

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞI
ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Mustafa ARAS

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

MAYIS – 2016

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞI
ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Mustafa ARAS

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 11/5/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ	BASARILI	
Prof. Dr. Fara Özen KUTANİS	BASARILI	
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAZIOĞLU	BASARILI	
Doc. Dr. Ceren GİDELLER	BASARILI	
Doc. Dr. Oğuz TORKAY	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa ARAS

11.05.2016





Hatice ve Mehmet Kerem'e...

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bilgisi, tecrübesi ve yardımlarını esirgemeyerek bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na; çalışmama katkı sağlayan Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e, Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY'a, Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e, Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ'ye ve Doç. Dr. Ceren GİDERLER'e teşekkür ederim. Ayrıca verilerin toplanmasına yardımcı olan Kübra KUTLUATA'ya, Gözde HATİPOĞLU'na, Zehra YENİ'ye ve diğer hoca ve arkadaşlarıma; araştırma ve analiz süreçlerine destek sağlayan oda arkadaşlarımla Arş. Gör. Ahmet KARAKİRAZ'a ve Arş. Gör. Volkan GÖKTAŞ'a; Emrah EREN ve Mualla EREN başta olmak üzere EREN AİLESİ'ne; ilkokul öğretmenim Pervin KARA ÇELİK'e ve bugünlere gelmemde emeği geçen tüm öğretmen ve hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak destek ve anlayışını üzerimde her zaman hissettiğim eşime teşekkür ediyor, bu tezi eşim Hatice'ye ve oğlum Mehmet Kerem'e ithaf ediyorum.

Mustafa ARAS

11.05.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞVEREN MARKASININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	4
1.1. Marka ve Marka Kişiliği	4
1.2. Marka imajı ve Marka Kimliği	5
1.3. İtibar ve Kurumsal İtibar	5
1.4. Yetenek Yönetimi	6
1.5. İşveren Markasının Tanımı ve Önemi	8
1.6. İşveren Markası ile İlgili Teoriler	9
1.6.1. Örgütsel Kimlik	10
1.6.2. Psikolojik Sözleşme	11
1.6.3. Kişi- Örgüt Uyumu	13
1.7. İşveren Markalama Süreci	14
1.8. İşveren Markasının Ölçülmesi ve Geliştirilen Ölçekler	17
1.9. İşveren Markasının Bileşenleri Olarak Fonksiyonel ve Duygusal Özellikler	18
1.10. Güçlü Bir İşveren Markasının Sağladıkları	23
1.10.1. Finansal Performans Artışı	24
1.10.2. İşten Ayrılma Niyetinde Azalma	24
1.10.3. Başvuru Sayı ve Niteliğinde Artış	25
1.10.4. İşe Alım Maliyetlerinde Düşüş	25

1.10.6. Örgütsel Bağlılık Artışı.....	26
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	28
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	28
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	30
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	30
2.2.1.1. Etzioni'nin Bağlılık Sınıflandırması.....	31
2.2.1.2. Kanter'in Bağlılık Sınıflandırması	32
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Sınıflandırması	33
2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Bağlılık Sınıflandırması	33
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	34
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis (Side Bet) Yaklaşımı.....	35
2.2.2.2. Salancik'in Bağlılık Yaklaşımı.....	36
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	36
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	38
2.3. 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	39
2.3.1.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık	39
2.3.1.2. Yaş ve Örgütsel Bağlılık.....	39
2.3.1.3. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık	40
2.3.1.4. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık	40
2.3.1.5. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık.....	41
2.3. 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	41
2.3.2.1. İşin Niteliği ve Örgütsel Bağlılık.....	41
2.3.2.2. Ücret Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık	42
2.3.2.3. Kararlara Katılım ve Örgütsel Bağlılık	42
2.3.2.4. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	43
2.3.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık	44

2.3.2.6. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Örgütsel Bağlılık.....	44
2.3.2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	45
2.3.2.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık	46
2.3. 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	47
2.3.3.1. Alternatif İş İmkânları ve Örgütsel Bağlılık.....	47
2.3.3.2. Profesyonellik ve Örgütsel Bağlılık	48
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	49
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	49
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme	50
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	50
2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	50
2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi	51
2.6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	52
2.6.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Kişisel Faktörler	52
2.6.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler	53
2.6.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	54
2.7. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	54
2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	55
3. BÖLÜM: KATILIM BANKALARINDA ARAŞTIRMA	57
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
3.2. Araştırma Alanının Tanıtılması	58
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	59
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	60
3.4.1. Veri Toplama Araçları	60
3.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular	62
3.5. Araştırmanın Kısıtı.....	68

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	68
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	70
3.7.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlere Ait Demografik Bulgular	70
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	71
3.7.3. Katılımcıların İşveren Markası Algı Düzeyine İlişkin Bulgular	72
3.7.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	90
3.7.5. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyine İlişkin Bulgular	94
3.7.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular	96
3.7.7. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular	103
3.7.8. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA	123
EKLER	144
ÖZGEÇMİŞ.....	150

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1 : Pazarlamada Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özellikleri.....	19
Tablo 2 : Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Katkıda Bulunan Yazarlar	38
Tablo 3 : Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri.....	66
Tablo 4 : Duygusal Fayda Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri	67
Tablo 5 : Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri	67
Tablo 6 : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri	67
Tablo 7 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	71
Tablo 8 : Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 9 : İşveren Markası Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	73
Tablo 10: Fonksiyonel Fayda Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	73
Tablo 11: Duygusal Fayda Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	74
Tablo 12: İşveren Markası Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	74
Tablo 13: Fonksiyonel Fayda Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	75
Tablo 14: Duygusal Fayda Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	76
Tablo 15: İşveren Marka Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	76
Tablo 16: Fonksiyonel Fayda Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	77
Tablo 17: Ücret ve Yan Haklar ile Yaş Farklılaşması Tukey Testi Sonuçları.....	78
Tablo 18: İstihdam Güvencesi ile Yaş Farklılaşması Tukey Testi Sonuçları	79
Tablo 19: Duygusal Fayda Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	80
Tablo 20: İşveren Markası Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	81
Tablo 21: Fonksiyonel Fayda Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	81
Tablo 22: Duygusal Fayda Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması.....	82
Tablo 23: Duygusal Fayda ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları	83

Tablo 24: Yenilikçi Olma ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları	84
Tablo 25: Yetkin Olma ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları	84
Tablo 26: Saygın Olma ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları	85
Tablo 27: İşveren Markası Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	85
Tablo 28: Fonksiyonel Fayda Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	86
Tablo 29: Aşına Olma ile Çalışma Süresi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları	87
Tablo 30: Duygusