sağlamakta, dolayısıyla işletmelerin dayanıklılık eşiklerini yükseltmektedir.
- Yapılan çalışmalar sayesinde kamuoyu oluşturarak olumlu bir marka imajı sağlar.
- İş görenler arasında moral motivasyonunu artırır.
- Üzerinde çalışılan marka, sonuç vermesi açısından bahse konu olan ürünün piyasada ne kadar merak uyandırdığı kadar, aynı şekilde talebinde oluşmasına ve dolayısıyla da ürünlerin piyasada kabul görmesine olanak sağlamaktadır.
- Marka, düzenli bir şekilde satışı arttırarak firmaya olumlu geri dönüşler sağlar.
- Marka, firmanın ve ürünün piyasada yer edinmesine imkan tanır.

Tablo 1.1. Markanın Gelişmesi İçin Gerekenler

Marka Kimliği	İşletme tarafından oluşturulan markanın tüketiciler tarafından nasıl algılanması istendiğini gösterir.
Marka Kişiliği	Markaya tüketici tarafından eklenen kişilik özellikleridir
Marka İmajı	Markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığını gösterir.
Marka Konumu	Marka kimliğinin ve değerlerinin tüketicilerle iletişimini sağlar ve markanın pazardaki durumunu gösterir .

Kaynak: İslamoğlu ve Fırat (2011). Stratejik Marka Yönetimi, Beta Basım.

Bununla birlikte literatürde açıklanan marka unsurları oldukça fazladır. Bu unsurlardan bazıları; logo, simge, tüketicinin zihnindeki mesaj, kişisel marka çağrışımları, değerler sistemi vb. şeklindedir. Bu ve bunun gibi unsurların birbirlerinden bağımsız düşünülmesi doğru değildir. Her bir değer, marka için önemli bir unsurdur (Tuominen 1999: 68).

Marka tanımları ürünlerin markalaşma esasına dayandırılmıştır. Markalamaya ilişkin kavramların insan kaynakları yönetimine dayandırılması ve buradan güç alınması işveren markasına da ciddi derecede destek olmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz 2010:293). Günümüzde pazarlama departmanının etkisi göz önüne alındığında markanın iyi değerlendirilmesi ve iyi sunulması halinde de insan kaynakları için önemli bir araç olacaktır. Bugün bile kullandığımız gıda, temizlik, eğlence sektörlerinde ki bir takım kavramlar esasında bir markanın ne kadar etkin olduğunu göstermektedir. Örneğin; annelerimizin evlerinde kullandığı hatta önemli bir hediye aracı olan “borcam” aslında gördüğümüz markanın ürünüdür. Ancak kayık, çukur şeklinde tüm kapların adı bu sayede borcam oldu. “Vileda” da iyi bir ürün markasıdır. Temizlik seti olup kova ve paspasdan ibaret olan artık herşeye “vileda” diyoruz. Bir diğeri de “nescafe”, esasında sadece kahve veya toz kahve olan Nescafe, türk kahvesi veya diğer kahveler dışında satılan ve kolay hazırlanabilen tüm kahvelerin adı olarak geçer. Yani Jacobs veya Cafe Crown’da bir Nescafe’dir (www.webtekno.com).

Görüldüğü üzere marka oluşturmak kadar pazarlama da oldukça önemlidir. Etkinlik pazarlaması, geleneksel yöntemlerden bazı yönleriyle farklılık göstermektedir. Yeni pazarlama iletişim stratejisi, monolog yerine interaktif diyalog olup yeni iletişim stratejileri üzerine çalışmaları ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak, ürün markası işveren markası ile ilişkili haldedir. Markaların pazarlanması bakımından etkinlik pazarlaması bir çekme stratejisi olarak ortaya çıkmış ve başarılı olmuştur (Argan 2009:129).

Marka artık firmalar için sadece bir işaret veya logo olmaktan çok daha fazlasını hak ediyor. Hatta önlerine isim alarak farklı alanlarda hizmet etmeye başladılar. Hem tüketici markası, hem de işveren markası firmalar adına günümüzde fazlasıyla önem verilen hususlardandır. Tüketici markası, yaşadığımız bölgede gitmek için can attığımız bir restoran, tatillere gitmek istediğimizde önem verdiğimiz isim, logo veya en basit ifadeyle markete girdiğimizde bir gıda maddesinin birden fazla marka altında olmaksayken gözümüzün sadece tek bir markaya odaklanması ve ellerimizin ona gitmesidir. Son zamanlarda tüketici markası için çalışan şirket stratejileri tatmin etmemektedir. Artık dış müşterilerinin yanında artan rekabet ortamı sebebiyle iş görenlerin de daha fazla seçeneği olması işverenleri mevcut çalışanlarına karşı da çok daha hassas ve onları firma paydaşı etme konusunda çalışmalar yapmasına yol açmaktadır. İşte tam da bu noktada “işveren markası” devreye girmektedir (pazarlamaitisimi.com).

İşveren markası olmak, mevcut çalışanlarını mutlu, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilmek kadar, potansiyel çalışanlarına da işletmeyi daha çekici kılmak için sürekli dinamik şekilde bir yapı sunmayı gerektirmektedir. Bir firma bunları yaparken kurumsallaşmasının gereği olarak yaparken diğer yandan da sosyal sorumluluk ilkesini de yerine getirmek maksadıyla yapmaktadır (Angelhom vd. 2011: 105-123).

Tablo 1.2. Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

	Tüketici Markası	İşveren Markası
Hedef Kitle	Mevcut müşteriler	Mevcut ve potansiyel çalışanlar
Amaç	Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri de çekmek	Mevcut çalışanları işletmeye çekerken yeni çalışanları da işletmeye çekmek

Kaynak: Baş 2011: 30

Tablo 1.2.'de belirtildiği gibi işveren markasında temel esas mevcut çalışanları elde tutmak diğerlerinin de işletmeye çekilmesini sağlamaktır. Tüketici markasında da bu durum çalışanın yerine müşteri almıştır (Baş 2011).

1.2. İşveren Markası Kavramı

Literatürde işveren markası kavramı ilk kez 1990'lı yılların başlarında yetenek savaşları sırasında ortaya çıkmıştır (Clarke 2009). Yetenek savaşı, teknolojik gelişmelerin toplumsal gelişmelere ve iş gücü trendlerine yön vermesi ile belirginleşmiştir. Bu savaş etkisini, kalifiye eleman bulma etkinliğinin ve insan gücü yetkinliğinin azalmış olmasıyla beraber kendini de hissettirmiştir. Oluşan bu yetenek kıtlığı problemine çözüm alternatifi oluşturabilecek hususlardan birisi işveren markasıdır. Kavramın yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow 2007). Kapor'a (2010:52) göre ise, işveren markası batılı bir kavramdır ve lider durumda bulunabilmek için stratejik olarak görevin tanımlanabilmesidir.

İşveren markasının ilerlemesine ve gelişim göstermesine katkıda bulunan yollardan birisi sürdürülebilir büyümedir. Sürdürülebilir büyüme içinde, işletmelerin inovasyon,

liderlik, finansal güç ve en önemlisi de yönetim kademesini oluştururken rekabetçi olabilmeleri şarttır. Dikkat edilecek olursa, ifade edilen kavramların hepsi insanla ilgili, dolayısıyla da insan kaynakları yönetimi ile yakından ilişkilidir.

Değişime ve küresel şartlara ayak uydurabilen işletmeler pazar içerisinde rekabet etme ve sektörde var olabilme mücadelesini koruyacaktır. Bu koruyabilme hatta üstüne çıkma noktasında işveren markası ayırt edici bir unsurdur. Ayrıca işveren markasının gelişimine katkıda bulunan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, demografik değişimler, beşeri sermaye yeterlilikleri ve işe karşı değişmekte olan tutum ve düşüncelerdir. Tüm bu etkenleri vurgularken, küresel piyasanın da bir sonucu olarak ortaya çıkan yetenek yönetimini unutulmamalı, rekabet edilebilirlik açısından işveren markası kavramına önem kazandırmıştır (Sullivan 2004).

Artan küresel rekabet ile beraber işletmelerin piyasada kalabilme şartları değişime uğramaktadır. Bu rekabet ortamı işletmelerin diğer işletmelerden farklı kılabilen özellikler kazanabilme konusunda çalışmalar yapması gerektiğine de ortam sağlamıştır. Backhaus ve Tikoo'ya göre (2004), bu rekabet ortamında işletmelerin diğer rakiplerine karşı yürüttüğü farklı olma stratejisinin kilit noktası, inovasyon sahibi birimlerinin olmasıdır.

İşveren markasının literatürde birçok tanımı yapılmıştır. İşveren markasının çeşitli kaynaklarda yer alan tanımlarını Tablo 1.2.'de görmek mümkündür.

Tablo 1.3. İşveren Markası Tanımlamaları

İşletmenin çalışmak istenilen yer olmak için mevcut ve potansiyel iş görenleri ile iletişim kurma gayretlerinin toplamıdır.	(Berthon vd. 2005)
İşletmenin mevcut ve potansiyel iş görenlerini cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacıyla yönelik olarak belirlediği değer, sistem, politika ve uygulamalardır	(Erdemir 2007)
Bir işletmenin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine yönelik kesin bir algı oluşturabilmek için işletmenin içinde ve dışında yürüttüğü çabalarıdır	(Backhaus ve Tikoo 2004)
Aynı zamanda, batılı bir kavram olup “önde gelen işveren” (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.	(Kapoor 2010)
İşveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.	(Baş 2011)
Tercih edilen işletme olmak, işletmelerin kendilerini “çalışılacak en iyi yer” olarak diğer işletmelerle karşılaştırabilecekleri bilinçli bir iş	(Martin vd. 2005).

stratejisidir.	
İşletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür	(Ambler ve Barrow 1996)
İşletme ve iş görenleri arasındaki iki yönlü anlaşmadır.	(Rosethorn 2009)
İşletmelerin mevcut ve potansiyel iş görenlerine çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.	(Bach 2005)
Mevcut iş görenlerin, potansiyel iş görenlerin ve paydaşların algılamalarını ve farkındalığını yöneten hedeflenmiş, uzun dönemli bir stratejidir	(Sullivan 2004)
İşveren markası, mevcut ve potansiyel iş görenlerin işletmenin çalışmak için harika bir yer olduğu ile ilgili algısını belirten bir kavramdır.	(Duc ve To 2013)
İşveren markası mevcut ve potansiyel iş görenlerin, ilgili paydaşların belirli bir işletmeye yönelik algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için hedeflenen uzun soluklu bir stratejidir.	(Katoen ve Macioschek 2007)
İşveren markası, işletmeyi ayırt eden -genellikle maddi olmayan-nitelikler ve özellikler dizisidir.	(Walker ve Higgins 2007)
İşletmenin mevcut ve potansiyel iş görenlerinin gözündeki imajıdır ve tüketici markası ile karıştırılmamalıdır.	(Kimpakorn ve Tocquer 2009)

Yürütülen stratejiler, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalaması açısından değerlidir. Diğer yandan işletmelerin mevcut çalışanlarına ve iş gören adaylarına karşı yürüttüğü stratejik çalışmaların olumlu katkıları olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Yapılan bu çalışmalar ışığında iş görenleri sadece cezbetmek değil elde tutmak da önemlidir. Çünkü işe alınan personelin yetişmesi ve yeterli derece de görev bilgisine sahip olması 6 ay gibi bir süreyi alırken, üstüne kurum kültürünü özümsemesi ve içselleştirmesi uzun yıllar alacaktır (Yamak 2006:158).

İşveren markasının önemini arttıran bir diğer unsur da yetenek yönetimidir. İşletmelerin işe alacakları pozisyon için doğru kişilere ulaşması ve o kişilerinde örgüte uyum sağlayabileceğini ifade etmek zordur. Bu bağlamda yetenek savaşlarında başarıya ulaşmanın en önemli ölçütü marka odaklı çalışıp, iş görenin niteliklerinin dikkate alınmasıdır. Ayrıca işletmeye çektiğin işgören kadar, duygusal bağ kurarak da elde tutmak önemlidir. Bu unsurlar işveren markasının önemi daha da artmıştır (Stokley 2009).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda işveren markasını “kurumsal markalaşma” ekseninde işveren firma olarak içeride ve dışarıda yürütülen çabaları ifade etmektedir. İşletmeler, işveren olarak durağan değil dinamik kalarak değişime ayak uydurabilme konusunda adımlar atabilmeli, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı ve gelişimi sağlamak amacıyla sosyal sorumluluk ilkesini de göz ardı etmeyerek, hem mevcut personeli hem de

potansiyel iş gören adaylarına net olumlu bir algı oluşturabilmesi gerekmektedir (Ören ve Yüksel 2012:38).

1.3. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar

İşveren markası oluşturmada temel amaç işletmelerin işgörenlere ve aday işgörenlere sunduğu olumlu algıları işletme yararına kullanmaktır. İşveren markası oluşturabilmek için ise örgütün itibarı, kimliği, imajı ve çekiciliği olması gerekmektedir.

1.3.1. Kurumsal İtibar

İtibarın sözlük anlamı, bireyin takındığı söz ve davranışsal hareketler hakkında arkadaş çevresinde, çalıştığı kurumda veya toplum nezdinde oluşan genel imajdır (Budd 1994: 11). İtibarı sadece bireyler için düşünmek doğru değildir. Bireylerin itibarı olduğu gibi kurum ve kuruluşların, işletmelerin, örgütlerin de itibarları vardır. İşletmelerin itibar kazanması uzun bir süre alırken fakat o itibarın zedelenmesi veya yok olması bir o kadar da kısa bir sürede olabilmektedir. Bu ve bunun gibi konuların günümüzde dikkate değer yükselen trendi vardır. Öyleyse işletmeler için “itibar” kavramı için gerek altyapı düzeyinde gerekse personel düzeyinde önemli eğitimler düzenlemekte, dolayısıyla da azımsanmayacak bütçeler ayrılmaktadır. İşletmelerin altyapısı, iş görenlerin ve iş gören adaylarının işletmeye girdiklerinde ilk gördükleri alanlardır. İyi organize olmuş çalışma ortamları, itibar için önemli bir basamaktır. Bunun yanı sıra sunulacak olan imkân ve hizmetler iş görenlere kendini özel hissettirmelidir. Aksi durumda, maddi ve manevi olanak sunulmadığı takdirde itibardan bahsetmek pek de mümkün olmayacaktır. Hatta işletmeler günümüz rekabet piyasasında diğer rakip firmalardan daha iyi şartlar sunabilmek için piyasaya hâkim olabilmeli ve öngörülerini de yüksek olmalıdır (Acar 2012: 12-13).

İtibar görmek veya beğenilmek insanın yaratılışı gereği hoşlandığı, sevdiği bir tutum olmakla beraber doğal da bir beklentidir. Bireysel itibar, insanların yaptıkları işin niteliği ve seviyesi fark etmeksizin kıymet görmek istemeleridir. İnsanların itibarları, zaman içerisinde yapmış oldukları eylem veya ortaya koydukları hizmetlerle ortaya çıkarken, yine aynı şekilde kazandıkları itibarı da kısa sürede kaybedilebilirler. Esasında itibara nitel bir mana yüklemek ve ona değer kazandırmak çok daha doğru olacaktır (Onmuş 2003:13). Bireysel itibar, bireyin duygu ve düşüncelerine, karakter yapısına göre oluşurken, kurumsal itibar ise kurumun geçmişine, performansına ve özelliklerine ilişkin algıya dayanmaktadır (Köksal 2011: 7).

Soyut bir kavram olan itibar, bir kurumun faaliyetlerini, performansını, çizdiği vizyonunu, sunduğu ürün ve hizmetlerin geri dönüş tepkilerini, geleceğe yönelik öngörülerle geçmişin yansımalarını kapsamaktadır. Kurumsal itibar; firmanın hissedarlarına, iş görenlerine ve potansiyel iş görenlerine, aynı zamanda da sivil toplum kuruluşlarının beklentilerini ve taleplerini nasıl ne şekilde karşılayabildiğini anlatırken, kurum hakkında ise medyada oluşturulan enformasyon sonucunda kurum üzerinde yaratılan ve algılanan değerlerin toplamı olarak ifade edilir (Okay-Okay 2001: 452; Eryılmaz 2008: 160; Özkan 2009: 76).

İtibar yönetimi konusunda öncül bir isim olan Fombrun'a göre itibar, örgütün her kademesinin aktif katılım sağladığı toplam değerlerin göstergesidir (Fombrun 1996: 37). Aynı zamanda Fombrun itibarın, sadık müşteriler oluşturmalarını, yeni müşteriler cezbetmesini, örgütün kamu kurum ve kuruluşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesini sağlayan bir kavram olarak belirtmiştir (Karatepe 2008: 86). Dolayısıyla itibar, firmaların iç içe olduğu kişi ve tüzel kişilerin gözünden olumlu bakış açısı geliştirmelerini ifade etmektedir (Çiftçioğlu 2009: 5).

Sabuncuoğlu'na göre itibar, örgüte paydaş olan kişi veya kurumların gözünde oluşan değeri ifade etmektedir (Sabuncuoğlu 2004:73). Kadıbeşegil'e göre ise kurumsal itibar “bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar içindeki soyut olan değerlerin karşılığıdır”. Dolayısıyla hiçbir para birimi ile itibar ölçülemeyecektir (Kadıbeşegil 2006:55). Bu bağlamda kurumsal itibar, zihinde oluşan soyut bir algıdır. Kurumun itibarını yönetenlerin uygulayacağı yöntem, iç ve dış pazarda itibar denildiğinde kişi veya tüzel kişilerde nasıl algılandığını gözlemlemektir. Aynı zamanda kendi içinde uygun stratejiler üreterek, kurumun itibarını korumak ve bunun devamını sağlamaktır (Waeraas ve Byrkjeflot 2012: 189).

Fombrun ve Van Riel (2003: 6-7) günümüzde kurumsal itibarın bu derece önem kazanmasında altı çevresel eğilimi şöyle sıralamaktadır:

- Globalleşme
- Bilgiye Ulaşma
- Ürün metalaşması
- Reklamlara yönelimin azalması
- Medya

- Paydaş aktivizmi

Ronald J. Alsop ise; kurumsal itibarın en önemli iki bileşeninin etik anlayış ve sosyal sorumluluk olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu ikisinin de yeterli olmayacağını, finansal veriler, toplumsal etkenler, ürün veya hizmetin kalitesi, vizyon, misyon, bunların yanı sıra yöneticinin de niteliğinin, itibarı etkileyen faktörler arasında olduğunu ifade etmiştir (Alsop 2004:10).

Kuyucu'ya göre kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için şunlar yapılması gerekmektedir (Kuyucu 2003:20) :

- Kurumun rakipleri arasında ki mevcut durumunu ve güvenilirliğini reel koşullar çerçevesinde teşhis etmek ve değerlendirmek,
- Süreç içerisinde kurum için önem taşıyan kişilerin kimler olduğuna dair saptamalar yapmak,
- Kurumun uzun vadede yapmış olduğu planlamalara ve hedef Pazar olarak seçtiği bölgelere ulaşıp ulaşmadığını belirlemek,
- Hedef olarak belirlediği potansiyel müşterilerini etkilemek amacıyla günümüz teknolojisini kullanarak iletişim tekniklerinden faydalanarak müşterilerin kalbine ve aklına giden yolları bulabilmek,
- Son olarak, piyasada kendine yer edinebilmek için işletmelerin kontrol altında tuttuğu faktörlerin hangisini kullanacağına karar vermesi gerekmektedir.

Geçmişte işletmeler “ne kadar” kazandıklarına odaklanırken, günümüzde ise “nasıl” kazanıldığına bakılması, itibara verilen önemi göstermektedir. Kurumsal itibarın bu derece önem kazanması şirketleri bu alanda çalışmalar yapmasına öncelik vermiştir(<http://blog.milliyet.com.tr/kurumsal-itibar/Blog/?BlogNo=297790>, 12.07.2017). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da ön planda olması kaçınılmazdır. İnsan kaynaklarının içeride ve dışarıda yapacağı çalışmalar kurumun itibarını yükseltmesinde önemli rol oynayacak şirketin itibarını koruyacaktır. Tıpkı kurumsal itibarda olduğu gibi işveren markası da insan kaynakları ile iç içe geçmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları, itibarı kurumsal itibarın bir alt unsuru olarak incelemekte, insan kaynakları, itibarı; gerek örgüt çalışanlarının olsun, gerekse potansiyel iş gören adaylarının olsun, insan kaynakları politikalarına ilişkin bakışını ve değerlendirmelerini

ifade eder. Bu değerlendirmeler olumlu veya olumsuz olabileceği için, zaman zaman değerlendirme aracı olarak sunulan çeşitli dergilerin düzenlediği “ en beğenilen şirket”, “ çalışılması en keyifli yer” gibi sıralamalarda kurumları en üst sıraya taşıyabileceği gibi tersi bir durum da her zaman ihtimaller dahilinde olabileceğini göz ardı etmemek gerekir (Çiftçioğlu 2009: 154-155). Bu yüzden işletmelerin, kurumların veya kişilerin değişime ayak uydurması ve gelişmesi dolayısıyla bulunduğu konumu da geliştirmesi çok önemlidir. Kurumlar meselenin farkına vardıklarında insan kaynaklarına ayrılan bütçeyi de tekrar revize etmek durumunda kalabilmektedirler.

1.3.2. Kurumsal İmaj

İmaj, bir kişi veya işletmenin diğer kişilerce veya işletmelerce olumlu veya olumsuz olarak algılanan, zihinlerinde çağrışım yaptıran olgulardır (Gümüş 1995: 124). Kişiler veya işletmeler imajlarına göre olumlu veya olumsuz tepki alırlar. Yaşadıkları toplumda olumlu bir imaj sağladıklarında toplum tarafından kabul görürler. Bu kabul görüşte bizlere gösteriyor ki toplum bir bakıma onaylayıcı durumda olmaktadır (Ural 2009: 9). İmaj çeşitli alanlarda kullanılmakla beraber, günümüz rekabet piyasasında toplumsal algıların yönlendirilmesinde önemli bir araç haline gelmiştir. Dolayısıyla kurumun veya organizasyonun başarısı için kurumsal imaj, zaruriyet olmuştur (Erdoğan vd. 2006: 56). İşletmeler bu gibi durumları göz önüne alarak adımlar atmalıdır ki, piyasada iyi bir imaj bırakması, piyasanın güvenini kazanmasının işletmeye geri dönüşü olumlu şekilde olacaktır (Karaköse 2007: 5).

Teknolojinin çok hızlı yayıldığı günümüzde bireylerin veya organizasyonların yaptığı iyi ve de kötü uygulamalar çok çabuk şekilde yayılmaktadır. Böylesine hızlı enformasyon ortamında tercihlerde sürekli değişebilmekte ve rekabet de zorlaşmaktadır. Örgütün yöneticisi hakkında çıkacak olumlu veya olumsuz haberler örgütün imajını direk etkileyecektir. Bu durumda bireyler tutum ve davranışlarına, sözlerine, giyimine, görgü kuralları gibi kişisel imajını oluşturan değerlere dikkat ettiği kadar işletmeler de hizmet kalitesine, ürün sunumuna, personele karşı tutum ve davranışları gibi birçok etkeni düşünmek zorunda kalmakta ve bunları sürekli kontrol etmek durumundadır (Aydoğan 2004: 89-90).

İşveren markasının temel amaçlarından birisi nitelikli iş gören adaylarını işletmeye çekmektir. İmaj, mevcut iş görenin ve de potansiyel iş gören adaylarının işletmeye karşı bakış açısını ortaya koyarken, diğer yandan işveren çekiciliğini ölçmektedir. Çekici gelen

örgüt imajı sayesinde, iş gören adayları işletmeye girebilmek için yarışmakta, bu durum işletmenin mevcut olan imajını korumakta hatta imajını geliştirmektedir. Dolayısıyla potansiyel iş gören algısında olumlu bir imaja sahip olmak beraberinde bir çok avantajı getirmektedir (Yılmaz ve Yılmaz 2010: 301; Tikveş 2003:15).

İşveren markasıyla imaj arasında ki ilişki oldukça kuvvetlidir. İşveren imajı yapılandırırken de çeşitli stratejik yöntemler kullanmaktadır. Nitelikli iş gören gücünü işletmeye çekme açısından kurumsal imaj sosyal etkileşimi yani bir bakıma kulaktan kulağa fısıltı ile olumlu veya olumsuz yansımaları içermektedir. Bahsi geçen sosyal etkileşim, potansiyel iş görenleri örgüte çekebilmek için, iş görenlerin duygularını, düşüncelerini, tutum ve davranışlarını etkileyebilmek için yapılan çalışmaların tümüdür. Adayları da örgüte çekebilmek adına değer oluşturmak gerekir. Bununla birlikte sosyal etkileşimin meydana geldiği üç ortam bulunmaktadır (Sakallı 2001: 15):

- Medya aracılığı ile oluşan ortam
- Bireyin işletmeyle arasında yaşadığı iletişim
- İş görenleri seçim sürecinde ortaya çıkan ortamlar.

Van Herden, Cornelius ve Puth' göre kurumsal imaj süreci üç faktörden oluşmaktadır. Bu bileşenler; bilinçli davranışsal kimlik işaretleri, ürün ve hizmetler ve görsel işaretlerdir(Erdoğan vd. 2006: 59). Bilinçli davranışsal işaretlerine örnek gösterebileceğimiz durum, kurumların oluşturmuş oldukları şikâyet kutularını söyleyebiliriz. Ürün ve hizmet olarak, rekabet ortamında diğer firmadan ayırıcı bir özellikle insan ihtiyacına cevap vermesi, son olarak da şirketlerin amblemleri, sloganları görsel işaretler için örnek teşkil edebilir. Bu anlatılanlardan yola çıkarak kimlikler de yönetilerek imajında yönetilmesi mümkün olabilmektedir (Davies vd. 2003: 26).

1.3.3. Kurumsal Kimlik

Her bireyin kendine özgü kişiliği ve kimliği vardır. Kimlik insanın “ben kimim” sorusuna yanıt bulduğu bir kavramdır (Bilgin 1995: 65). Birey kendine has özelliklerini değiştirebilir, düzenleyebilir hatta farklı role dahi bürünebilir. Bu bağlamda kurumsal kimlik kavramı da , örgüte ait değerlerin vitrini gibi görülür ve örgütler kendine özgü unsurlarını belirleyerek bir kimlik ortaya koyarlar.

Kurum kimliği, kurumun kuruluşundan itibaren var olan ve yaptığı her eylemden, sözde sorumlu olan her şey onun kimliğini ifade etmektedir(Olins 1990:108). Bir bakıma

bireyin karakterini gösteren unsurlar olduğu gibi, işletmenin de karakterini ve değer yargılarını ifade etmektedir(Yılmaz ve Yılmaz 2010: 302). Kurum kimliği denilince akla genellikle logo, simge veya amblem gelmekle beraber bunların sadece kendi başlarına kurumu temsil etme kabiliyeti bulunmamaktadır(Ayla 2003:39). Kurum kimliğini oluşturan unsurlar logonun yanı sıra, sosyal sorumluluk projesi duyuruları, misyonunu ve vizyonunu, sloganlarını, stratejisini, iletişim yöntemi gibi değerlerini saymak mümkündür(Yılmaz ve Yılmaz 2010: 302). Bu değerler firmalar açısından hayati öneme sahiptir. Artan küresel rekabet ile beraber, firmaların pazara sundukları malın kalitesi ve fiyatı kadar sunum yöntemleri de önemlidir. Dolayısıyla piyasada ki rekabetin derecesi de farklı bir boyuta taşınmaktadır. Kurum kimliği, müşterinin ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermesi ve bu yapısını geliştirerek istikrarlı bir şekilde hizmet sunması işletmeler için bir araç olmuştur(Elden ve Yeygel 2006: 62).

Kurum kimliği, kurumun geçmişten günümüze yapmış olduğu tüm faaliyetleri ve yapılan imaj çalışmalarını kapsar(Görpe 2001: 26). Wally Olins'e göre kurum kimliği dört noktayı yansıtır(Olins 1990: 108) :

- Kim olduğunu
- Ne yaptığını
- Nasıl yaptığını
- Kim için yaptığını

Kurumsal kimliğin dış çevrede yarattığı etki oluşturabildiği güçlük kimlik ile doğrudan bağlantılıdır. Güçlü kimlik, zamanla yaratılan etkiyle hedef kitlede güçlü bir “imaj” oluşturur. Bu imajın oluşabilmesi için iç ve dış çevrede birbiri ile çatışmayan projeler, istikrarlı bir gelişimin ve en önemlisi de güçlü bir vizyon oluşumundan vazgeçilmemesi gerekmektedir. Çünkü iyi oluşturulmuş kurumsal kimlik belirledikleri hedef kitle için bir güven unsuru oluşturacak, kitle ile sıkı ilişkiler kuracak, işletmenin geleceğini de böylelikle garanti altına alacaktır (Ak 1998: 20). Dolayısıyla kimlik ile imaj arasında sıkı sıkıya bir ilişki vardır. Kimlik ve imaj arasındaki bu ilişki işletmelerin itibarını ve kurumsal yapısını güçlendirecektir. Aynı zamanda itibar yönetiminin iki boyutu olan; kimlik ve imaj arasında ki bu bağa itibar yönetimin katkısı da bu ikili arasında ki uyumu geliştirmektir (Karaköse 2007: 5).

1.3.4. Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekicilik, bireyin çalışabileceği işletmeler hakkında kendisinde oluşan duygu ve düşüncelerin yanı sıra bu düşüncelere neden olan örgütsel çekiciliğin işletmelerde var olmasıdır (Highhouse vd. 2003: 989). Çekicilik kavramına, sosyal kimlik açısından bakıldığında, birey ile örgütsel topluluklar arasında oluşan ortak noktaların ön plana çıkarılarak, farklı yönlerin ise görmezden gelinerek yok kabul edilerek ortaya çıkmasıdır (Ceylan ve Özbal 2008). Örgütsel çekiciliği dar bir kapsamda değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü organizasyonların çekiciliği olabileceği gibi, turistik ve tarihi bölgelerin çekiciliğini de kapsam dışına almak doğru olmayacaktır. Bu bağlamda örgütsel çekiciliğin literatürde tanıtımı geniş olurken, insan kaynakları yönetimin de araştırma konusu haline gelmektedir.

İşletmelerde gerçekleştirilen örgütsel çekicilik faaliyetlerinin temel maksadı açık olan kadroları doldurmaktır (Rynes ve Barber 1989). Bu nedenle işletmelerin açık olan kadroları, insan kaynakları yönetimi öncülüğünde personel bulma, seçme ve yerleştirme sürecini uygulamalıdır. Personel bulma, seçme ve yerleştirme süreci İK planlaması ile belirlenen iş tanımları yapılmış görevlere uygun işgörenlerin bulunması, seçim yapılması, görevin gerektirdiği ücret planlamasının sunulması ve oryantasyona tabi tutulması çalışmalarını kapsar. Bir pozisyon açığının ne gibi gerekliliklere, ne gibi yetkinliklere ve ne gibi sınırlara sahip olacağının belirlenmesi iş analizleri sayesinde olacaktır. Bu çalışmaların hassas ve işin uzmanı kişiler tarafından yönetilmesi işletmenin işveren marka algısına katkıda bulunacaktır. Ayrıca potansiyel iş görenlere, örgüt imajı ve marka algısı olumlu şekilde yansıyacaktır. Tam tersi durumda ise örgüte alınan işgörenin niteliksiz ve iş tanımına uygun çıkmaması, kurum içi yaşanabilecek hizmet sıkıntısı bir yana, işverene ekonomik maliyetler de yükleyecektir (Smith ve Smith 2005: 72).

Örgütsel çekiciliğe katkı sağlayan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şunlardır (Berthon vd. 2005: 159):

- **Ekonomik değer**, alacağı ücret, terfi imkânları ve iş güvencesinin değerlendirildiği faktördür.

- **Uygulama değeri**, kişilerin örgüt içinde hem öğrenme, hem de öğrendiklerini başkalarına aktarabilme durumunun olup olmadığını dikkate alan bir faktördür.

- **Gelişme değeri**, gelecek için iyi imkanlar sunan, bireyin örgütte gelişebilme imkanının yaratılmasının amaçlandığının önemseyen bir faktördür.

• **İlgi değeri**, işverenin iş görenine sağladığı örgüt içindeki ortamını, sunduğu hizmetleri ve ürünleri dikkate alan faktördür.

• **Sosyal değer**, işverenin örgütte eğlenceli, neşeli, iyi bir takım arkadaşlığı ortamını yaratma da ne derece başarılı olduğunu dikkate alan bir faktördür.

Potansiyel iş görenler kurum hakkında değişik yollarda edindiği bilgi ve tecrübelerle dayalı olarak aldığı kurumsal imaj ve markasını artı veya eksi değerler olarak algılayacaktır. Bu yapacağı değerlendirmeler kişinin örgüt hakkında olumlu veya olumsuz duygular geliştirmesine imkan sağlayacaktır(Aiman vd. 2001: 233).

1.4. İşveren Markasının Özellikleri

İşletmelerin hacimsel büyüklükleri fark etmeksizin, faaliyet alanı ne olursa olsun iş görenler ve potansiyel iş görenler üzerinde oluşturduğu bir algı vardır. İşletmelerin diğer işletmelerden farklı olabilmesi ve üstünlük sağlayabilmesi için, işletme içinde ve işletme dışarısında yaptığı çalışmalar ile bunu sağlamaya çalışacak ve geleceklerine ışık tutacaklardır. İşletmeler iş gören alımına çıktıklarında binlerce aday arasından nitelikli adayı seçme durumunda veya o nitelikli adayı bulma konusunda başarı sağlayabilmeleri için iyi bir insan kaynakları organizasyonuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, en üst yönetim kadrosundan en alt kadrosuna kadar işveren markalaşmasını sağlamak oldukça önemlidir. Ören ve Yüksel'e göre (2012: 39) işveren markasının özellikleri şu şekildedir:

- Aggerholm, Kryger ve Cristia'ya göre, marka kavramı işveren markası kavramından ayrı düşünülemez. Marka kodlarına uygun bir yapı olarak işveren ve iş gören ile tanımlanmakta, arada ki bağ ile birbirleri arasında uyumu sağlamaktadır.
- Foster, Khanyapuss ve Ranis'e göre, kurumsal marka ile işveren marka kavramı benzer karakteristik özelliklere sahiptir. Kavram, fonksiyonel, iktisadi ve sosyolojik artılar sağlayan işletme ile özdeşleşmiş bir yapıdır. İşveren ile iş gören arasında bağ kurulmakta ve iş görenin ihtiyaçları giderilmektedir.
- Schlager, Tobias, Bodderas, Maas, Gachelin' göre; işveren markası kendi oluşturduğu müşterileri dışında, potansiyel müşterilerde oluşturma imkânı sağlamakta, müşteri tecrübesini arttırarak iş görenlerin işverenlere yönelik olumlu bakış açısı kazanmasını sağlar.

- Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası, mevcut durumda bulunan çalışanlar ile kuruma yeni katılan personel arasında bir bağ kurmak amacıyla uzun dönemli stratejik planlardır. İşveren markası kavramını potansiyel iş görenleri işletmeye çekmek, mevcut olan iş görenleri de kuruma karşı bağlılık oluşturarak, işletme kültürü ve stratejilerinin birbirlerine ne kadar bağlı olduğunu göstermek için kullanırlar.
- Davies ve Gary'e göre; işletme olarak ne kadar güçlü bir işveren markası oluşturursanız o kadar da nitelikli iş görenleri işletmeye çekecek ve onlarında beklentilerine cevap vermiş olacaksınız. İş gören ile işveren markası arasında algısal etkileyici bir çağrışım oluşturacaktır. İşletme olarak sıradan olmamak, memnuniyet oluşturmak işletme ile müşteri arasında duygusal bağ kurmasına katkı sağlayacaktır.
- King' e göre işveren markası kavramı, iş gören ile işveren arasında pozitif yönde ilişki kurmasına imkân sağlamaktır.
- Kuchеров, Dimitry ve Zavyalova'ya göre; kavram insan kaynakları yönetimi ile ilgili olmakta ve iş görenlerin etkin bir şekilde bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesi için hedef kitle yönteminden faydalanılmaktadır. Bazı araştırmacılar işveren markasını iç marka kavramı olarak ele alır. Bazıları ise psikolojik sözleşme teorisinin başka bir versiyonu olarak tanımlamaktadır. Bütün bu değerlendirmelerden yola çıkılacak olursa, mevcut ve potansiyel iş görenlere karşı işletmenin diğer işletmelere karşı karizmasını ve çekiciliğini arttırmaktadır.

Martin'e göre işveren markasının özellikleri de şu şekilde sıralanmaktadır(Martin 2005: 272):

- Markalanan unsur işletmedir.
- Markalanan aktivitelerin yönü içsel ve dışsaldır.
- Markalamanın hedefi mevcut ve potansiyel iş görenler, kökeni ise İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve pazarlama alanıdır.
- İKY ve pazarlama aktiviteleri işe alma, seçme, yerleştirme, reklam, içsel ve dışsal iletişim, kıyaslama şeklindedir.
- İşverenin amacı nitelikli iş göreni çekmek ve örgüte bağlı bireyler oluşmasını sağlamaktır.

- Süreç sonunda işveren, yetenek savaşlarını kazanmakta, yüksek performanslı, işletmeye bağlı bireyler yaratmaktadır. Ayrıca da güçlü bir rekabet silahına sahip olmaktadır.

Baş (2011) ise, İşveren markasının temel özelliklerini şöyle sıralıyor;

- Marka bireylerin duygularına hitap eder.
- Marka tecrübeleri fırsatları ve beklentileri basitleştirir.
- Marka işletme ile iş gören arasında iletişimi sağlar.
- Marka yapışkandır.
- Marka iş görenlerin “Büyük fikirlerle” irtibatını sağlar.
- Marka algısı zamanla yaşanacak tecrübelerle gelişir.
- Güçlü markalar kalıcı olurlar.
- Bağlılık, patron ile çalışan arasındaki ilişkinin en önemli sonucudur.

Bu bağlamda insan kaynakları departmanlarının işletmelerin stratejik ortağı olmasının en önemi çalışmalardan birisi işveren marka çalışmasında göstereceği başarıdır.

1.5. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar

İşveren markalaşması, mevcut işgörenlerini elde tutmak, potansiyel işgörenlerini ise işletmeye çekebilmek adına rakip işletmelerden farklı olarak ortaya koyduğu çaba ve emeklerin gösterilmesine denir (Gözen 2016). Bunun yanı sıra işveren markalaşması “ en çekici işletme” mesajını mevcut ve potansiyel işgörene iletmeye ilişkin gösterilen çabaların tümünü ifade eder.

Barrow ve Mosley’e (2005) göre işveren markasının sağladığı avantajlar şunlardır:

- Maliyeti minimize etmek
- Tüketici Hoşnutluğu
- Ekonomik Başarı

Maliyeti Minimize Etmek: İşveren markasının amaçlarından birisi, işletmeye değer katmak, diğer amacı da maliyeti azaltmaktır. İşletmede maliyet unsurunun kendini hissettirdiği nokta, işletmeye işgören alımı ve mevcut işgöreni işletme de tutma sürecidir. Bir personelin işten ayrılıp yerine başka bir personelin alınması çok daha zahmetli ve maliyet getiren süreçtir. Bu yüzden işletmede örgütsel bağlılığı sağlamak, kuruma fayda sağlayacak ve en önemlisi de maliyet avantajı getirecektir (Barrow ve Mosley 2005).

Tüketici Hoşnutluğu: Özellikle hizmet sektörü “markalaşma” konusuna fazlasıyla önem vermektedirler. Bu kadar önemsemelerinin sebebi, küresel pazarda artan rekabet ile birlikte “sıradan olmamak” ve “farklılık yaratmak” adına yapılacak çalışmaların toplam kaliteden geçtiğini, bunun da çalışanların müşteriye davranışı ile ilgili olduğunun tespiti (Barrow ve Mosley 2005).

Ekonomik Başarı: İşgören memnuniyetinin ve örgütsel bağlılığın sağlandığı kurumlarda maliyet minimize inmektedir. Dolayısıyla ekonomik performansa etkisi de olumlu olacaktır. Bu bağlamda, İngiltere’de yapılmış olan bir araştırma göstermektedir ki, çalışan bağlılığında 1 puanlık artışın işletmeye geri dönüşümü %9 oranında kar ile almaktadır. Bu finansal veri de sözü edilen konuların önemini ortaya koymaktadır (Barrow ve Mosley 2005).

Baş’a (2011) göre işveren markasının uygulamasında işletmeler aşağıdaki alanlardan yararlanmaları söz konusudur:

- Çalışan referans sayısında artış,
- Artan rekabette işletmenin üstünlüğü,
- İşe alım maliyetlerinde düşüş,
- Güçlü örgüt kültürünün oluşturulması ,
- Yönetici memnuniyetinde olumlu geri dönüşler,
- Odaklanma,
- Teklif kabul oranlarında artış ,
- Uzun dönemli etkinin oluşması,
- İşe başvuran işgören sayısında artış ,
- Motivasyon ve performans da olumlu yönde gelişmeler,
- İş görenlerin işletmeye olan bağlılıkların artmasıdır.

Herman ve Gioia’ya göre hayranlık duyulan ve tercih edilen işletmenin (Yılmaz ve Yılmaz 2010: 294):

- Kurumun çekiciliği artar.
- Stratejik planlama süreci kolaylaşır.
- Nitelikli potansiyel iş gören havuzu oluşması çok daha kolay olur.
- Yüksek nitelikli iş gören firmaya çekilmiş olur.
- Etkinlik sağlanır.

- İşe alım ve pazarlama giderleri düşer.
- İşletmede iş gücü devri azalacağı için örgütsel bağlılık artmış olur.

Edward'a (Edwards 2005: 266-269) göre ise işveren markasının yararları şunlardır:

- İşveren markası yönetimi beraberinde örgütsel çekiciliği getirmenin yanında insan kaynakları bölümlerinin de önemi anlaşılır.
- İnsan kaynaklarına stratejik bir bakış açısı kazandırmaktadır.
- Kurumsal bir zemin yaratma da, o kurumun değerlerini benimsemiş iş girenlerin yaratılmasında insan kaynaklarına yardımcı olmaktadır.
- İşveren markası ile beraber iş görenlerin performans ve örgüte bağlılıklarında artış olmaktadır.
- İşletmenin karı, pazardaki yeri, itibarı, değeri ve gelecekte ki konumu işveren markası sayesinde korunmakta hatta artış göstermektedir.

Dolayısıyla işletmeler hem kendi bünyelerine değer katmak, hem de iş görenleri elde tutmak ve çekmek konusunda vizyon ortaya koyarak, stratejik gelişimlere açık olmalıdırlar.

1.6. İşveren Markasının Yönetim Süreci

Marka yönetiminde işletmenin uygulamaya koyduğu tüm stratejik ve pazarlama yöntemlerinin ötesinde, tüketici ile markanın “iletişim ve etkileşim” içine girdiği her zeminde olumlu marka deneyimlerinin yaşanması etkili olmaktadır (Elden 2009: 102). Marka yönetiminin temel hedeflerinden birisi, marka farkındalığı oluşturarak piyasada farklı olmak, ardından marka sadakati sağlayarak pazar ortamında markanın lider konumda olmasını sağlamaktır (Aktuğlu 2008: 52-53). Hewitt Associates danışmanlarına göre, güçlü bir işveren markası oluşturabilmek için atılacak adımlar şunlardır:

- Kurumunuzu özümsemek ve içselleştirmek,
- Tüketiciler için marka vaadini yansıtan çalışmalar yapmak,
- Etkileyici bir marka oluşturabilmek,
- Marka vaadi standartlarını geliştirebilmek, gelişime açık olabilmek,
- Marka vaatlerini desteklemek ve güçlendirmek için çalışmalar yapmak
- Tüm saydıklarımızı yürütmek ve ölçmek (Berthon vd 2005:154).

Bu bağlamda Aggarwal(2008:3) güçlü bir marka oluşturmanın logo veya görüntüden ibaret olmadığını, insan kaynaklarının, CEO'ların, pazarlama yöneticilerinin görev

tanımlamalarının bir parçası olması gerektiğini öne sürmüştür. Sadece insan kaynakları yönetiminin işveren markası üzerinde etkinliği olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Özellikle pazarlama ve işveren markası farklı birimler olmasına rağmen bir o kadar da birbirleriyle yakın teması olan disiplinlerdir. Bu bağlamda burada çalışan yönetici veya asistan arkadaşlarında bireysel gelişimlerini sağlayabilmeleri şart olmakta, kendilerini yetiştirmeleri mutlaklıdır.

Sullivan ise işveren marka yönetim sürecini şöyle açıklamaktadır (Akt: Yılmaz ve Yılmaz 2010: 295-296) :

- İşveren imajı gerek kurumda gerekse diğer ürün markalarıyla ahenk içinde yönetilecektir.
- İşletme; kurum kültürü, yönetim tarzı ve gelişim olanakları konusunda imajını güncellemekte veya mevcut olanı da güçlendirmektedir.
- İşletmenin iş görenleri bulunduğu çevresine örgütte çalışmanın nasıl bir duygu olduğuna dair Pazar içerisinde çalışma yapacak ve inandırıcı bir şekilde kurumunu pazarlayacaktır.
- Nitelik sahibi adayların işletmede ki açık pozisyonlara başvurması sağlanacak,
- Güçlü bir işveren markası için işletme hem içeride hem dışarıdan düzenli olarak kontrol edilecektir.

Lievens'e göre işveren markası üç adımdan oluşmaktadır. Öncelikle, işletme mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışan adayları için özel bir değer önerisi geliştirir. Bu değer önerisi işletmeyi "çalışılacak en iyi yer" olarak konumlandırmayı sağlayacak mevcut ve potansiyel iş gören adayların işveren markası mesajlarını iletmede rol alacaktır. Sonraki adım, potansiyel iş görenleri işletmeye çekecek şekilde pazarlamaktır. Bu bağlamda işveren imajı da önemli olmakla birlikte, işletmenin cezbedici bir konumda olması pazarlama işini kolaylaştıracaktır. Son olarak ise örgüt kültürünün parçasını içeren ve vaat taşıyan bir markayı oluşturmaktır (Tüzüner ve Arsun 2009: 49-50).

İşveren markasına değer katan diğer bir kavram imajdır. Marka imajı müşterilerin ve diğer paydaşların zihninde bulunan markaya ilişkin algılamalardır (Keller 1993: 3, Laidler-Kylander vd. 2007: 258). Marka imajı çeşitli kaynaklardan elde edilen enformasyon bilgileri ile ve geçmiş tecrübelerden kaynaklanan birikimlerin ortak bir bütünlüğünden oluşmaktadır (Assael 1987: 46). Dolayısıyla marka imajı, o markanın güçlü ve zayıf yanları veya geçmişte yaşanan olumsuz veya olumlu olayların bir araya gelmesiyle oluşur.

Bu algılar, markayı doğrudan ve dolaylı olarak yaşanan tecrübeler sonucu zamanla oluşturmaktadır (Perry ve Wisnom III 2004:15).

Baş'a göre ise işletmeler için “çalışılacak en iyi yer” olarak algılanmanın hedefi doğrultusundan işveren markası sürecinde yürütülen bir takım esaslar vardır. Bunlar:

- İşveren markasının özünü tanımlayabilmek
- İşletmelerin iş görenlerden neler beklediğini ve hangi şartları sunduğunu açıkça ortaya koymak,
- İşletmeyi farklı kılabilmek adına yürütülen kapsamlı bir süreçtir (Baş 2011: 53).

Bu bağlamda yürütülen bu sürecin amacı, marka farkındalığı yaratarak, işveren markası oluşturmak, küresel piyasada rekabete girip sektöründe lider konumda olmayı istemektedirler. Fakat hedefe giden yolda stratejik yöntemler çağımızın gereklilikleri sebebiyle değişime uğrayabilmektedir. Baş'a(2011) göre bu değişim karşısında işletmelerin yapması gereken 5 basamak dan oluşan değerler sistemi vardır.

1.6.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

Hedef kitlenin (mevcut iş gören, potansiyel iş gören) zihninde ki işveren marka imajının tanımlanmasının yanı sıra işletmenin sürdürdüğü işveren marka yönetimi faaliyetleri ile her bir faaliyetin işveren marka imajına etkileri incelenmektedir (Baş 2011). Baş (2011), işveren markası hakkında sağlıklı bir zeminde değerlendirme yapılabilmesi için aşağıdaki sorulara yanıt verilmesi gerektiğini söylemiştir.

1. İşletmede çalışmak için aday iş görenlerin mevcut işletme hakkında farkındalık düzeyleri nedir?
2. İşletmenin adı geçtiğinde potansiyel iş gören ve mevcut iş görenlerin gözünde nasıl bir işletme imajı canlanmaktadır?
3. İşveren marka imajı diğer işletmelerden farklı olabilecek niteliklere sahip midir?
4. İşletmenin gerçekleştirdiği iletişim yöntemi potansiyel iş görenlerin üzerinde etkisi nedir?

Bu konular iş gören adaylarının işletmeye karşı bakış açısını ortaya koymakta, kurumda çalışmak için ne kadar istekli olduklarını belirlemektedir. Bu doğrultuda iş gören adayları iş arama sürecin de, karar almalarında etkili olan bir dizi inançlar olduğunu öne sürmektedirler. Bu inançları da sınıflandırmak amacıyla Cable ve Turban işveren bilgisini üç boyutta incelemiştir. İlk boyut işveren bilinirliğidir. İkinci boyut işveren itibarıdır.

Üçüncü boyut ise işveren imajıdır. Bu bağlamda kuruma çekmek için çalışma yapılan alanlarda birisi olan işveren markası uygulamaları ve buna bağlı olarak işveren markası imajı hayati temel basamaklardandır. İşveren markası imajı yapılacak çalışmalar ile birlikte başlangıçta işletmenin nerede olduğunu ve ileride nerede olunacağını öngörmeyi sağlar. Sektör çalışmaları ile birlikte kurum hakkında detaylı analizler ortaya konulmakta ve diğer sektörlerle de kıyaslama imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla işveren markasının ve insan kaynakları uygulamalarının işveren markası imajını desteklediği görülmektedir (Collins 2006: 5; Yılmaz ve Yılmaz 2010: 302; Baş 2011).

1.6.2. İşveren Marka Kimliği

İşletmenin ne olmak istediğiyle ilgilidir. İşveren marka kimliği “ biz işletme olarak neyi temsil ediyoruz?, kamuoyunda oluşan algımız nasıl?, hedef kitlemize kendimizi anlatabiliyor muyuz?” gibi sorulara cevap bulmaya çalışarak işveren markasına yön verir. Kimlik, TDK’nın tanımına göre; ‘Toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünüdür (TDK 2017). Marka kimliği oluştururken öncelikle markanın niteliğiyle öz değerleri arasında ki uyuma özen gösterilmesi gerekmektedir. Sonrasında işletmeyi temsil edecek özel yani spesifik bilgiler elde edilmeli bunların üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. David Aaker marka kimliği için cinsiyet, yaş, samimiyet, duygusallık gibi kişisel özelliklerden söz etmiştir. Seçilen özellik diğer işletmelere karşı özgün olmalıdır. Bütün bunları söylerken de belki de en önemli husus, iletişimdir (Moser 2003: 96-100; Aaker 1996:174). İslamoğlu ve Fırat (2011), marka kimliği hakkında yaptığı geniş tanımlamalarda şunları kullanmıştır:

- Marka kimliği, işletmelerin birbirinden farkını ortaya koyması açısından gerek vizyonu, gerek misyonu ve kültürüyle farklı türden özellikleri yansıtmalıdır.
- Marka kimliği, logo, simge veya isminin vermiş olduğu çağrışımlarla diğer markalara göre çok daha etkileyici olabilmelidir.
- Marka kimliği bir kültürü yansıtmakla beraber, ticari ve toplumsal kültürü de yansıtmaya özelliğine sahiptir. Marka kimliğinin altında, güven verme, belli bir grubu veya toplumu temsil etme, teknoloji bakımından öncül olmak gibi kavramlar saklanmaktadır.
- Marka’nın kimliği veya logosu sadece fiziksel bir özellik sunmamakta bunun yanı sıra psikolojik ve duygusal anlamlarda sunmaktadır.

Barrow ve Mosley'e(2005) göre ise bir işletmenin marka kimliği hiyerarşisi içerisinde yer alan farklı durumlara göre üç ana işveren markası türünden bahsetmektedir. Bunlar; **Bütün marka**, işletme bütün faaliyetlerinde aynı marka ve logosunu kullanmaktadır. **Ana Marka**, ana markaların iki çeşidi olabilmektedir. Bunlar; ana işletmenin markası ve operasyon işletme markasıdır. **Bağlı Marka**, ana işletmenin bir altında bulunan operasyon şirketi düzeyinde olan işletmelerin markasıdır.

1.6.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturulması

Çalışan değer önermesi, mevcut ve potansiyel iş görenine bir taahhüt sunarak diğer işletmelere nazaran çok daha güçlü ve farklı işveren markası imajı önermelidir. Bu imaj, marka vaadi ya da çalışan değer önermesi anlamına gelmektedir. Markanın imaj çalışması ile birlikte, mevcut iş görenler işletmeye sadakatini arttıracak, potansiyel iş görenleri de kuruma çekecektir. Dolayısıyla hedef grupları için değer önerisi esnek olmalıdır. Hatta kişiye özel değer önerileri de oluşturmak mümkün olmalıdır (Ötken ve Okan 2015; Martin 2007: 19-22; Barrow ve Mosley 2005: 126).

Çalışan değer önermesi, yönetim şekli, mevcut iş görenlerin nitelikleri, örgüt kültürü, yönetici kadrosunun hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanarak, iş görenlere değerler sunan bir sistemdir. İş görenlere kurumu temsil etmesi maksadıyla markayla iletilen ve asıl mesajı sağlayan değer önerisi sunulur (Backhaus ve Tikoo 2004: 502).

Trust'a göre çalışan değer önermesini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler hedef kitlenin tercihi, küresel rekabet, işverenin imajı ve ürün markası gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlardan oluşturulacak işveren markası çok daha güçlü olacaktır. Trust'a göre çalışan değer önermesi şu özellikleri taşımalıdır (Akt:Yılmaz ve Yılmaz 2010);

- Global bir rekabette olduklarından dolayı işletmeler diğer rakiplerine göre mutlaka farklı bir çalışan değer önerisi mesajı taşımalıdır.
- Oluşturulan ve gönderilen mesajlar çalışan değer önerisini tutarlı bir şekilde yansıtmalı ve temsil etmelidir.
- Hedef olarak belirledikleri kitleyi işletmeye çekebilecek durumda olmalıdır.
- Çalışan değer önerisi işverenin gerçekleştirebileceği vaatlerden oluşmalıdır.
- Çalışan değer önermesi, ücreti, işletmenin kültürü, çalışılan ortam gibi etkenleri mutlaka barındırmalıdır.

Baş'a göre ise değer önerisinin taşınması gereken özellikleri şunlardır (Baş 2011: 77-81):

- Mevcut ve potansiyel iş görenlere özgür, rahat ve yaşam standartlarını da yükselten bir çalışma ortamı sunmalıdır.
- Çalışan değer önerisi, iş görenlere artı imkân ve değerler sunmalıdır. Rekabet ortamının bir hayli fazla olduğu piyasada fonksiyonel olarak işletmelerin birbirinden ön plana çıkma durumu azalmıştır. Çünkü taklit edilebilme durumu kolaydır, rekabet avantajı sağlayacak olan unsur duygusal bağlılık oluşturmada geçmektedir.
- İşveren ise vaatlerini karşılayabilecek şekilde çalışan değer önerisi oluşturmalı, örgütün itibarını ve imajını koruyarak, işveren markasına katkıda bulunmalıdır.

Çalışan değer önerisi için anlatılanlardan yola çıkarak; insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin sürece katkıda bulunmaları yeterli olmamakta, pazarlama bölümü, kurumsal iletişim yöneticileri de katkıda bulunması gerekmektedir. Sonrasın da işletmeler diğer rakipleriyle kıyaslama yaparak onların değer önerilerini takip etmeleri gerekir (Housley 2007; Tüzüner 2009: 57-58).

1.6.4. Konumlandırma

Konumlandırma, mal veya hizmeti, kurumu veya işveren markasını seçilmiş olan pazar bölümlerinde, kurumun imkanları ve markanın değerleri bakımından en olabilecek yere yerleştirmek için, müşterinin algılarını, tutumunu ve ürünü kullanma alışkanlıklarına yön verme sürecidir (Altunışık vd 2002). Trout'a (1981) göre, konumlandırma bir seçim ve vazgeçmedir. Ries'e (1981) göre ise konumlandırmanın sloganı 'bir kelime al ve onu marka yap' olarak belirtmek gerekir ki bu kelime vaat edilen değer önermeleri arasından seçilmelidir. Bu sayede tüketicinin zihninde marka kavramı yer edecek hatta özdeşleşmesi sağlanacaktır (Herman 2006; Baş 2011: 99).

Artan rekabet ortamıyla beraber işletmeler iş görenlerine standart üstü şartlar sunabilir, bununla birlikte de kapsamlı bir çalışan değer önerisine de sahip olabilir. Fakat bunlar güçlü bir iş veren markası olunması için yeterli değildir. Baş'a (2011), göre bunun nedeni, reklam ve iletişim faktörlerinin etkili kullanılmasıyla bağlantılıdır. Yapılan araştırmada özellikle büyükşehirler de yaşayan insanlar günde 1000-1500 arası reklam mesajına maruz kalmaktadır. Normal koşullarda bu kadar mesaja bir kişinin tepki vermemesi düşük bir ihtimaldir. Bu mesajların yüzde 99'u aklımızdan çıkarken, aklımızda

kalan yüzde 1’lik dilime giren mesajlarda farklı, duygulu ve kısa olanlardır. Bu nedenlerden dolayı reklam ajansları iletişim organizasyonu oluştururken çalışanlar ve aday iş görenler için değerli, özel ve farklılık yaratan metotları göz önüne alarak kampanyalar kurmaktadır. Bu kampanyalar da verilen mesajlar ise (Baş 2011: 93-94);

- İşletmeyi diğer rakiplerinden ayıracak nitelikte olmalı,
- Mevcut ve potansiyel iş görenler için anlam taşımalı,
- Kısa ve anlaşılır ifadeler kullanmalı,
- İnsan zihni üzerindeki etkiyi arttırmak amacıyla, duygusal bir içeriğe sahip olmalıdır.

Son olarak, bu saydığımız mesajların doğru iletilmiş olması kadar doğru kanallarla da iletilmiş olması çok önemlidir. Bu durumda günümüzde konumlandırma ile ilgili kullanılabilecek en etkili iletişim araçlarından olan sosyal medya, iş gören referansları, özel toplantılar, kurum videoları ve diğer kurumsal bilgi kaynaklarının da etkili olduğu ifade edilmiştir (Ayaz 2015).

1.6.5. Uygulama

Backhaus ve Tikoo’ya göre, değer önerisinin geliştirilmesinin ardından kurumlar, hedef grubu olarak belirledikleri potansiyel iş gören adaylarına değer önerisini pazarlamaktadır. Öncelikle, işveren markası; dış pazarlama konusunda adımlar atmalı, daha sonra ise, iç pazarlamayı gündemine alması gerekir. İçsel ve dışsal pazarlama birbiriyle uyum içinde olmalı ve birbirini tamamlayıcısı roller üstlenmelidir. İçsel pazarlama ile amaç, marka değerini taşıyan bir çalışan kitlesi oluşturmaktayken, dışsal pazarlamadaki amacımız, nitelikli iş görenleri işletmeye çekebilmektir (Backhaus ve Tikoo 2004: 502-503).

İşletmelerin güçlü bir işveren işveren markası oluşturabilmesi için, işletme dışarısında ki potansiyel işgören adayları tarafından çalışabilecek en iyi işletme olarak görülmeli, saygınlık ve itibar kazanması için çalışmalar yapması, diğer rakiplerinden farklı olarak iş gören adaylarına yeni değerler sunması gerekmektedir. İşveren markası iş görenlerine kurum içinde çeşitli sözler vererek ve daha sonrasında bu sözlerin yerine getirilmesini öngören kapsamlı bir süreçtir. Eğer ki verilen sözler yerine getirilmez ise telafisi mümkün olmayan sıkıntılar oluşabilecektir. Bu yüzden üst düzey yöneticilerin işveren markası faaliyetlerine katılması beklenir. İşveren markasını bu yönetim kadrosuna

anlatmak ve harekete geçirmek insan kaynaklarının sorumluluğunda olup, insan kaynakları yetkilileri stratejik düşünüp işletme için en iyi adımları atmakla sorumludur (Baş 2011).

1.7. İşveren Marka Algısının Ölçümü

İşveren markasının ne kadar etkin olup olmadığını bir takım ölçütlerle test etmek mümkündür. Bu ölçütleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Baş 2011: 122-125):

Genel İşgücü Verimi: Bu ölçütte, iş görenlere yapılan maddi ve manevi yatırımların işverene ne ölçüde yansıdığı üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin mevcut iş görenlere işlevsel ve iktisadi fayda konsepti olarak sunduğu maaşlar, yan haklar, eğitim harcamaları ile işletmenin geliri arasında oranın netleştirilmesi gerekmektedir. Bu oran eğer işletmenin maddi bağlamda yararına sonuçlanırsa işveren marka yönetimi sürecinin de karşılığı alınmış olur.

İş Tatmini: İş görenler çalışacağı işletmeleri seçerken “çalışılacak en iyi yer” olarak seçerler. İşletmeye girdikleri andan itibaren beklentilerinin karşılanacağını düşünerek, kendilerine vaat edilen değer önerisi paketiyle işletmeye çekilmiştir. Vaat edilen paketin ve değerlerin ne derece de etkin olduğu iş tatmin düzeyiyle net olarak değerlendirilebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Tam manasıyla işveren markasına sahip olan firmalar büyük ölçüde kurumsallaşmalarını tamamlamış ve bununla birlikte de örgütsel bağlılıklarını yaratmaktadırlar. Çünkü hiçbir kimse “en iyi çalışılacak yer” olarak gördükleri bir yerden ayrılmak istemeyecek, kendini mutsuz veya huzursuzluğa sevk edecek gelişmeler olmadığı müddetçe o örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyacaktır.

Yöneticilerin Tatmin Düzeyi: İnsan kaynakları biriminin işletmeye nitelikli adaylar kazandırmaları yöneticileri memnun edecek böylelikle tüm iş görenlerin de performansını etkileyecektir. Buna ek olarak memnuniyet seviyesi yüksek olan yöneticiler sayesinde işletmenin üretkenliği artacak ve hedeflere ulaşmada ki katkı da artmış olacaktır.

İşe Alım Göstergeleri: İşveren markası yönetimi, işe alım sürecinde oldukça etkin bir konumdadır. Bu etkinliği belli göstergelerle anlamak mümkündür:

- İşletmeye yeni dahil edilmiş çalışanların performansı
- İşletmeye alınan iş görenlerin başarısızlık oranları
- Yeni işletmeye alınanların işten ayrılma oranları
- Personel alımının zamanında tamamlanma oranı
- Yeni işe alınanları iş tatmin düzeyi

- Rakip işletmelere transfer olanlarla gelenlerin oranı
- Nitelik eksikliği yüzünden projelerde yaşanan gecikmeler
- Yeni işletmeye alınan iş görenlerden verim alınana kadar geçen süre
- İşveren markası yönetim süreciyle birlikte reklam ve ilan giderlerinde artış veya azalış

İş gücü Devri: Örgütsel bağlılığı yüksek olan işletmelerde iş gören kurumdan ayrılmak istemeyecektir. İşgücü devri de bu durumda oldukça düşük olacaktır. Aksi durumda ise işveren marka yönetim sürecinin etkin olmadığını gösterecektir.

Sonuç olarak, işletmeler işveren markasına yapılan yatırımların karşılığını almaktadırlar. Fakat işveren markasına sadece işletmelerin yatırım yapması yetmeyecek, çalışanların da markanın gelişimi adına katkı da bulunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda teknolojik gelişmeleri hem bireyler hem de işletmeler takip etmeli ve sürekli kendilerini güncellemelidirler.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, BİREYSEL PERFORMANS VE İŞVEREN MARKA ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, iş gören ile işletme arasında ki karakter uyumdur (Leong vd, 1996). Bağlılığın literatürde çok çeşitli tanımı olmakla beraber fikir birliğine varılamamıştır. Bu duruma neden olarak sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların konuları kendi uzmanlık alanlarıymış gibi değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenin işletme ile olan öz yapı uyumunun seviyesi ve o örgütün bir parçası olarak da kalma isteğidir. Aynı zamanda da iş görenin kurumdan ayrılma ölçüsüdür (Davis ve Newstrom, 1989).

Bağlılık kavramını ilk kez öne süren kişilerden birisi olan Harold Guetzkov bağlılığı, bireyi veya topluluğu bir düşünceye ve gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak ifade etmektedir. Bu duruma katkıda bulunan duygular ve eylemler ile de bağlılık şekil almaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009: 6).

Buradan hareketle Örgütsel bağlılık kavramına gelecek olursak; kavram ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi birçok bilim adamı tarafından geliştirilmiştir (Usta ve Küçükaltan 2012: 76). Örgütsel bağlılık kavramı için birçok araştırma yapılmış ve dolayısıyla değişik tanımlamalarda olmuştur. Bunlardan bazılarını incelediğimiz de;

- Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı, iş gören ile işletme arasında duygusal bir bağ olduğunu belirtmişler ve örgütsel bağlılığın, kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin sonucu olduğunu vurgulamışlardır (Yüceler 2009: 447).

- Örgüt mensubunun veya sempatizanın sisteminin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky 1966: 489).

- Eylemlerinden ve bu eylemlerin vasıtasıyla bireylerin inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancık 1977: 1).

- Sosyal örgüte gösterilen değer ve örgütsel kimliğe gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson 1984: 367; Biggart ve Hamilton 1984: 540).

• Cohen'e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma davranışlarını açıklamaktadır (Cohen 1996: 1147).

• Hall'a göre örgütsel bağlılık, örgütle kişinin uyumunun zaman içinde gelişmesi hatta örgütün bireyle uyumlaşma sürecidir (Çiftçioğlu 2009: 90).

• İşgörenlerin örgüte karşı davranış ve tutumlarıyla şekillenen ve bireylerin örgütte sürekli olarak bulunma kararlılığını almalarını sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen 1977: 11).

• İşgörenleri motive eden en önemli gereksinim, bireyin örgüte tam bir aidiyet ile bir bütün hissedebilmesidir (Mercin 2005: 132),

• Örgütsel bağlılık kişinin örgüte karşı hissettiği güçtür (Nartgün ve Menep 2010: 290).

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Literatürü

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüt bağımlısı bireyin tanımlamasını yaparak oluşabilecek zararlarını ortaya koymuştur.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimi üzerinde çalışma yapmışlardır.
1958	Morris & Sherman	Örgüte karşı olan bağlılığın değişim modeli üzerine çalışma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı kuvvetlendirmek adına karşılıklılığın önemine dikkat çektiler.
1961	Etzioni	Örgütsel sınıflandırmayı yapan ilk kişidir.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgütte bağımlılığın önemini buldu.
1964	Lodahl	Sosyal etkileşimlerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkileri gibi değişkenlerin iş görenlerin bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi
1967	Downs	Örgüte aşırı şekilde bağlı olanları “fanatik” olarak niteledi ve örgüte verdiği zararları inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin iş görenlerinin bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütte özdeşleşme kelimesi ile bağımlılığı açıklamıştır.
1970	Schein	Örgüte bağımlılık ile örgütsel verimlilik arasında ilişki kurmuştur.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu bulmuşlardır.

1971	Lee	Pozitif hiyerarşik yapının örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef değer bütünlüğün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırıp ortaya koymuştur.
1972	Herbiniak& Alutto	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Buchanan	İş görenin örgüt içerisinde kaldığı yıllar boyunca sahip olduğu iş deneyimlerini ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgütsel bağlılık ile tutumsal yaklaşım modelini ileri sürmüştür
1974	Modway&Porter&Dubin	Performans ile bağlılık arasında ki ilişki üzerine çalışmıştır.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve bağlılık üzerine çalışmıştır.
1975	Steers	Personel devri ile bağlılık arasında ki ilişkiyi inceleyerek model geliştirmiştir.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik&Pfeffer	Kontrol ile bağlılık arasındaki ilişkiyi iş görenler üzerinde incelemiştir.
1978	Kidron	Bireysel iş ahlakının fazla olmasının örgüte bağlılık ile ilişkisini buldu.
1978	Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin içeriği ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılıkla ilişkisini saptadılar.
1979	Mowday	Psikolojiyi örgüt bağlılığına entegre etti.
1979	Mowday, McDade	Bilginin örgüt bağlılığına katkısında önemine dikkat çekti.
1979	Bartol	Rol kavramlarının örgüt bağlılığı ile ilişkisini buldu.
1979	Gould	Örgüt bağlılığı yerine örgütsel bütünleşme kavramını kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgüte bağlılık konusunda etkili olabileceği üzerine çalıştı.
1980	Morris, Steers	Eğitimin bağlılık üzerinde etkisini incelemişlerdir.
1980	Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanları arasında bir ilişki içinde olmadıklarını ifade ettiler.
1981	Korman	Özel hayat ve bağlılık arasında ki ilişkiyi araştırmıştır.
1981	Rowan	Aşırı sadakatın örgüte karşı oluşabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve özgünlük için aşırı derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu ifade ettiler.
1981	Scholl	Eşitlik durumu ve beklentiler söz konusu olduğunda bağlılığın bağımsız şekilde var oluşunu açıkladılar.
1982	Mowday	Örgüte bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler

1984	Allen ve Meyer	Yaş ve kıdemin, duygusal ve devamlılık boyutu ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
1986	Williams ve Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında etkileşimi buldular.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın “araçsal” ve “efektif” olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirttiler.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirlediler.
1990	Meyer ve Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklediler.
1992	Cohen	Mavi yakalılar arasında kadınların ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu buldu.
1994	Al-Kahtani	Bireyselleştirilmiş terfi sisteminin çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada anlamlı sonuçlar vereceğini söyledi.
1997	Katz ve Kahn	İş görenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığını ileri sürdüler.
1998	Slocombe ve Dougherty	Bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten öte aktif bir ilişkiyi içerdiğini ileri sürdüler.
1999	Kırel	Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etti.
2000	Donald ve Makin	Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladılar.
2000	Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini buldular
2005	Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2006	Albrecht	Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koydu.
2010	Johnson, Chang, Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürdüler.

Kaynak: (Günel 2009: 121), Alaş, B.(2012).Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: İstanbul ili Fatih ilçesi örneği, Yüksek Lisans Tezi, s.11-14.(1983 yılı ve öncesi alınmıştır) 1983 yılı sonrası: Bozkaya, E.(2013:37,42,43,44,50,54); Uslu, A. (2012:4), Eğriboyun, D. (2013:88)

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küresel rekabetin arttığı iş dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve global ekonomik düzen içinde başarıyla rekabet edebilmeleri için sağlıklı ve sağlam adımlar atmaları gerekmektedir. Bu adımları atabilmek adına çeşitli dengeleri göz önünde bulundururken, örgütsel bağlılık ihtiyacını ise en ön planda tutmalıdır. Her işletmelerin amaçları arasında, maliyetleri düşük tutmak ve performansı arttırmak vardır. Bunu yaparken de kalite ve verimlilik çizgisinden de kaymamaları gerekmektedir. Bu düzlemde ele alınacak olursa örgütsel bağlılık işletmeler için çok daha fazla anlam ifade etmektedir (Gül 2002:37; İnce ve Gül 2005: 13).

Yaşanılan değişim, küresel rekabet ve teknolojik faaliyetlerin hız kazanması ile beraber işletmelerin yönetim ve insan kaynakları da yeni hedef ve stratejilere yönelmek zorunda kalmıştır. Değişime uğrayan en önemli aktör insandır. Bilgiye sahip olan ve bilgiye hükmeden bir pozisyonda olan insan, örgütlerin en önemli değeri olarak kabul edilmektedir. Bu durumda örgütlerin, iş göreni kurumda tutmak istemesi kurumun öncelikleri arasındadır. Nitelikli iş göreni kendi bünyesinde bulunduran işletmeler diğer rakiplerine göre rekabet piyasasında avantajlı duruma geçeceklerdir (Saridede ve Doyuran 2004: 1). Örgütsel bağlılığın iş gören ve örgüt açısından önemli hale gelmesinin çeşitli nedenleri vardır (Balay 2000:1):

- İş görenlerin kişisel özellikleriyle (yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim gibi) yakından ilgili olması,
- İş tatmini, motivasyon, performans gibi tutumsal ve duygusal durumlarla,
- Özerklik, sorumluluk, kararlara katılma, görev bilinci gibi bireyin iş ve rolüne ilişkin özelliklerinde,
- İşten ayrılma, işe geç gelme, devamsızlık, geri çekilme, iş arama gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratabilecek durumlarda hem örgüt hem bireyler açısından oldukça önemlidir.

Tarih, örgütsel bağlılığın 1950’li yıllardan günümüze kadar birçok bilim adamının çeşitli yönlerden ele alınmasına şahit olmuştur. Bu çalışmalar günümüze kadar giderek artan bir önem kazanmıştır (Bayram 2005). 1970’li yıllar itibariyle de işletmeler önemli derece de köklü stratejik hamleler yapmış ve değişikliklere gitmişlerdir. İşletmeler de var

olan hiyerarşik basamakları olabildiğince azaltmaya, kişilerin şahsi sorumluluğundan, örgütte ki departmanların performans sorumluluğuna geçilmiştir. İşgörenler için dönemin şartları itibariyle yeni terfi basamakları oluşturulmuş, firmayı idare edenlerin yetki ve sorumlulukları genişletilmiştir. Bu yapılan stratejik hamleler iş görenlerin işletme içindeki örgüte bağlılığını temel alarak oluşturulmuş, eskisine göre çok daha kapsamlı görev tanımlamaları yapılmış, planda ve uygulamada ortak bir noktada buluşarak o günün şartları itibariyle düzenlemeler yapılmıştır(Walton 1985).

Örgüt ile birey arasında sıkı sıkıya bir bağ bulunmaktadır. Örgüt ile birey arasında oluşan bağ her iki tarafın amaçlarına ulaşabilmesi adına önem taşımaktadır. Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belirli bir rolü nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, kalite ve verimi arttırmakla kalmayıp, bununla beraber iş görenlerini sistemsal başarının en üst seviyesi için gerekli olan gönüllü proje ve eylemlere de iştirak etmelerine sebebiyet vermektedir (Aygün 2012: 47; Albayrak 2007: 45).

Gelişmiş ülkelerde işletmeler için yapılan düzenlemeler bizim gibi gelişmekte olan ülkeler için önemli derece de yol gösterici çalışmalardır. Yapılan çalışmalar ışığında, iş görenlerin görüş ve düşüncelerine çok daha fazla değer verilmekte, bireylere sorumluluk verilip güvenilmekte, işletme içerisinde ki hiyerarşik yapıya gün geçtikçe ilgi azalırken, örgüt içinde oluşturulan departmanlara önem verilmiştir. Bürokrasi ve ağır hantal yapı olabildiğince ortadan kaldırılırken, kontrol mekanizmaları sadeleşmiştir (Martin ve Nicholls 1987). Küresel olarak işletmelerde yaşanan devrim niteliğinde ki bu gelişmeler beraberinde kalite ve verimlilikte artışı getirmiş, değişim yaşam biçimi haline gelmiştir (Bakan 2011). Martin ve Nicholls(1987) ise, örgütsel bağlılığın değerini ve önemini artıran dört temel gelişmeden bahsetmektedir. Bunlar;

- Bilişim ve iletişimde azımsanmayacak devrimlerin yaşanması
- Hizmet sektörünün büyük gelişim sağlaması
- Teknolojik gelişmelerin ilerlemesi
- Global piyasada üst düzey stratejik rekabetlerin yaşanmasıdır.

Bütün işletmeler, işgörenlerinin örgüte olan duyarlılıklarını ve bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanlarını sorun çıkaran, sürekli şikayet eden bir konumdan çıkarıp, sorunları çözen, inoaktif düşünmeye iten çok daha aktif insan profiline getirecektir. İşletmeler de sürdürülebilir bir başarı sağlamak istiyorlarsa, bağlılık

duyarlılıklarını sağlayacak çalışmalar yapması, işletmeye iş gören alırken, seçim noktasında örgüt kültürüne uygun kişileri almada özen göstermelidirler (Savery ve Syme 1996: 14). Bunlarla birlikte örgütsel bağlılığı artırmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin amacı sadece kalite ve verimliliği artırmak olmamalıdır. Yapılan çalışmalar örgüt üyelerinin kişilik, karakter, değer ve inançlarını da ön planda tutarak desteklenmesi gerekmektedir (Bayram 2006: 137).

2.3. Örgütsel Bağlılığa Farklı Bakışlar

Örgütsel bağlılık konusuna örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı alanların ilgisinin artmasıyla beraber farklı bakış açıları ortaya çıkmaktadır (Çiftçioğlu 2009). Her farklı bakış açısı da literatüre katkı yapmıştır. Literatürde yer alan bazı önemli sınıflandırmalar bu bölümde açıklanmaktadır.

2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan çalışmaların birisi de Etzioni'ye aittir (Balay 2000: 19-20; Bayram 2005:129-130). 1975 yılında ele aldığı çalışmasında örgütsel bağlılığı üç başlık altında incelemiştir (Yağcı 2007). Bunlar;

Ahlaki Bağlılık: Örgütün hedefleri, değerleri ve normlarını içselleştirme ile örgüte pozitif bir yöneliş temeline dayanmaktadır. İş görenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine çok daha fazla sadakat duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç 2007: 42).

Hesapçı Bağlılık: İş gören ile örgüt arasında ki değiş tokuş ilişkisini ele almaktadır. İş görenler örgüte verdikleri katkı karşılığında ödül elde edeceklerinden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Bayram 2006).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyin davranışlarını büyük ölçüde sınırlandırılması söz konusudur. İş görenlerinin davranışlarının sınırlandırıldığı ortamda iş görenlerde örgüte karşı olumsuz bir yönelimde olacaklardır. İşgören psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram 2006).

2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üçe ayırmışlardır (Balay 2000:22-23):

Uyum Bağlılığı: Uyum genellikle bir zorunluluk bildirmekte, birey görev aldığı noktada severek veya gerçekten inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar

(Brockner vd, 1992). Dolayısıyla birey yaptıkları karşısında alacağı ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusu olacağı için mecburiyet hissederek yapar (Balay 2000).

Özdeşleşme Bağlılığı: İş görenler bir örgütte kabul görebilmek adına örgüt içindeki kişilerle yakın ilişkiler kurarak, sosyal ortamlarda birliktelik sağlayarak ve bu gibi aktiviteleri devam ettirebilmek için o kişilerin hareket ve davranışlarını benimseme gereksinimi duyar (Becker vd 1996; Balay 2000). Bu tutum ve davranışlarını karşıdaki bireyin değerlerine göre ayarlamasına özdeşleşme denir (İnce ve Gül 2005).

İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanların iç dünyalarıyla örgütteki diğer bireylerin uyumu olduğunda işler. Çalışanlar örgüt değerlerini tamamiyle artık kendi değerleri gibi görmektedirler. Dolayısıyla kişisel değerlerin örgüt değerleriyle uyumu neticesinde içselleştirme bağlılığının gereği de yerine getirilmiş olacaktır.

2.3.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel topluluk da bulunan bireylerin rollerini yerine getirmek için aynı zamanda örgüte de bağlılık duyması için sunulan ödüllere dayalı sistemin olduğunu öne sürmüştür. Bununla birlikte iş görenlerin örgütteki eylemleri, iç ve dış çevrede oluşan ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüllerde anlatımsal devre söz konusuysa, dış ödülleri de ise araçsal devre söz konusudur (Bayram 2005).

2.3.4. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki şekilde tanımlamıştır. Tutumsal bağlılık, iş görenin örgütsel hedeflerle bütünleşmesini ve bu doğrultuda örgütte bulunma isteğini ifade etmektedir. Tutumsal bağlılıkta çalışanı işletmeye bağlayan duygusal bir tepki söz konusudur. Davranışsal bağlılık ise kişinin davranışsal etkinliklere olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanın belirli bir örgütte çok uzun süre kaldığı, bu durumla nasıl başa çıktığı ile ilgili kavramdır. (Çöl 2004; Doğan ve Kılıç 2007: 40).

2.3.5. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağlılığı, bireylerin tüm enerjisini, sadakatini ve performansını örgütün hedefleri yanı sıra kişisel hedeflerine de ulaşmak için örgüt içerisinde oluşturmak istediği sosyal ağı ifade etmektedir (İlsev 1997; Uygur 2004). Kanter'e göre bağlılık üç şekilde oluşmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Devama Yönelik Bağlılık: Bireyin örgütten ayrılmasının maliyet olarak yüksek olacağı düşünülerek, örgütte süreklilik sağlayarak kalmanın işgörenin kendisi için fayda sağlaması ve yine örgüt için her türlü fedakârlığa katlanabilir durumda olması ve özveride bulunması devama yönelik bağlılığı ifade etmektedir (İnce ve Gül 2005).

Kenetlenme Bağlılığı: Bireyin bir gruba veya gruptaki kişilere olan bağlılığını ifade eder. Grubun fertleriyle ilgilenmek, üzüntülü ve sevinçli anlarında yanlarında olmak kişilere duygusal yönden bir tatmin sağlayacaktır (İlsev 1997: 10).

Kontrol Bağlılığı: Bireyin bulunduğu örgüte karşı olumlu şekilde düşünmesi ve bağlanması durumudur. Kontrol bağlılığında üyelerin örgütün değerlerini ve normlarını örgüt içerisinde davranış ve hareket etmede önemli bir kılavuz olarak düşündüklerinde var olmaktadır (Gündoğan 2009: 45).

2.3.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde en çok kabul görmüş çalışmalardan birisi Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık modelidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk araştırmalar da örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak nitelese de Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya koymuştur (Yüceler 2009: 448; Allen ve Meyer 1990). Örgütsel bağlılık da yapılan araştırmaların çoğu Mowday, Steers ve Porter'in (1979) ele aldığı biçimiyle duygusal bir bağlılık olarak tanımlamıştır. Diğer araştırmalar da ise iş görenlerin örgüte yaptıkları yatırımın sonucunda oluşan bağlılıktır (Wasti 2000). Bu yaklaşıma göre, işgörenin kurumda çalıştığı zaman diliminde gösterdiği emek, zaman ve özveri ile edindiği statü, para gibi kazanımların kurumdan ayrıldığı takdirde, elde ettiği kazanımları kaybetme ihtimaline karşı oluşan bağlılıktır. Allen ve Meyer bu iki tip yaklaşıma bağlılığı içeren bir model önermiştir. Birinci tip bağlılığı, "duygusal bağlılık" olarak, ikinci tip bağlılığı ise "devam bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Sonrasında yaptıkları araştırmalar neticesinde normatif bağlılığı ekleyerek üç boyuta çıkarmışlardır (Wasti 2000, akt. Yıldırım 2003:372).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı olan duygusal ilgisine ve hassasiyetine, bununla birlikte örgütle bazı değerleri ve hissiyatları paylaşmasını temsil etmektedir (Allen ve Meyer 1990). Başka bir ifadeyle, işgören zorunluluktan değil, gerçekten istediği için örgüt içerisinde yer almaya devam etmektedir (Meyer ve Allen 1991: 67).

Allen ve Meyer duygusal bağlılığa etki eden bazı faktörler olduğunu savunmuşlardır. Bu faktörler, işin güçlüğü, rol açıklığı, önerilere açıklık amaçsal açıklık, amaçlarda belirginlik, amaç güçlüğü, çalışma arkadaşlarıyla arasında ki uyum, eşitlik ve adalet, bireye önem, geri besleme, kararlara katılım olarak sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007: 44-45).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, iş görenlerin örgütü terk etmesi durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında olunmasıdır (Beşoğlu 2014: 60). İşgören çalıştığı iş yerinden ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetler nedeniyle (başka bir şehre taşınmanın güçlüğü, gideceği işletme de uyum sorunu, işsiz kalabilme ihtimali), istese de ayrılamamaktadır (Kaya ve Selçuk 2007:180).

Devamlılık bağlılığını etkileyen faktörleri Allen ve Meyer (1990), şöyle özetlemiştir:

Yeteneklerin Transferi: İşgörenin sahip olduğu yetenekleri başka bir örgüte taşıyıp taşıyamayacağı,

Eğitim: İşgörenin edinmiş olduğu eğitimi başka bir örgütte faydalı olup olmayacağı,

Kendine Yatırım: İşgörenin zamanının büyük bir bölümünü bulunduğu örgütte kendini geliştirmek için harcamış olması,

Yeniden Yerleşme: İşgörenin kurumdan ayrılması halinde başka bir şehir ve kuruma yerleşmesi ile ilgili görüşleri,

Emeklilik Primi: İşgörenin bulunduğu örgütten ayrılması halinde hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu,

Alternatif İş İmkânları: İşgörenin ayrılması halinde çok daha iyi bir işi bulup bulamayacağı ile ilgili düşüncesidir.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, iş görenlerin yüksek derece de örgüte karşı bir sadakat oluşturmaları neticesinde artık kendilerini mecbur hissettikleri için örgüte bağlanmalarını ifade etmektedir (Allen ve Meyer 1991:67). Normatif bağlılık, iş görenin işverene karşı hissettiği sorumluluk ile sadık kalmasını gerektiğinin bilinci ile örgütte hayatına devam ettirmeyi ahlaki ve doğru olarak nitelendirerek inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Özcan 2011: 58). Bu bağlamda, örgütün iş görene yaptığı yatırımlar, bireyin örgüte karşı borçlu hissetmesine sebebiyet vermekte ve kişiyi de normatif olarak örgüte bağlamaktadır (Allen ve Meyer 1991:72).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok bilimsel araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelerken çeşitli yöntemler kullanmışlardır. Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu öne sürmüş fakat bunların bir kaçını test edebilmiştir. Tekin (2002) ise araştırmasında bu etkenleri 3 farklı sınıflandırma da toplayarak ele almıştır (Özcan 2008: 15). Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Çetin 2004: 99).

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet ve iş tatmini
- Rol belirliliği ve rol çatışması
- Yapılan işin ehemmiyeti, alınan destek
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma ve yabancılaşma,
- Çaresizlik, mesai saatleri, ödül ceza sistemi,
- Ücret dışında sağlanan haklar
- Ücret olanakları,
- Liderlik davranışları, dışarıda ki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Bu çalışmamızda alan yazınındaki genel kullanım doğrultusunda 3'e ayırarak (kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler) incelenmektedir. Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki benzer ayrımlar incelenmiştir.

2.4.1. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya ilişkin geçmişten günümüze birçok çalışma ortaya konmuştur. Yapılan araştırmaların çoğunluğunda kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ olduğu kabul görmüştür. Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmektedir (Gündoğan 2009: 18).

2.4.1.1. İş Beklentileri

İş görenin çalışma amacı, kişisel ihtiyaç ve hedeflerini gidermek, bununla birlikte bulunacağı örgütün ihtiyaç ve amaçlarını giderme de bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri olmaktadır. Küresel rekabet şartlarında çalışan iş gören ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Bu ilişkide örgütler genellikle bireysel hedeflere varmada bir araç konumundadır. Dolayısıyla da iş görenin kapasitesi, çalışma azmi bu amaçları karşılayabilme derecesini ölçecektir. Bu durum ise örgütsel bağlılığa etki edecektir. Uzun süreli sözleşmeler, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Bu durum örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirecektir (Dolu 2011:29).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş, belirli vizyon ve misyon doğrultusunda net biçimde ortaya konulmuş örgütsel beklentilerle, kişisel beklentiler uyumlu oldukları taktirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenir (Cohen 1992: 541). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen veya eksik bilgilendirilen bireyler, örgüt içerisine dahil olduktan sonra ki süreçte beklentilerinin uyuşmadıklarını gördüklerinde hayal kırıklığı yaşayabilirler. Daha da önemlisi örgütten ayrılma istekleri gün yüzüne çıkar. Bu durum örgüt üzerinde iş devrinin maliyetlerine katlanmak zorunda bırakacaktır. O yüzden kurumlar iş gören seçiminden önce iş gören adaylarını yeterli derecede bilgilendirmeleri önem taşımaktadır (Gündoğan 2009: 19).

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

İş görenler ile örgüt arasında temel de iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmeleri; iş gören ile iş vereni karşılıklı yükümlülükler altına sokan yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler ise, örgütte her bir çalışanın uymak zorunda olduğu kendisinden beklenen davranışları belirten yazılı olmayan kurallardır (Gündoğan 2009: 19-20).

Örgüt ile iş gören arasında var kabul edilen psikolojik sözleşme, hem bireyin hem de örgütün beklenti ve taleplerini dengelemelidir. Aksi taktirde iki taraf açısından da olumsuz bir sonuç ortaya çıkar. Örgüt açısından olumsuz sonuçlardan birisi, işgöreni işten çıkartmakla tehdit etmesi ve çıkarmasıdır. Fakat bu yapılan işlem çözüm değildir. Çünkü örgütten çıkartmak için tehdit ettiği bireyin o süreçte iş performansı düşecektir. İşten

ıkarılması durumunda ise sendikal haklarını devreye koyacak süreç daha da sıkıntılı olacak ve maliyetler de artacaktır. Örgütün yeniden kalifiye eleman bulması da zaman alacaktır. Bireyin tepki olarak ortaya koyacağı iş yavaşlatma veya işe geç gelme gibi durumlar ortaya çıkması da muhtemeldir. Davranış ve eylemlerden yine en çok zararı görecek olan örgüttür. Bu noktada gösterilecek refleks ise sakin ve akılcı yaklaşımı devreye sokarak, bu gibi davranışların nedenlerini iyi bilmek, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları ortak bir noktada buluşturarak, bireylerin şahsi amaçlarının olduğu kadar, örgütün amaçlarının da kendisi için önemli olduğunun farkındalığını yaratarak gerekli motivasyonu sağlamak gerekir (Polat 2009: 63-64).

2.4.1.3. Kişisel zellikler

Örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Demografik faktörler ağırlıklı olarak; cinsiyet, kıdem, yaş, medeni durum ve eğitim seviyesini kapsamaktadır (Uygur 2009). Yaş, kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkendir. Bireylerin çalıştıkları iş yerinden beklentileri, davranışları ve istekleri her yaşa göre farklılık göstermektedir. İş görenleri genç, orta ve yaşlı şekliyle sınıflandıracak olursak, çalışma yaşamının başında olan kişiler ilk kez iş aramanın ve işe yerleşme sürecinin sıkıntısını yaşayacak, eğitimine ve niteliklerine uygun bir yer de çalışma isteği yüksek olacaktır. İş görenlerin örgüte bağlılık göstermeleri için kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri gerekmekte, bunun için de belirli bir srenin geçmesi gerekmektedir (Keles 2006: 54-55). Literatürde yaş ile örgüt arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmalar vardır. Yaşları ilerleyen iş görenler bulunduğu kurumun iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları da biriktirecektir. Bu durum iş görenin yıllardır yaptėı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve alternatiflerin bireyin gözünde çekiciliğini azaltmaktadır (Aksoy ve zkan 2016). Bir diğer araştırma da ise Allen ve Meyer (1993), yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık açısından ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda duygusal bağlılık, yaşa bağlı olarak artış gösterirken devamlılık bağlılığı ise yaştan etkilenmemektedir(Aksoy ve zkan 2016).

Cinsiyet ve bağlılık hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar erkek üzerine yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış zamanlar araştırmaların yönünü ve sayısını da değiştirmiştir (Gündoğan 2009: 22).

Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını erkeklere oranla daha fazla olduğuna değinmiş, bunun sebebi olarak da kadınların erkeklere oranla daha fazla engelleri aştığını ve bu durumun kadınlar nezdinde örgüt çok daha değerli ve kıymetli olmuştur (Keleş 2006: 58). Bazı araştırmacılar ise kadınların toplumsal alanda çok fazla ayrımcılık ve baskı yaşamalarından dolayı işyerlerine daha fazla bağlı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Kamer 2001: 28). Örgütsel bağlılık alan yazınında erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha fazla bağlılık gösterdiğine dair görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçeler göstererek erkek veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduklarını öne sürmektedirler. Bir kesim araştırmacılar, kadınların aile yaşamına verdikleri önem ve kadınları duyguları sebebiyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmuşlardır. Diğer bir kesim ise kadın iş görenlerin çalıştığı kuruma karşı sadakat göstererek yaşadığına, sık sık kurum değiştirmedigine, karşılaştıkları engeller onların motivasyonunu arttırdığını öne sürerek erkeklere oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir (İnce ve Gül 2005: 23). Görülmektedir ki cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı veya yönü hakkında fikir birliğine varılamamıştır.

Kıdem, örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif ilişki mevcuttur. İş görenlerin örgütte geçirdikleri süre arttıkça, örgüte bağlılıkları da aynı yönde olumlu bir şekilde ivme kazanmaktadır. Çünkü bu geçen zaman hizmet süresi sayılmakta, örgüte yapılan yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımı kaybetmek istemeyen iş görenler örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Pekmezci 2010: 14). İş görenlerin kişisel yatırımları da onları örgüte bağlamaktadır. İşe başvuru ve işe alınma sürecinde yapılan fedakârlıklar, uzun vadeli emekli olma planları, statü, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati sağlayacaktır. Buradan hareketle sonuç olarak, iş gören ile örgüt arasında ki değişim uyumunun zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenmektedir (Balay 2000: 58).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Evli olan çalışanların ailelerine karşı maddi bir sorumlulukları olduğu için, işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyeceklerdir. Evli veya daha sonra ayrılmış kişiler özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır. Bekâr çalışanlarda tam aksine örgüte daha az düzeyde bağlanmakta, önlerine cazip bir iş olanağı çıktığında değerlendirmektedirler (Gündoğan 2009: 24; Hrebiniak ve Alutto 1972).

Eğitim Seviyesi, bireylerin hayata bakış açılarını ve hayata karşı beklentilerini etkileyen en önemli değişkenlerden birisidir. Eğitim ile örgüt arasında olumsuz ve zayıf bir bağ bulunmaktadır. Bu zayıf ilişkinin, eğitim derecesi yüksek olan bireylerin, örgüte karşı oluşan beklentilerinin karşılanamayacağı hissine kapılmasıyla oluşur. Aynı zamanda eğitim olarak ileri düzeyde kişilerin bir örgüte bağlanmaktansa mesleğe çok daha fazla bağlı olacağı öne sürülmüştür. Kendisini yetiştiren ve küresel şartlarda akılcı düşünebilen aynı zamanda eğitim olarak da üst seviyede olan kişilerin alternatif iş olanakları da olacağı için, bireyin bir pozisyona veya örgüte mahkûm olma olasılığı azdır (Çırpan 1999: 61).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık bireysel faktörlerden etkilendiği kadar örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden etmenler; rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel iklim, örgütsel kararlara katılım, iş arkadaşlarına bağlılık ve iş gruplarıdır (Uygur 2009).

2.4.2.1. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Bireyin örgüt içerisinde karşı karşıya kaldığı stres faktörleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Stres faktörlerinin başında da rol çatışması ve rol belirsizliği gelmektedir. Rol, bireyin örgüt içerisinde belirli sınırlar çerçevesinde neyi yapabileceği ve neyi yapamayacağı belirlenmiş davranışların bütünüdür (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 274). İş görenlerin örgüt içerisinde sosyal bir takım hakları belirlenmesiyle beraber aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmakta, bazı durumlarda rollerin net olarak belirtilmemesi sebebiyle kafa karıştırıcı olabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005: 274).

Stres kaynaklı rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönde olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde rollerin sınırlarının net olarak belirlendiği, belirsizliğin kalktığı, stresinde en aza indirildiği ortam “örgütsel kabul” olarak kabul edilirken, rol belirsizliklerinin ve gerilimlerinin yaşandığı ortam da “örgütsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir (Gündoğan 2009: 38-39).

Rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunur. Bu olumsuzluk beraberinde kişilerin sosyal ortamlardan uzaklaşmasını, stres ve gerginliklerle dolu bir iş yaşamının var olmasına sebebiyet verir. Böylesi durumlar iş tatmin boyutunu da etkilerken, sorumlulukların azalmasıyla beraber örgüte katılımlarda azalacaktır. Kişinin tatmin durumu rol belirsizliğiyle ilişkili bir konudur. Kişinin tatmin düzeyi azalınca gerginlik ve

örgüte karşı isteksizlik baş gösterecek ve iş görenlerin örgüte olan bağlılığını önemle derece de azaltacaktır (DeCotis ve Summers 1987).

2.4.2.2. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, en basit anlamda işletmenin iş görenler arasında oluşturduğu çalışma havasıdır. İş görenin bireysel hedefleriyle, örgütün hedefleri arasında uyumun elde edilmesi gerekmektedir. Böylelikle ortak bir amacın etrafında buluşmayı sağlayıp, kişinin hedeflerini işletmenin amaçlarına da uyabilirse örgütsel iklimin seviyesi de yüksek olacaktır (DeCotis ve Summers 1987).

2.4.2.3. Örgütsel Kararlara Katılım

İşgörenlerin işletmeye karşı belirli sorumlulukları olduğu gibi, işletmelerin de iş görenlerden beklentileri vardır. Bu karşılıklı istek örgütlerin profillerini oluşturmasını da önemli belirleyici unsurdur. Örgütlere katılım göstermeyen ve sorumluluk almak istemeyen bireylerin bağlılıkları zayıftır. Örgütlerin iş gören için temin etmek zorunda olduğu uygun çalışma ortamı, sosyal aktivite alanları, görev tanımlarının netliği gibi unsurlar örgüte karşı bireylerin bağlılık derecesini belirlemede etkileyici faktörlerdir. Örgütün etkin ve karizmatik bir profil sunması iş görenlerin işi sevmesine ve memnuniyet derecesinin artmasına neden olacaktır (Zeffane 1994; DeCotis ve Summers 1987; Luthans vd. 1987; Guthrie 2001).

2.4.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve İş Grupları

İş arkadaşlarına bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki söz konusudur. Sosyal ilişkiler örgüte katılımı ve ayrılığı belirlemede etkin bir durumdadır. Bireyler işletmeden ayrılacaklarında aynı zamanda örgüt içerisinde var olan örgütsel iklim havasından da kopacaklarını bilmeleri, bununla birlikte kendilerine değer veren çalışma arkadaşlarından da ayrılacaklarını bilmeleri iş görenleri etkilemektedir. Bu yüzden iş görenler örgütten ayrılmayarak devam etme eğilimi göstereceklerdir. Fakat iş grupları ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişki biraz farklıdır. Eğer ki aynı hedef çizgisinde yürüyen iş grupları mevcutsa bu durum örgüte pozitif yansıyacaktır. Ancak bireyler kendi hedef ve ideallerini gerçekleştirmek için bir rekabet ortamı oluşturuyorlarsa örgütsel hedefleri ikinci plana atarken, örgütsel bağlılıkları da ortadan kaldıracaktır (Luthans vd. 1987).

2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra örgüt yapısının dışında kalan örgüt dışı faktörler vardır. Bunlar alternatif iş imkânları ve profesyonelliktir.

2.4.3.1. Alternatif İş İmkânları

Alternatif iş imkânları, bireyin şahsi yetenekleriyle ilgili değil, işletmenin bağlı bulunduğu sektör, küresel rekabet ortamı ve ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarıyla yakından ilgilidir (İnce ve Gül 2005: 85).

Angle ve Pery (1981), yaptıkları çalışmada bireyin yaşının büyümesi ve düşük eğitim seviyesinin alternatif iş olanaklarına erişimin azaltacağını, bu durumda da iş görenler mevcut durumda var olan işlerini kaybetmek istemeyeceğinden, bulundukları yeri korumak isteyeceklerini gösteren bir araştırma ortaya koymuşlardır (Savery 1996: 15).

İş görenlerin iş arama davranışlarının ise, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar vardır. Yeni iş bulma imkânına rağmen işletme içerisinde kalmaya devam eden ve örgütle kimlik uyumunu yakalamış iş görenin, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki yerini kaybetmemeye çalışan bir iş görenden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumunun, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Dolu 2011: 47).

2.4.3.2. Profesyonellik

Shafer ve arkadaşları (Gündoğan 2009: 39), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirtmiştir: Profesyoneller;

- Kendi alanlarında çeşitli örgütlenmelere giderek, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek gruplaşma yoluna giderler,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır, bireyin mesleki değerleri benimsemesi, özümsemesi ve onu içselleştirmesiyle ilgili bir süreçtir (İnce ve Gül 2005: 84).

Özellikle sosyologların incelediği profesyonellik ve örgütsel çatışmanın, bağlılık ve performans gibi çıktılarla ilişkilerini değerlendirmekte, profesyonelliğin çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkarmaktadır. Bu ikilemi azaltmak için mesleki değerler ile örgütsel değer ve uygulamalarının bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyen devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz örgütsel davranışların profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilecektir (Dolu 2011: 47; Gündoğan 2009: 40).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın neticesi, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Olumlu ya da olumsuz olması öncelikle işgörenin beklentilerine ve örgütün amaçlarına bağlıdır. Örgütsel amaçların kabul görülmemesi durumunda, iş görenlerin örgüte olan bakışları muhtemelen değişmekte ve var olan güçlü örgütsel bağlılık da hızlı bir şekilde dağılma yoluna gidecektir. Başka bir ifadeyle, işgörenin kişisel hedefleriyle örgütün hedefleri paralel bir şekilde olmalıdır. Diğer yandan örgütsel hedeflerle kişisel hedeflerin aynı çizgide olması, örgütte yüksek seviyede bağlılık yaratacaktır (Aras 2010: 52; Balay 2010).

Randal (1987), örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç şekilde incelemiştir. Bu bağlılık düzeylerinin iş görene ve işletmeye yönelik olumlu veya olumsuz sonuçları olabileceğini belirlemiştir.

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Keleş'e (2006) göre düşük seviyedeki örgütsel bağlılığın faydaları olabileceği gibi sakıncalı da mevcuttur. Düşük bağlılık derecesinin faydalı yanı, belirsizlik ve örgüt içi çatışmalarda bağlılık düzeyi düşük olan iş görenin yenilikçi ve farklı fikirleri ortaya koymasındır. Sakıncalı yanı ise, devamsızlığa, işe geç gelmelere, değişik türden sabotajlara neden olmasıdır.

İşletmeye düşük seviyede bağlılık gösteren iş görenler kişisel görev alanlarında geri kaldıkları gibi, ekip halindeki çalışmalarda da düşük katılım gösterecektirler. Bu sebeple örgüt içinde “duygularından yoksun” iş görenler diye tarif edilirler. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan işletmeler de problemler de fazla olmakta, örgütün kurumsal yapısına zarar gelmekte, müşterilerin güven duygusu zedelenirken gelir kayıpları oluşmaktadır. Bu

problemler zincir şeklinde işletme içerisinde ki otoriter düzene kadar gidebilmekte ve yapıyı tehdit etmektedir (Randall 1987).

2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli örgütsel bağlılık düzeyinde, iş görenler işletmenin taleplerine cevap vermektedir. Karşılıklı istekler hiyerarşisinde örgütün beklentileri kişide cevap bulurken, kişinin istek ve amaçları örgütün amaçlarıyla örtüşür. İlmli bağlılık düzeyin de iş görenler, kurum içi düzenin kendilerini biçimlendirmesine karşı çıkmaktadır (Bayram 2005).

Bunun yanı sıra ılımlı örgütsel bağlılık her zaman pozitif sonuçlar vermemektedir. Bu iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında çatışma yaşarlar. Bu durum örgütte oluşabilecek olumsuz havaya sebep olabileceği gibi örgüt işleyişine ve örgüt performansına olumsuz etkiler de bulunabilmektedir (Ceseroğlu 2010: 61).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin, örgüte karşı gösterdikleri güçlü tutum ve eğilimler hem birey açısından hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde olan işgören, mesleğinde başarı ve kariyer sağlayabileceği gibi, ücret konusunda da işveren kendisini ödüllendirecektir. Bu tür işgörenler çok daha az disipline ve eğitime ihtiyaç duyarlar. İşgörenlerin samimiyeti ve güvenilirliği, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir. Bu tür iş görenlerin örgütten ayrılmaları mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgütün amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk veya mahrum bırakılma durumlarında olur (Bayram 2005; Mercan 2006:25).

Yüksek örgütsel bağlılığında olumlu sonuçlarının yanında oluşabilecek olumsuz sonuçları da mevcuttur. Yüksek örgütsel bağlılık işgörenlerin hareket alanını daraltmakta, çalışanın gelişmesini engelleyebilmektedir. Yüksek bağlılık seviyesi, kısmen yaratıcılığın yok olmasına, fazlasıyla stres ve gerilimin var olmasına yol açarken, insan kaynaklarının da etkin olmayan ve yerinde olmayan kullanımı gibi olumsuz neticeleri ortaya çıkaracaktır (Bayram 2005).

2.6. Performans Kavramı

Sözlük anlamı olarak performans, verilen görevi yapma, yerine getirme, uygulama ve bir görevi yerine getirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. İşletme literatüründe

performans ise, iş görmenin şekli veya iş görme kalitesi anlamına gelmektedir (Bayyurt 2011). Performans köken olarak dilimize ithal olan bir kelimedir. Türkçe karşılığı olarak, edim, başarı olarak kullanılmaktadır. Fakat günlük dilde olduğu gibi insan kaynakları alanında da performans daha çok tercih edilmektedir (Çalık 2003:7).

Organizasyonların kuruluş gayelerine göre performans kavramı da değişiklik gösterebilir. Söz konusu organizasyon eğer bir kamu kurumu ise kar amacı gütmeyen maliyetleri minimize etmeyi hedeflerken, diğer yandan ise kar amacı ile kurulmuş bir yapı ise yüksek karı hedefleyen bir başarı kriteri ortaya koyacaktır. Performans kavramı da her organizasyonun belirlediği kriterler çerçevesinde şekil almış olacaktır. Lakin değişmeyen tek gerçek ekonomikliklerdir. Çünkü organizasyonların kuruluş amaçları ne olursa olsun yarınlarına çıkabilmesi için temel şart ekonomik performansdır (Songur 1995: 7–8).

2.6.1. Bireysel Performans

Bireysel performans, örgütün gelecek yıllara güvenle ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler yalnızca organizasyon içerisinde değil, organizasyon içine dahil olmayan görev ve davranışları da içermektedir. Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bireylerin organizasyon içerisinde ki hedeflerini gerçekleştirme derecesidir (Mc Grath 1995:251).

İş görenlerin işletme içerisinde ki başarısını belirleyen bir takım hususlar vardır. Bireylerin kişisel yeteneklerinin işletme içinde ki konumuna etki etmesi kadar, hedefe ilerlemedeki özgüveni ve yönetim tarafından kendisine sağlanan yeterli derecede çalışma koşulları önemlidir. Bu etkenler bireyin performansına etki edecek, sonuç itibarıyla de geleceği hakkında ipuçlarına sahip olacaktır. Yönetimler, iş görenlerini kontrol altında tutmak istedikleri için yaptığı eylem ve fikri hareketleri bilmek isterler. Bu yüzden de bireysel veya grup çalışmalarını gözlemlerler ve değerlendirirler (Ertuğrul ve Karakaşoğlu 2005). İşletme de çalışan her bir iş görenin belirli periyotlarda elde ettiği olumlu veya olumsuz sonuçlar onların performansını belirlerken, bu sonuçların yönetici grubu tarafından analiz edilip değerlendirilmesi ise performans değerlendirilmesidir (Erdoğan 1991).

Çalışanların performansını değerlendirme önemli olduğu kadar, çalışanları çeşitli eğitim paketleriyle geliştirme de önemli bir unsurdur. İşgörenlerin işletme de var olan beklenti ve taleplerine olumlu şekilde yanıt veren yöneticiler, onların çok daha verimli

olduklarını görecektir. Buna benzer ihtiyaçlara cevap vermeyen yöneticiler ise nitelik ve nicelik yönünden yetersiz bir personel ile baş başa kalacaklar ve uzun vadede istedikleri hedefe ulaşamayacaklardır (Barutçugil 2004:391).

İşgören performanslarının analizlerinin yapılması ve değerlendirilmesi sadece insan kaynakları bölümünün göreviyle sınırlı kalmayacak şekilde önemlidir. Bu önemi kavrayan kuruluşlar, süreklilik arz eden performans sistemi değerlendirme ve geliştirilmesini içeren sistem kullanmaktadırlar. Bu sistemlerin amacı, en uygun performansı seçmek ve uygulamak, verimsiz çalışan noktaları teşhis etmek ve işgörenlerin gelişimini yansıtmaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemleri, iş görenleri motive eden mekanizmalardan da birisidir (Kıngır ve Taşkiran 2006:199).

2.6.2. Görev ve Bağlamsal Performans

Görev Performansı, organizasyonun tabanından tavanına kadar bütün hücrelerine işaret ederek yapının temel faaliyetlerine gerekli olan teknolojik, lojistik ve kaynak olarak destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında çalışanların ortaya koydukları eylemler olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo 1997). Bu tanımlamanın yanı sıra göre, görev performansının iki alt boyutu bulunmaktadır. Teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansıdır. Teknik- idari görev performansı; evrak işleri, planlama, kalite kontrolü v.b. görevleri içermektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilik ve liderlik görev tanımı dışında kalan alt kademe işgörenlerin bütün görevleri, bu görev performansı bağlamında değerlendirilmektedir. Diğer taraftan liderlik görev performansı ise; motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi bireysel ilişkileri ve bireylerin idare edilmesi görevlerini yerine getirmektedir (Conway 1999).

Görev Performansı, biçimsel görev tanımlamaları kapsamına giren temel işlemlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik performanstır. Bu yönden de görev performansı işin daha çok mesleki yönüyle ilgili olduğu söylenebilir. İlave olarak şu da ifade edilmelidir ki, görev performansı işler arasında net ayrımları ortaya koyan işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları vurgulamaktadır (Jawahar ve Carr 2007: 330). İşgörenlerin mesleki manada yeterlilikleri, çalışma koşullarının elverişliliği, belirgin bir şekilde tanımlanmış olup, görev performansının verimli olmasında etkili olan unsurlardır (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009: 59).

Bağlamsal Performans ise, verilen görevin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo 1997: 10). Diğer bir ifadeyle, iş görenin görev tanımlamasına girmemekle birlikte, bu görevlerin uygulamasını kolaylaştırmak amacıyla görev performansına destek olan ve ortaya çıkışında kişisel özellikler ile iyi niyetin etkili olduğu davranışlar biçimi olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009: 62). Literatüre baktığımızda özellikle doksanlı yıllarda yapılmış olan ve bağlamsal performansı konu edinen çalışmaların gerçekte daha önceki dönemlerde yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalardan elde edilen ve birbiriyle tutarsız olan bulguların yeniden yorumlanmasına yönelik çabalar olduğu ifade edilmektedir. İki kavram arasındaki temel farklılık ise, vatandaşlık davranışının karşılık beklemeden yapılıyor olmasıdır. Buna karşılık bağlamsal performansın çalışanın değerlendirilmesi açısından anlam taşıdığı ifade edilebilir (Motowidlo ve Scotter 1994: 4).

Bağlamsal Performans daha geniş anlamda ifade edilecek olursa, koordinasyon, psikolojik ve sosyal havasını zenginleştiren çalışmalara işaret etmektedir (Ünlü vd. 2009: 76). Bağlamsal performansa yönelik iş görenlerin sergiledikleri eylemler, organizasyonlar için bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler; yine koordinasyon, psikolojik ve sosyal bağlamlarda, “organizasyonel etkinlik” olgusunu tamamlamakta ve görev performansı bağlamında değerlendirilen çalışmaların da bir anlamda katalizörü olabilmektedir (Van Scotter ve Motowidlo 1996: 528; Mohammed vd. 2002: 798). Bu noktada önemli olan; liderlik görev performansının içeriğinin bağlamsal performans ile benzerlikler taşımasıdır. Fakat kavramların bir anlamda yapısal geçerliliğini ortaya koyan ve Conway’ın de (1999) belirttiği temel farklılığa göre liderlik görev performansı; nihai amaca ulaşma, yönlendirme ve isteklendirme gibi belli bir çalışan grubuna yönelik faaliyetlere odaklanır. Bağlamsal performans ise; etik değerlerin savunulması, çalışanların problemleriyle ilgilenmek gibi faaliyetlere dikkat çekmektedir.

Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansı beş boyuta ayırmaktadır. Bunlar; 1.) işgörenin iş tanımında olmayan görevleri de gönüllülük esasına dayanarak yapması; 2.) işgörenin verilen görevi yerine getirirken, ekstra azim ve çaba göstermesi; 3.) diğer işgören arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği içinde olması; 4.) örgütün işleyişine ve kurallarına riayet etmesi; 5.) örgütün hedeflerini benimsemesi ve o yönde çalışmasıdır (Motowidlo ve Van Scotter 1994:476)

Bir diğer araştırmada, Scotter ve Motowidlo (1996: 529), bağlamsal performans daha zengin bir yapı kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda da, bağlamsal performansı; kişilerarası kolaylaştırıcılık ve işe adanma olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Kişilerarası kolaylaştırıcılık; aynı görevi yaptığı arkadaşlarının performanslarını da destekleyen, anlayışlı, kolektif çalışmaya önem veren, yardımsever eylemlerden oluşmaktadır. İşe adanma ise içsel bir disiplin ile örülmüş ve motive olmuş bir şekilde; çok çalışma, sorumluluk alma ve belirlenen hedeflere ulaşma anlamında kuralları takip etme çerçevesinde ele alınabilecek iş gören eylemlerini içermektedir. İlave olarak, Scotter ve Motowidlo (1996: 529) kişiler arası kolaylaştırıcılığı; organizasyonel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayan, iş görenler arası etkileşimlere yönelik davranışlar şeklinde tanımlarken, işe adanmayı, iş ortamında karşılaşılan problemlerin çözülmesi ve hedeflerin tutturulması gibi amaçlarla hizmet eden, sorumluluk alarak gerçekleştirilen, içsel disipline dayalı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Organ'ın (1997: 88) çalışmasında da aktardığı gibi, bağlamsal performansın tanımı, örgütsel vatandaşlık davranışı içeriği ile de tutarlılıklar sergileyerek; bir kişinin görev tanımında olmamasına rağmen diğer meslektaşlarına yardım etmesi ve onlarla işbirliği yapmaya gönüllü olması şeklinde literatürde kabul edilmiştir.

2.7. Örgütsel Bağlılık ile Performans Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ile bireysel performans veya iş gören performansı hakkında çok az çalışma yapılmıştır. Yapılan birkaç araştırmadan birisi olan Wiener ve Vardi'nin(1980) çalışmaları örgütsel bağlılığın bireysel performans ile çok da net bir ilişkisinin olmadığını göstermiştir. Ancak araştırmada model de belirtildiği gibi işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken, işveren markasının bağlılığı, bağlılığın da performans üzerindeki etkilerini incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Salancik (1977), davranış ya da eylemlerin bağlılığa dair önemli bir kanıt olabileceğini belirtmiştir. Bu sebeple de bireyin örgüt içerisinde ortaya koyduğu davranışlar ve eylemlere bakarak bağlılık derecesiyle ilgili fikir sahibi olunabileceğini ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra amaçlara da ulaşılabilmesinin oldukça güç hale geldiği durumlarda, bağlılık derecesinde azalma, dolayısıyla performansı da olumsuz yönde etkileyeceğini ortaya koymuştur (Balay 2000:138).

Diğer yandan Gouldner'in (1957) yılında yaptığı araştırma sonucunda bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehirde ya da kırsal da yaşama durumuna göre değişkenlik gösterebileceğini öne sürmüştür. Kırsal da yaşayanlar yüksek örgütsel bağlılık gösterirken, şehirlerde yaşayanlarda tersi durum söz konusudur. Stahl, Manley ve Mc Nichols da (1978), aynı konuda araştırma yapmış daha fazla eğitim imkanına sahip bireylerin şehirlerde yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu bireyler kurumlardan çok, uzmanlaştıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü uzmanlaştıkları iş, kendilerini ispat etme ve başka bir örgüte geçebilme olarak görmektedirler. Ancak daha az eğitim alan birey, iş güvenliği ve hayata karşı bakış açısından dolayı örgütte kalmayı tercih edecek dolayısıyla da örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır (Shore ve Martin 1989:634).

BÖLÜM III

İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine olan etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. İşletmelerin oluşturmaya çalıştıkları işveren marka çalışmalarının işgören üzerinde ne gibi etkiler oluşturabileceğinin görülmesi hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini Çanakkale ve Bursa’da faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem ise kişiler arasından kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 203 çalışandan oluşmaktadır. Bu bağlamda 273 anket dağıtılmış olup 263 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bazı anketlerin eksik doldurulmuş olması ve bazılarının hatalı bilgiler içermesi sebebiyle, doğru sonuçlara tam manasıyla ulaşabilmek için 60 adet anket çalışmamızdan çıkarılmış olup, 203 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Anket toplama çalışmaları 15 Ekim 2017- 1 Ocak 2018 tarihleri arasında online ve yüzyüze gerçekleştirilmiştir.

3.3. Anket Formu ve Ölçekler

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışmada söz konusu olan değişkenlerin ölçümü için literatürden elde edilen ölçekler adapte edilerek anket formunda kullanılmıştır. İlk bölümde işveren markası algısını ölçmek için oluşturulan ifadeler yer almaktadır. Berthon ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve 25 sorudan oluşan ölçeğin 5 boyutu vardır. Bunlar, ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeridir.

İkinci bölümde, Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış olup, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik oluşturulan ifadeler yer almaktadır. Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır ve örgütsel bağlılığa ilişkin 3 alt boyutu ölçmeyi hedeflemektedir. Bu boyutlar, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sıralanmaktadır.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların bireysel iş performans düzeylerini ölçmek için kullanılan görev ve bağlamsal performansa ilişkin ifadeler yer almaktadır. Ölçek, toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 9 ifade “görev performansını” belirlemeye yöneliktir ve Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekteki diğer 8 ifade ise Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir ve “bağlamsal performansı” ölçmeyi amaçlamaktadır. Görev ve bağlamsal performans ölçekleri, Bağcı (2014) tarafından yürütülen çalışma ile Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

Yukarıda bahsi geçen üç ölçeğe ait ifadeler için 5’li Likert tipi değerlendirme kullanılmış olup 1: kesinlikle katılmıyorum; 2: katılmıyorum; 3: kararsızım; 4: katılıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

Son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan altı ifade yer almaktadır. Bunlar, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekte hizmet süresi, mevcut işte çalışma süresi ile ilgili ifadelerdir.

3.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan işveren markası, örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı değişkenleri arasında kurulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır;

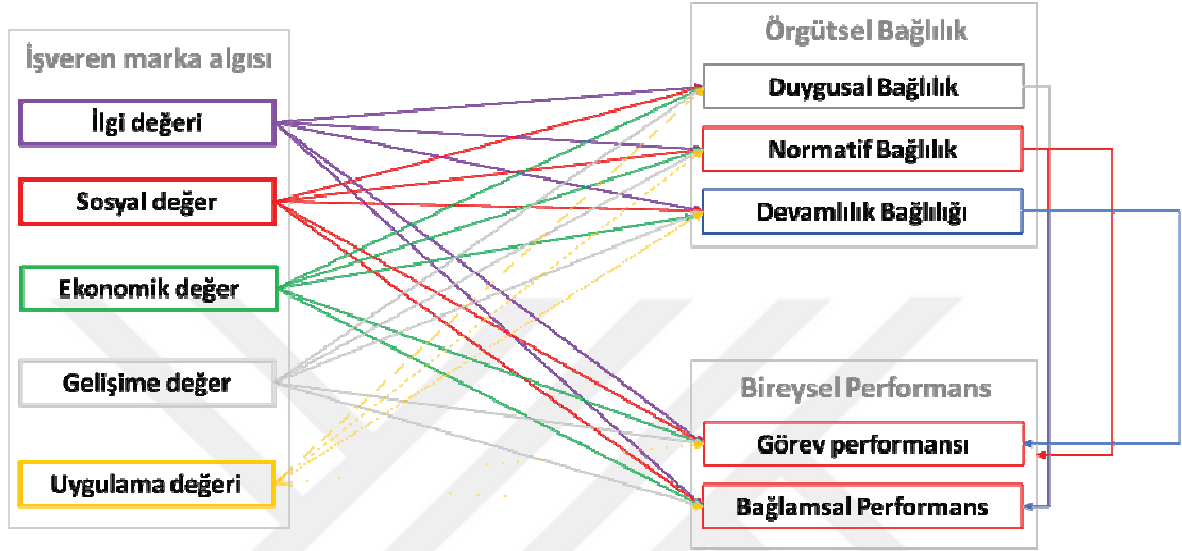
- H1a İşveren ilgisi, duygusal bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H1b Sosyal değer, duygusal bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H1c Ekonomik değer, duygusal bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H1d Gelişim değeri, duygusal bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H1e Uygulama değeri, duygusal bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H2a İşveren ilgisi, devamlılık bağlılığını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H2b Sosyal değer, devamlılık bağlılığını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H2c : Ekonomik değer, devamlılık bağlılığını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H2d : Gelişim değeri, devamlılık bağlılığını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H2e : Uygulama değeri, devamlılık bağlılığını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.

- H3a : İşveren ilgisi, normatif bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H3b : Sosyal değer, normatif bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H3c : Ekonomik değer, normatif bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H3d : Gelişim değeri, normatif bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H3e : Uygulama değeri, normatif bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H4a : Duygusal bağlılık, görev performansını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H4b : Devamlılık bağlılığı, görev performansını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H4c : Normatif bağlılık, görev performansını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H5a : Duygusal bağlılık, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H5b : Devamlılık bağlılığı, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H5c : Normatif bağlılık, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H6a : İşveren ilgisi, görev performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H6b : Sosyal değer, görev performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H6c : Ekonomik değer, görev performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H6d : Gelişim değeri, görev performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H6e : Uygulama değeri, görev performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H7a : İşveren ilgisi, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H7b : Sosyal değer, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H7c : Ekonomik değer, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.
- H7d : Gelişim değeri, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.

H7e : Uygulama değeri, bağlamsal performansı istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.

Araştırmanın kavramsal modeli aşağıda gösterilmektedir (Şekil 3.1).

Şekil 3.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli



3.5. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda ilk olarak örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir. Sonrasında araştırma kapsamında yer alan ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları verilmektedir. Ardından ölçeklerin içsel tutarlılığını gösteren güvenilirlik değerleri gösterilmektedir. Son olarak ise hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişkenlerin demografik bilgilerine ilişkin bulgular ise, Tablo 3.1.'te yer aldığı üzere; % 49,8 erkek, % 50,2 kadın çalışanlardan, % 43,8'i evli ve % 56,2'si bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. 97 çalışan lisans mezunuyken, lise mezunu olanlar 41, lisansüstü mezunu olanlar 38 ve lise mezunu olan çalışan sayısı 27'dir. Çalışanların çoğunluğu aynı iş yerinde 5 yıldan az çalışmaktadır (%66,0). 6 -12 yıl arası 52, 13-20 yıl arası 11, 20 yıl ve üstü yıldır çalışan 6 kişidir.

Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	101	49,8
	Kadın	102	50,2
Yaş	25 yaş ve altı	61	30,0
	26-40 yaş arası	132	65,0
	41-52 yaş arası	9	4,4
	52 yaş ve üstü	1	0,5
Medeni durum	Evli	89	43,8
	Bekar	114	56,2
Eğitim Durumu	Lise	27	13,3
	Ön Lisans	41	20,2
	Lisans	97	47,8
	Lisansüstü	38	18,7
	0-5 yıl	134	66,0
Meslekte Hizmet Süresi	6-12 yıl	52	25,6
	13-20 yıl	11	5,4
	20 yıl ve üstü	6	3,0
	0-2 yıldır	96	47,3
Mevcut İşte Çalışma Süresi	3-5 yıldır	68	33,5
	6-8 yıldır	24	11,8
	9-11 yıldır	6	3,0
	12 yıl ve üzeri	4	2,0

3.5.2. Faktör Analizi

İşveren markası, örgütsel bağlılık ve iş performansı ölçeklerinin alt boyutlarını tespit etmek için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Bartlett's testi ve KMO değerleri, faktör yapısının uygun ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Her bir ölçek için faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.40 alınmıştır. Maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0,40 dan küçük olan veya birden fazla faktöre yükleme yapan ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır.

Keşfedici faktör analizi sonucunda işveren markası ölçeğinde beklenildiği üzere, ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeri şeklinde beş faktör ortaya çıkmıştır. Sadece

gelişim boyutu altında yer alan bir soru düşük faktör yükü nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Diğer ifadelerin tamamının beklenen boyutların altında yer aldığı görülmektedir. İşveren markası ölçeğinde yer alan ifadeler ve faktör yükleri aşağıda gösterilmektedir (Tablo 3.2.)

Tablo 3.2. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
İlgi	
1. Firmam heyecan verici bir ortam sunmaktadır.	0,770
2. Firmam ileri görüşlü yenilikçi bir firmadır.	0,658
3. Firmam yaratıcı olmam için beni destekler ve buna değer verir.	0,548
4. Firmam kaliteli ürün ve hizmetler sunar.	0,836
5. Firmam yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.	0,818
Sosyal	
6. Firmam eğlenceli bir çalışma ortamı sunmaktadır.	0,726
7. Firmam da üstlerimle iyi ilişkiler içerisindeyim.	0,668
8. Firmam da iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.	0,852
9. Firmam da iş arkadaşlarım başarılı olmam için beni destekler ve cesaret verirler.	0,735
10. Firmam beni mutlu eden bir çalışma ortamına sahiptir.	0,537
Ekonomik	
11. Firmam da yükselme fırsatlarına sahibim.	0,567
12. Firmam iş güvenliği sağlar.	0,494
13. Firmam departmanlar arası deneyim sağlar.	0,409
14. Firmam da çekici ücret ve yan haklar paketleri çalışanlara sunulur.	0,802
15. Firmam da çalışanların başarıları takdir edilir, tanıtılır ve ödüllendirilir.	0,503
Gelişim	
16. Firmam da işimi, kariyerimde bir sıçrama noktası olarak görüyorum.	0,642
17. Firmam da çalışıyor olmaktan dolayı kendimi mutlu hissediyorum.	0,717
18. Firmam da çalışıyor olmak kendime olan güvenimi yükseltir .	0,719
19. Firmam, kariyerimin gelişimine katkı sağlayacak tecrübe edinmemi sağlar	0,750
Uygulama	
20. Firmam insani değerlere saygılı ve topluma katkı sağlayan bir şirkettir.	0,501
21. Firmam öğrendiğim bilgileri topluma katkı sağlayacak şekilde sunmam için fırsatlar sunar ve destekler.	0,675
22. Firmam öğrendiğim bilgileri başkalarına öğretebilmem için fırsatlar sunar.	0,705
23. Firmam da kabul görülmem ve aidiyet duygumun gelişimi için çaba sarf edilir.	0,627

24. Firmam müşteri odaklıdır.	0,619
Toplam Açıklanan Varyans	70,461
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	0,935
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square 3425,66 Sig. 0,000

Örgütsel bağlılık ölçeğine de keşfedici faktör analizi uygulanmış ve sonuçları aşağıdaki Tablo 3.3.'te gösterilmektedir. Ölçeğin beklenildiği üzere üç faktörden oluştuğu görülmektedir. Analiz sonucunda herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Ancak diğer iki boyut altında yer alacağı öngörülen üç ifadenin duygusal bağlılık boyutu altında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
Duygusal Bağlılık	
3. Çalıştığım firmaya karşı güçlü bir aidiyet duygusuna sahibim.	0,822
2. Çalıştığım firmaya karşı var olan sorunları gerçekten kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,786
4. Çalıştığım firmaya karşı duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum .	0,760
6. Çalıştığım firma benim için büyük bir anlam taşır.	0,756
5. Çalıştığım firma da çalışırken kendimi bir ailenin parçasıymış gibi hissediyorum.	0,744
16. Çalıştığım firma sadakatimi hak ediyor.	0,668
1. Çalıştığım firma da meslek hayatımın geri kalanını geçirmekten çok mutlu olurum.	0,639
18. Çalıştığım firmaya karşı çok şey borçluyum.	0,638
17. Çalıştığım firma da beraber çalıştığım arkadaşlara duyduğum sorumluluk sebebiyle bu işletmeden şuan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,539
Devamlılık Bağlılığı	
9. Çalıştığım firmadan ayrılmak istesem hayatımda birçok şey bozulur.	0,816
15. Çalıştığım firmadan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,622
14. Çalıştığım firmadan ayrılmanın lehime olacağını bilsem dahi doğru olacağını düşünmem.	0,557
8. Çalıştığım firmadan ayrılmak istesem bile bu oldukça güç olurdu.	0,521
Normatif Bağlılık	
12. Çalıştığım firmadan ayrılmanın ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlardan birisi de, başka yerlerde mevcut iş imkanlarının azlığıdır.	0,749

11. Çalıştığım firmada çok özveride bulunmamış olsam, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirim.	0,685
10. Çalıştığım firmadan ayrılmayı göze alabilecek kadar çok seçeneğim yok.	0,672
7. Bu firmada çalışıyor olmam bir arzudan çok mecburiyettir.	0,519
13. Çalıştığım firmada devam etme konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0,446
Toplam Açıklanan Varyans	56,036
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	0,887
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square
	Sig.
	1541,64
	0,000

Keşfedici faktör analizi sonucu belirlenen 2 faktörden görev performansı alt ölçeği orijinal ölçek ile uyumlu çıkmıştır. Bu çalışma kapsamında orijinal ölçeğe ek olarak görev performansı alt ölçeğine 10,11,12 ve 13.maddeler eklenmiştir. Bağlamsal performans alt ölçeği ise 14,15,16 ve 17. Maddelerden oluşmuştur.

Tablo 3.4. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
Görev Performansı	
1. İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	0,748
2. İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	0,759
3. İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	0,722
4. İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	0,772
5. Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	0,654
6. Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	0,688
7. İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelebilirim.	0,600
8. Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	0,763
9. Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	0,743
10. Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	0,582
11. İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	0,655
12. Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	0,639

13. Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	0,595
Bağlamsal Performans	
14. Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	0,828
15. Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	0,811
16. Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	0,824
17. Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	0,775
Toplam Açıklanan Varyans	62,211
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	0,935
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square 2297,36 Sig. 0,000

3.5.3. Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırmada verilerin doğruluğunu ve içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik testi uygulanmıştır. İstatistiksel açıdan güvenilirliği ölçmek için, çok maddeli bir ölçekte iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en çok kullanılan ölçü olan Cronbach Alpha ölçüsü kullanılmıştır.

Tablo 2.5. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Duygusal Bağlılık	9	0,901
Devamlılık Bağlılığı	4	0,752
Normatif Bağlılık	5	0,615
Görev Performansı	13	0,932
Bağlamsal Performans	4	0,870
İlgi	5	0,844
Sosyal	5	0,860
Ekonomik	5	0,829
Gelişim	4	0,853
Uygulama	5	0,871

Tablo 3.5. incelendiğinde, örgütsel bağlılık açısından; duygusal bağlılık (,901) oldukça güvenilir değere sahiptir. Görev ve bağlamsal performans açısından; görev performansı (0,932) ve bağlamsal performans (0,870) yüksek derecede güvenilir değere

sahiptir. İşveren çekiciliği açısından ise ilgi (0,844), sosyal (0,860), ekonomik (0,829), gelişim (0,853) ve uygulamanın (0,871) alpha değeri yüksek derecede güvenilirdir. Örgütsel bağlılık ölçeği için alpha değeri (0,846) , görev ve bağlamsal performans ölçeği için (0,937), işveren çekiciliği ölçeği için ise (0,955) ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

3.5.4 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 3.6. 'da değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Katılımcıların en yüksek düzeyde değerlendirdiği değişkenler “Bağlamsal Performans” ($4,32 \pm 0,63$) ve görev performansındır ($4,35 \pm 0,53$). Bu durum çalışanların görev tanımları doğrultusunda ve görevleri dışında sergiledikleri performansa önem verdiklerini ifade etmektedir. En düşük ikinci puanı alan alt boyut devamlılık bağlılığı alt boyutudur ($3,16 \pm 0,90$). Bu durum, çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırım miktarının fazla olmadığını ya da örgütten elde ettikleri getirilerin örgütten ayrılmaları durumunda kaybedilebileceği endişesi duymadıklarının bir göstergesi olabilir. Bunun dışında alternatif iş olanaklarının fazla olması çalışanların düşük düzeyde devamlılık bağlılığı geliştirmelerinin bir başka nedeni olabilir. En düşük puanı alan alt boyut ise normatif bağlılık alt boyutudur ($2,97 \pm 0,76$). Bu durum çalışanların kendilerini örgüte karşı zorunlu hissetmediklerinin bir göstergesidir.

Tablo 3.6. Alt Boyutlara İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,88	0,76
Devamlılık Bağlılığı	3,16	0,90
Normatif Bağlılık	2,97	0,76
Görev Performansı	4,35	0,53
Bağlamsal Performans	4,32	0,63
İlgi	3,80	0,83
Sosyal	3,78	0,81
Ekonomik	3,59	0,85
Gelişim	3,94	0,80
Uygulama	3,93	0,77

Tablo 3.7. incelendiğinde araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının -0,142 ile 0,762 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek korelasyon uygulama değişkeni ile gelişim değişkeni arasında görülmüştür. Uygulama değişkeni ile gelişim değişkeni arasında pozitif yönlü ve orta seviye ($r=0,762$) ilişki tespit edilmiştir. En

zayıf korelasyon ise sosyal değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında görülmüştür. Sosyal ve normatif bağlılık değişkeni arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,142$).

Tablo 3.7. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Duygusal Bağlılık	1									
2 Devamlılık Bağlılığı	,637**	1								
3 Normatif Bağlılık	,005	,179*	1							
4 Görev Performansı	,393**	,243**	-0,027	1						
5 Bağlamsal Performans	,546**	,339**	0,033	,607**	1					
6 İlgi	,682**	,436**	-0,089	,207**	,383**	1				
7 Sosyal	,554**	,375**	-,142*	,259**	,333**	,691**	1			
8 Ekonomik	,582**	,426**	-0,109	,222**	,356**	,729**	,712**	1		
9 Gelişim	,631**	,505**	-0,077	,304**	,403**	,678**	,670**	,740**	1	
10 Uygulama	,663**	,396**	-0,076	,291**	,421**	,743**	,689**	,747**	,762**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

3.6. Hipotezlerin Testi

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, işveren marka algısının alt ölçekleri olan sosyal ve ekonomik değer, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). İşveren marka algısının alt boyutlarından olan ilgi, gelişim ve uygulama değeri değişkenlerinin ise duygusal bağlılık değişkeni üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. H1a, H1d, H1e hipotezleri desteklenmektedir. H1b ve H1c hipotezleri ret edilmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenler ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeri, duygusal bağlılık değişkeninin yaklaşık olarak % 53'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.8. İşveren Markası ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------------	---------------------------	---	------

	Beta		
İlgi	0,406	4,931	0,000
Sosyal	0,020	0,255	0,799
Ekonomik	-0,079	-0,894	0,372
Gelişim	0,251	2,945	0,004
Uygulama	0,205	2,258	0,025
F=45,232 R square=0,528 Sig.=0,00			
a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			

Araştırmaya katılan çalışanların devamlılık bağlılığı ile işveren marka algısının alt boyutları arasındaki ilişkinin gösterilmesi üzerine kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (sig<0,01).

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, işveren marka algısının alt boyutlarından olan ilgi, sosyal, ekonomik ve uygulamanın, bağımlı değişken olan devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (p>0,05). Gelişim alt ölçeğinin devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (p<0,01). Sonuç olarak H2a,H2b,H2c,H2e hipotezleri ret edilmiştir. H2d hipotezi desteklenmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenler ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeri, devamlılık bağlılığı değişkeninin yaklaşık olarak % 26'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.9. İşveren Markası ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
İlgi	0,192	1,851	0,066
Sosyal	-0,002	-0,023	0,981
Ekonomik	0,053	0,479	0,633
Gelişim	0,424	3,986	0,000
Uygulama	-0,112	-0,995	0,321
F=14,750 R square=0,257 sig.=0,00			
a. Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı			

Analiz sonuçlarına göre işveren marka algısı ölçeğinin alt boyutlarından olan ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeri değişkenlerinin bağımlı değişken normatif

bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). Çalışanların normatif bağlılık algıları ile işveren marka algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ilişkinin gösterilmesi üzerine kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). Sonuç olarak H3a,H3b,H3c,H3d ve H3e hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.10. İşveren Markası ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
İlgi	0,006	0,048	0,961
Sosyal	-0,162	-1,443	0,151
Ekonomik	-0,058	-0,450	0,653
Gelisim	0,030	0,245	0,806
Uygulama	0,053	0,401	0,689
F=0,886 R square=-0,003 sig.=0,491			
a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			

Çalışanların görev performansı algıları ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasındaki ilişkinin gösterilmesi üzerine kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,01$).

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık alt ölçeği duygusal bağlılık değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinin bağımlı değişken görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). H4a hipotezi desteklenmektedir. H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.

Modeldeki bağımsız değişkenler duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık görev performansı değişkeninin % 16'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------------	---------------------------	---	------

	Beta		
Duygusal Bağlılık	0,401	4,642	0,000
Devamlılık Bağlılığı	-0,003	-0,033	0,973
Normatif Bağlılık	-0,029	-0,423	0,673
F=12,208 R square=0,160 sig.=0,00			
a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı			

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık alt ölçeği duygusal bağlılık değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinin bağımlı değişken bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\text{sig} > 0,05$). H5a hipotezi desteklenmektedir. H5b ve H5c hipotezleri reddedilmiştir.

Modeldeki bağımsız değişkenler duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık bağlamsal performans değişkeninin % 31'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.12: Örgütsel Bağlılık ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Duygusal Bağlılık	0,576	7,373	0,000
Devamlılık Bağlılığı	-0,032	-0,405	0,686
Normatif Bağlılık	0,038	0,625	0,533
F=29,003 R square=0,311 sig.=0,00			
a. Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans			

Çalışanların görev performansı algıları ile işveren marka algısının alt ölçekleri arasındaki ilişkinin gösterilmesi üzerine kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,01$).

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, işveren marka algısının alt ölçeklerinden ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulamanın, bağımlı değişken görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). H6a, H6b, H6c, H6d, H6e hipotezleri reddedilmiştir.

Modeldeki bağımsız değişkenler ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulamanın görev performansı değişkeninin % 8'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.13: İşveren Markası ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
İlgi	-0,085	-0,742	0,459
Sosyal	0,116	1,086	0,279
Ekonomik	-0,097	-0,790	0,431
Gelisim	0,219	1,857	0,065
Uygulama	0,181	1,435	0,153
F=4,799 R square=0,88 Sig.=0,00			
a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı			

Çalışanların bağlamsal performansı algıları ile işveren marka algısının alt ölçekleri arasındaki ilişkinin gösterilmesi üzerine kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,01$).

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, işveren marka algısının alt ölçeklerinden olan ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulamanın bağımlı değişken bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). H7a,H7b,H7c,H7d,H7e hipotezleri ret edilmiştir.

Modeldeki bağımsız değişkenler ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değeri, bağlamsal performans değişkeninin % 17'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.14. İşveren Markası ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
İlgi	0,128	1,174	0,242
Sosyal	0,008	0,081	0,936
Ekonomik	-0,036	-0,307	0,759
Gelisim	0,183	1,638	0,103
Uygulama	0,202	1,705	0,090
F=9,554 R square=0,177 sig.=0,000			

a. Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans



SONUÇ

Son zamanlarda işletmelerin uzman kadrolara ihtiyaç duyması, yine bu uzman kadroları elde tutma gayretleri işletmelerin önemli bir ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaç ve talepler, yeteri kadar karşılanamamakla beraber, işletmeler kısa vadeli çözüm olarak mesleki eğitime yönelerek bu açığı kapatmaktadırlar.

1990'lı yıllarda Simon Barrow işveren markası kavramından bahsetmesine rağmen, ülkemizde işveren markasına yönelik uygulamalar daha yenidir. Hatta 2000'li yılların başında sadece insan kaynakları yöneticilerinin bahsettiği işveren markası kavramını günümüzde panel, sempozyum, seminer gibi eğitim alanlarında görmek güzel ve sevindirici gelişmelerdir.

İşletmeler yetenekli işgörenlerin, işgörenler ise en cazip çalışma ortamı olarak düşündükleri işletmelerin peşindedir. Beklentisi yüksek olan işgörenleri işletmeye çekmek güç olduğu kadar, bağlılığı oluşturmakda bir o kadar zorlu bir süreçtir. İşletmelerin “en cazip iş yeri olabilmek” için yaptıkları çalışmalarda kıyasıya bir rekabet söz konusudur. İşte tam da bu noktada işveren markası çalışmaları önem kazanmaktadır.

İşletmelerin yetenekli işgörenleri örgüte çekmesi ve örgütte tutma durumu örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Ekonomik, sosyal veya duygusal olarak işletmelerine karşı bağlılık hisseden işgörenler örgüt hedefiyle, bireysel hedeflerini örtüşürecektir. Dolayısıyla bu birliktelikten oluşması muhtemel olan, işletmelerin de temel amacı olan sürdürülebilir başarının yakalanması kaçınılmazdır. Bu sebeple işletmeler uzman kadrolara ihtiyaç duyarken, işgörenlerde rahat, huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamı istemektedir. Karşılıklı taleplerin yerine getirilmesi sürecinin en önemli yansımasıdır performanstır.

Bu araştırma da işveren markasının örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin performansa olan etkisi incelenmiştir. Bu alanda Türkiye’de yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu anlamda da yapılan çalışmanın önemi artmaktadır. Araştırmanın amacı, işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı etki hakkında bilgi edinmek, temel amaç olan performans yansımalarını araştırmaktır.

Bu bağlamda tezin birinci bölümünde marka kavramından başlayarak işveren markasının temel amacı ve faydalarını, ilişkili olduğu kavramları, işveren markasının yönetim süreci gibi bağlantıları ele alınarak literatür çalışmaları incelenmiştir. Tezin ikinci

bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının önemi, örgütsel bağlılığa getirilen farklı bakışlar, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelenmiştir. Tezin üçüncü bölümü uygulama kısmıdır. Bu aşamada işletmelere 273 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin geri dönüşü 263 adet olmuştur. 60 adet anket eksik ve anlamsız doldurmalar sebebiyle çıkarılmış geriye kalan 203 kişinin anketi ile çalışmaya devam edilmiştir. Araştırma için kurulan hipotezler oluşturulmuş, belirli bir düzen çerçevesinde uygulama safhasında sunulmuştur. Araştırmanın yöntemi ve modeli, faktör analiz sonuçları, işveren markası ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin standart sapma değerleri, T-testi ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, alt boyutlara ilişkin regresyon analizi ve güvenirlik analizine yer verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, İşveren markası boyutlarından olan ilgi, gelişme ve uygulama değerlerinin (H1a, H1d ve H1e hipotezleri) duygusal bağlılık üzerinde etkilidir hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca işveren markası boyutlarından olan ilgi değerinin beta değeri (0,406) ile duygusal bağlılık üzerinde en fazla etkisi olan boyuttur. Dolayısıyla işgörenin örgüt içerisindeki beklentileri, gelecek adına sunulacak imkanlar işletmeye karşı olan duygusal ilgisine, hissiyatına ve bazı değerleri paylaşmasına neden olacaktır. Bireyin örgüt içerisinde edindiği deneyimlerini başkalarına da aktarabilmesi işgörenin duygusal bağlılık kurması adına değerlidir. Ancak işgörenin alacağı ücret veya terfi imkanlarının duygusal bağlılık adına etkisi olmaması işletmelerin dikkate alması gereken noktalardan birisi olmalıdır. Günümüzde işveren marka algısı adına yapılan çalışmalardan, en çok önem verilen uygulamalardan birisi olan ücret politikasının, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde etkisi de bu araştırma neticesinde tartışmaya açılmaktadır. Duygusal bağlılığı geliştirebilmek adına işletmelerin uygulayacağı ücret politikasının hiçbir katma değerinin olmadığı görülmektedir.

Diğer bir hipotez olan işveren markasının, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkisi reddedilmiştir(H3a,H3b,H3c,H3d,H3e). Günümüz teknolojisine ve küresel rekabet piyasasına hızlı bir şekilde uyum sağlamak isteyen işletmeler kurumsallaşma ve işveren markası uygulama çalışmalarını tamamlamak istemektedirler. Bu yapılan çalışmaların ayrıntısı olan hepsinden öte öncelik verilmesi gereken özne insandır. İnsana olan yatırımın karşılığını mutlaka alacaklardır. Ancak bireye yapılan yatırım, sunulan ekonomik, sosyal ve psikolojik fayda sağlayan paketlerin normatif bağlılık üzerinde bir etki yaratmadığı görülmektedir. İşletmenin sunduğu imkanlar

doğrultusunda, işgörenden beklenti olarak örgütte çalışmasının mecburiyet olduğu ve ileri boyutta bir sadakat sağlamasını beklemek hayalci bir yaklaşım olması güçlü bir ihtimaldir.

Örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın, görev ve bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.(H4a, H5a) İşletmelerin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi, çalışanını düşünerek ona karşı belli söz ve davranışlarda bulunması değerlidir. Çalışanlara yapılacak küçük jestler bireyin performans ve motivasyonunu yukarı çekecektir. Örneğin, Netflix firması yeni anne ve baba olmuş çalışanlarına 1 yıllık ücretli izin vermektedir. Aynı şekilde Facebook yeni bebeği olan aileye 4000 dolar “bebek nakiti” vermektedir. Dolayısıyla çalışana yapacağınız jestler ve yatırımlar karşılığını işletmeye performans olarak verecektir. İşgören işletme için temel görevlerini yerine getirirken, örgüt içerisinde sosyal ve psikolojik konularada eğilim gösterecektir. İşgören, mesai arkadaşının maddi veya manevi zor anında yanında olarak, sevincini paylaşarak, örgüt içerisinde yaşadığı sıkıntıyı aşması için yardımcı olarak “bağlamsal performans” kavramında gereğini yerine getirmiş olacaktır.

İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişme değerinin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. İşletmenin işgörene sağlayacağı eğitim paketleri, yükselme fırsatları, bireysel ve mesleki gelişimler işgören için herşeyden önce gelmekte ve örgütsel bağlılığı sağlamada önemli etken olabilmektedir. Çalışmamızın büyük çoğunluğunu Y kuşağının oluşturması da sonuç üzerinde etken olabilir. Çünkü bu kuşağın temsilcileri işletmelerin marka değerlerine, sundukları kariyer basamaklarına, çalışma ortamına çok daha fazla dikkat etmektedirler.

Yapılan çalışmanın neticesinde, araştırmamızın verisini oluşturan çoğunluğun Y kuşağı olması sebebiyle de işveren markası ve bağlılık arasındaki ilişkinin görev ve bağlamsal performansa etkileri literatür için anlamlı bir kazanımdır. Bu çalışma bundan sonraki araştırmalara da ışık tutması beklenmektedir. İşletmelerin strateji ve politikaları değişime uğramak zorundadır. İşletmeler artık teknolojik gelişmelere ve kuşakların beklentilerini dikkate almak zorunda İKY’ni çok daha fazla dikkate alması gerekmektedir. İnsana yatırımın dönüşünü ve çıktısını sabırla beklemek işletmelerin prensibi olmalıdır.

Bu bağlamda işveren marka algısını geliştirmek için tüm işletmelerin zaman, emek ve bütçe ayırması son derece önemli bir konudur. Yetenek kaynağı konusunda sıkıntıların artması, mevcut çalışanları tutabilmek ve potansiyel çalışanları işletmeye kazandırabilmek

için işletmelerin işveren markasına yönelim göstermesi zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmelerin sürdürülebilirliği sağlamak ve rekabet edebilmek için sadece müşteri odaklı olmalarının yetersiz kaldığını anlamış olmaktadır. Gün geçtikçe farkındalığın artması ile beraber, stratejik planlarla desteklenmiş çalışmalarla yapılacak olan işveren marka çalışmalarını çok daha değerli kılacak ve başarıya ulaştıracaktır. Dolayısıyla işletmelerin çalışanı kaynak olarak değilde, değer olarak görmeye başlaması işgörenin işletme içindeki konumunu belirlemede ve örgüte kattığı katma değer bakımından oldukça önemlidir.

Sonuç olarak, araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma 203 beyaz yaka çalışanı üzerinde yapılmıştır. Daha geniş katılımlı ve demografik özelliklerin de ele alındığı bir çalışmayla genişletilmesi çok daha anlamlı olacaktır. Öte yandan teknolojinin ilerlemesi sebebiyle iş gücünde yaşanacak değişimin yanı sıra, 2020 yılından sonra Z kuşağında çalışma hayatına girecek olması da işletmeleri yönetenlerin dikkatini çekmek için önemli veridir. Çünkü işletmeler için aradaki iletişimi sağlamak ve uygun davranışları geliştirmek önemli bir güç olacaktır. Bu gücü kendinde bulan ve sağlayan işletmeler stratejik bir adım atarak fark yaratmış olacaklardır. Dolayısıyla Türkiye’de bu yönde yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olması sebebiyle bundan sonraki araştırmalara da ışık olabileceği ümit edilmektedir. Ayrıca araştırma sonucuna dayanarak ortaya konulacak yorumlardan birisi olan, işletmelerin duygusal bağlılığı geliştirebilmek için aracılık rolü üstlenmesi, ücret politikasının değerinin azalması yapılacak çalışmalara yön vermesi bakımından anlamlıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ertan. *İtibar Yönetimi*, 1. Basım, Karadeniz Kitap Ltd. Şti, Kerasus Yayınevi, İstanbul 2012.
- Adrian, Wilkinson; Tom, Redman; Scott, Snell. (eds), *The SAGE Handbook of human Resource Management*, Sage Publications, pp. 135–154, London 2010.
- Laidler, Kylander Nathalie; Quelch, John; Simonin Bernard. *Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector*, *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 253-276, 2007.
- Aggarwal, Saurabh. "Brand Management: A Theoretical and Practical Approach, Global India Publications," New Delhi 2008.
- Aggerholm, Helle; Kryger, Sophie; Esmann, Andersen; Christa Thomsen. "Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 16, No 2, s.105, 2011.
- Ak, Mehmet; "Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj" Işık Ofset Sanayi Limited Şirketi, İstanbul 1998.
- Aksoy, Cenk; Aksoy, Fatih. *Çalışan Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık*, *International Journal of Social Academia* Vol.1, Issue.1, pp.37-55, March 2016.
- Aktaş, Ramazan; Akçaoğlu, Emin. "*İstersen Markalaşma: Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu*", TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetim Sempozyumu, 14-15 Nisan 2005.
- Albayrak, Emin Gözde. "Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.
- Alsop, Ronald J. *Immutable Laws of Corporate Reputation*, NY: Wall Street Journal Book, 2004,
- Altunışık, Remzi; Özdemir, Şuayip; Torlak, Ömer. *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul 2002.

- Ambler, Tim; Barrow, Simon. "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, 4(3): 185–206, London 1996.
- Argan, Metin. "Spor ve Turizm Pazarlamasının Kesisim Noktası Olarak Spor Turizmine Kuramsal Bir Bakış", *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 15, No:2, s.164 2004.
- Assael, Henry. *Consumer Behavior and Marketing*, PWS-Kent, Boston 1987.
- Aydoğan, Filiz. *Medya ve Popüler Kültür*, Mediacat Yayınları, İstanbul 2004.
- Aygün, Aygün. "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012.
- Bach, Stephen. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell Publishing, Malden, 2005.
- Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5): 501-517, 2004.
- Balay, Refik. *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.
- Balay, Refik. *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.
- Barrow, Simon. *The Employer Brand*, The Journal of Brand Management Volume 4 Number 3, 30th October, London 1996.
- Barrow, Simon; Mosley, Ricahard. "The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work", *Journal of Brand Management*, Vol.15, Issue.2, 150-151, 2007.
- Barrow, Simon; Mosley Ricahard. *The Employer Brand Bringing The Best of Brand Management to People At Work*, İngiltere 2005: John Wiley & Sons Ltd. Çeviri: Realta Danışmanlık Organizasyon Tic. Ltd. Şti. 2012
- Barrow, Simon; Mosley, Richard. "The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work", Chichester: Wiley 2005.

- Baş, Türker. *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı*, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul 2011.
- Bayram, Levent. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, s.59, 2005.
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, s. 125-139, 2005.
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, (59) s. 125-139, 2006.
- Becker, Thomas; Billings, Robert; Eveleth, Daniel; Gilbert, Nicola. “*Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39: s. 464-482, 1996
- Berthon, Pierre; Ewining, Michael; Hah, Li Lian, “Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding”, *International Journal of Advertising*, 24(2), s. 151-172, 2005.
- Berthon, Pierre; Michael, Ewing; Hah, Li Lian. "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding." *International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications* 24 (2): 151-173, 2005.
- Beşoğlu, Çağdaş. “Öğretmenlerin Mobbing’e Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2014.
- Bilgin, Nuri. *Kollektif Kimlik*. İstanbul 1995.
- Budd, John F. *How to Manage Corporate Reputations*, *Public Relations Quarterly*, Volume:39, Number:4, New York 1994.
- Ceylan, Adnan; Özbal, Soner. Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9 (1), 81-110, 2008.
- Clarke, Rebacca. “How to Maintain The Employer Brand”, *People Management Journal*,

- Cohen, Aaron. Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, s.539-544, 1992.
- Çetin, Münevver Ölçüm. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayıncılık, Ankara 2004.
- Çiftçioğlu, Aydem. "Kurumsal İtibar Yönetimi", Dora Yayıncılık, Ankara 2009.
- Çiftçioğlu, Aydem. *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Dora Yayıncılık, İstanbul 2009.
- Çöl, Güner. "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 4-11. 2004.
- Davies, Gary; Chun, Rosa; Vinhas da; Silva Rui; Roper, Stuart. "İtibar Paradigması" İtibar Yönetimi, Yazan ve Derleyen: Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yayınları No:04, 1.Basım, İstanbul 2003.
- Davis, Keith; Newstrom, John. *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Publishing Company, New York 1989.
- Der Yayınları, İstanbul 2001.
- Doğan, Selen; Kılıç, Selçuk. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:29, Sayı:1, s. 37-61. 2007.
- Dolu, Banu. "Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2011.
- Don, Schultz. Markanın Yeni Tanıtımı, <https://www.capital.com.tr> (Erişim Tarihi: 23.06.2017)
- Duc/To, Nha Tran. Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry. Karjaani University of Applied Sciences Heilbronn University of Applied Sciences School of Business. Degree Program in Business Management, 2013.

Elden, Müge. *Reklam ve Reklamcılık*, Say Yayınları, İstanbul 2009.

Karpat, Işıl. *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, İletişim Yayınları, İstanbul 2017.

Elden, Müge; Yeygel, Sinem. *Kurumsal Reklamın Anlattıkları*. Beta Basım Yayın, İstanbul 2006.

Erdemir, Erkan. *İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2007.

Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:248, s.155, İstanbul 1991.

Erdoğan, Zafer; Develioğlu, Kazım; Gönüllüoğlu, Sevgi; Özkaya, Hakan. “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, s. 55-76, Ağustos 2006.

Ertuğrul, İrfan; Karakaşoğlu, Nilsen. “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul Üniversitesi 26-27 Mayıs 2005.

Eryılmaz, Mehmet.”Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi İle İlgili Bazı Sorunlar, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 8, Sayı: 1, s. 155–174, 2008

Fombrun, Charles J.” *Reputation Realizing Value From the Corporate Image*”, Harward Business School Press, Boston 1996.

Fombrun, Charles J; Van Riel, Cess B.M. “ *Fame& Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*”, New Jersey: Prentice Hall 2003.

Gözen, Ebru. *Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği*, Antalya 2016.

Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Ocak 2002.

- Gümüş, Mustafa. *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2012.
- Gündoğan, Tamer. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara 2009.
- Housley, Suneal. “Harnessing shift”, Chartered Institute of Personnel and Development, July, 2007.
- <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45> , (Erişim Tarihi: 12.09.2017) Collins, Christopher. “The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers’ Employer Knowledge and Application Behaviors”, LR: 2006.
- <https://pazarlamailetisimi.com/tuketici-markasindan-isveren-markasina/>, (Erişim Tarihi: 11.07.2017)
- İlsev, Arzu. “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1997.
- İnce, Mehmet; Gül, Hasan. "*Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*", Çizgi kitabevi, Konya 2005.
- İnce, Mehmet; Gül, Hasan.” Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık”, Çizgi Kitabevi, Konya 2005.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi; Fırat, Duygu. *Stratejik Marka Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2011.
- Kadıbeşgil, Salim. “İtibar Yönetimi“ 7. Baskı, Media Cat Kitapları, İstanbul 2013.
- Kapoor, Vikraam. "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India", *Journal of Brand Management* 27(1 ve 2): 51-75, 2010.
- Karaköse, Turgut. “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694, 528X Sayı: 11, Ocak 2007.

- Karatepe, Selma. “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.7 S.23, 77-97, 2008.
- Katoen, Robin Jeffrey; Macioschek, Aandreas. “ Employer Branding and Talent – Relationship – Management – Improving the Organizational Recruitment Approach”, Umea University, Master Thesis, 2007.
- Kaya, Nihat; Selçuk, Seçil. “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190, 2007.
- Keller, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey 2008.
- Kıngır, Said; Taşkiran, Erkan. “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, s:1, s.199, Afyon 2006.
- Kimpakorn, Narumon; Tocquer, Gerard. “Employees’ commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand”, Journal of Brand Management, 16: 532-544, November 2007.
- Köksal, Selin. Müşterilerin Yeşil (Çevreci) İşletmelere Yönelik Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Bir Araştırma, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2011.
- Kuyucu Akar, Burcu. ‘Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi’ **İtibar Yönetimi**, Yazan ve Derleyen: Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 04,1.Basım, İstanbul, Ekim 15-20, 2003. (<http://blog.milliyet.com.tr/kurumsal-itibar/Blog/?BlogNo=297790>, 12.07.2017).
- Leong, Cynthia; Furnham, Adrian; Copper Carry. The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. Human Relations, 1996.
- Lynda, Aiman Smith; Bauer, Talya; Cable, Daniel. Are You Attracted? Do You Intend To Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 2, Winter 2001.

- Martin, Graeme. "Employer Branding: Time For Some Long And 'Hard' Reflections?", Chartered Institute of Personnel and Development, July, 2007.
- Martin, Graeme; Philip, Beaumont. "Branding: A New Performance Discourse for HR?" *European Management Journal* 23(1): 76-88, 2005.
- Martin, Peter; Nicholls, John. HRM Practices and Employee Commitment. Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, s.147-157, 1987.
- Mathieu, John E; Zajac Denis M. "A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*. 108(2), 1990, 171-194.
- Northcraft, Gregory; Neale, Margaret Ann. "Organizational Behavior," A Management Challenge, The Dryden Press: USA 1990.
- Okay, Ayla . Kurum Kimliği . : Mediacat Yayınları Ankara 2003.
- Okay, Ayla ;Okay, Aydemir." Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları,
- Oluç, Mehmet. *Temel Pazarlama Kavramları*, Beta Basım, İstanbul 2006.
- Ören, Kenan; Yüksel, Hasan. "Marka İşveren" Veya "İşveren Markası" Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, 2012.
- Ören, Kenan; Yüksel, Hasan."Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi", *Kamu-İş*, Cilt:12, Sayı:3, 2012
- Ötken, Ayşe Begüm; Okan, Elif. Şimdi İşveren Markası Zamanı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2005.
- Özcan, Betül." Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli 2011.
- Özkan Tikveş. "Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Temel Bilgiler-Uygulamalar". Beta Yayıncılık, İstanbul 2003.

Özkan, Abdullah. *Halkla İlişkiler Yönetimi*, Sosyal Yayınları, İstanbul 2009.

P:33, 2009.

Pekka, Tuominen. “Managing Brand Equity”, http://lta.hse.fi/1999/1/lta_1999_01_a4.pdf, Accessed (Erişim Tarihi: 15.08.2017) , Ocak 1999.

Perry, Alycia; David Wisonom III. Markanın DNA’sı, Çev: Zeynep Yılmaz, Birinci Baskı, MediaCat Kitapları, . s. 167, İstanbul 2004.

Rosethorn, Helen. *Methodology A Concept in Action, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*, Gower, Burlington 2009.

Rynes, Sara; Alison ,Barber. Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective, May 1989.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa 2004.

Sakallı, Nuray. Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler?, İmge Kitabevi, Ankara 2001.

Sarıdede, Ufuk; Doyuran, Şöheyda. Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın isten ayrılma niyetine etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Temmuz. Malatya: İnönü Üniversitesi 2004.

Savery, Lawson; Syme, Paul. “Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, Journal of Management Development”, Vol 15, No 1, 14-22, 1996.

Songur, Mehmet. *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını No:6, Ankara 1995.

Stockley, Derek.” The New Rules For Managing People”, Keeping Good Companies, (July), S: 372-374, 2009.

Sullivan, John.“The 8 Elements of a Successful Employment Brand”, February 23, 2004 <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/>, (erişim tarihi, 16.06.2017).

Tekin, Ahmet. “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği “(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2002.

Trout, Jack; Ries, All. Positioning: The Battle for Your Mind, 1981.

Turban, Daniel. Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 293-312, 2001.

Tüzüner Lale; Yüksel, Cenk Arsun. “Segmenting Potential Employees According To Firms’ Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept”, *Journal Of Academic Research In Economics*, Volume 1, Number 1, , pp. 46-62, June 2009.

Ural, Tülin. *Markalamada Yol Haritası*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2009.

Uygur, Akyay. “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara 2004.

Waeraas, Arild ; Byrkjeflot, Haldor.” Haldor Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems, *International Public Management Journal*, Vol. 15, No. 2, s. 186–206, 2012.

Walker, Paul; Higgins, Andrew.” Employer Branding: a no nonsense Approach”, London: Guide CIPD, 2007.

Walton, E.R. From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, Mart 1985.

Wasti, Arzu. “Örgütsel bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik, ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, No:21, Ankara 2000.

www.isverenmarkasi.com, Ayaz, Ali. Nedir Bu İşveren Markası Makalesi, (Erişim Tarihi: 11.12.2015).

Yağcı, Kamil. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:3, s.118. 2007.

- Yamak, Oygur. *Yüksek Performanslı Kuruluş*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Acar Basım, s 158, İstanbul 2006.
- Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, Mülkiye Dergisi, s. 371–402. 2003.
- Yılmaz, Gözde; Yılmaz, Emel Güler. “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editor: Yelboğa Atilla, Turhan Kitapevi, Ankara 2010.
- Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 445-458, 2009.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Bu araştırmanın amacı, çalışanların işveren markası algılarının oluşumu üzerinde etkili olan faktörleri ve çalışanların bağlılıkları ve performansları üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Paylaştığınız görüşler bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve firma ve kişi ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir.

İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yunus Emre AYGÜL
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
aygulyunusemre17@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
umuteroglu@comu.edu.tr

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.					
1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					
	Şirketim				
1.	 de meslek hayatımın geri kalanını geçirmekten çok mutlu olurum.				
2.	 de var olan sorunları gerçekten kendi sorunlarım gibi görürüm.				
3.	... e karşı güçlü bir aidiyet duygusuna sahibim.				
4.	 e duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum .				
5.	... de çalışırken kendimi bir ailenin parçasıymış gibi hissediyorum.				
6.	... benim için büyük bir anlam taşır.				
7.	 de çalışıyor olmam bir arzudan çok mecburiyettir.				
8.	 den ayrılmak istesem bile bu oldukça güç olurdu.				
9.	 den ayrılmak istesem hayatımda birçok şey bozulur.				
10.	 den ayrılmayı göze alabilecek kadar çok seçeneğim yok.				
11.	 e çok özveride bulunmamış olsam, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirim.				
12.	 den ayrılmanın ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlardan birisi de, başka yerlerde mevcut iş imkanlarının azlığıdır.				
13.	 de devam etme konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.				
14.	 den ayrılmanın lehime olacağını bilsem dahi doğru olacağını düşünmem.				
15.	 den ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.				

16.	 sadakatimi hak ediyor.					
17.	 de çalışan insanlara duyduğum sorumluluk sebebiyle bu işletmeden şuan ayrılmayı düşünmüyorum.					
18.	 e çok şey borçluyum.					

Sektörünüzde iş gören olarak kendi çalışmalarınızı değerlendirdiğinizde aşağıdaki konularda nasıl bir performans sergilediğini aşağıdaki ölçeği kullanarak cevaplayınız.
 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

1.	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.					
2.	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
3.	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					
4.	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
5.	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazla üstlenebilirim.					
6.	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.					
7.	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesini gelebilirim.					
8.	Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.					
9.	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için plan organize çalışırım.					
10.	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.					
11.	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.					
12.	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.					
13.	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ve zamanı gelmeden önce yerine getiririm.					
14.	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.					
15.	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.					
16.	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.					
17.	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim					

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

	Şirketim					
1.	 heyecan verici bir ortam sunmaktadır.					
2.	 ileri görüşlü yenilikçi bir firmadır.					
3.	 yaratıcı olmam için beni destekler ve buna değer verir.					
4.	 kaliteli ürün ve hizmetler sunar.					
5.	 yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.					
6.	 eğlenceli bir çalışma ortamı sunmaktadır.					
7.	 de üstlerimle iyi ilişkiler içerisindeyim.					
8.	 de iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.					
9.	 de iş arkadaşlarım başarılı olmam için beni destekler ve cesaret verirler.					
10.	 beni mutlu eden bir çalışma ortamına sahiptir.					
11.	 de yükselme fırsatlarına sahibim.					
12.	 iş güvenliği sağlar.					
13.	 departmanlar arası deneyim sağlar.					
14.	 de çekici ücret ve yan haklar paketleri çalışanlara sunulur.					
15.	 de çalışanların başarıları takdir edilir, tanıtılır ve ödüllendirilir.					
16.	 de işimi kariyerimde bir sıçrama noktası olarak görüyorum.					
17.	 de çalışıyor olmaktan dolayı kendimi mutlu hissediyorum.					
18.	 de çalışıyor olmak kendime olan güvenimi yükseltir .					
19.	 Kariyerimin gelişimine katkı sağlayacak tecrübe edinmemi sağlar					
20.	 İnsani değerlere saygılı ve topluma katkı sağlayan bir şirkettir.					
21.	 Öğrendiğim bilgileri topluma katkı sağlayacak şekilde sunmam için fırsatlar sunar ve destekler.					
22.	 öğrendiğim bilgileri başkalarına öğretebilmem için fırsatlar sunar.					
23.	 de kabul görülmem ve aidiyet duygumun gelişimi için çaba sarf edilir.					
24.	 müşteri odaklıdır.					

Cinsiyetiniz	☐ Erkek		☐ Kadın	
Yaşınız	☐ 25 yaş ve altı	☐ 26-40 arası	☐ 41-52 arası	☐ 52 ve üstü
Medeni Durumunuz	☐ Evli		☐ Bekar	
Eğitiminiz	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Lisansüstü
Meslekte Hizmet Süreniz	☐ 0-3 yıl	☐ 3-6 yıl	☐ 6-9 yıl	☐ 9 yıl ve Üstü
Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?			(Belirtiniz):	
Çalıştığınız Sektör? (Belirtiniz)		Firmadaki pozisyonunuz? (Belirtiniz)		
Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?			Evet	Hayır
e-mail adresiniz:				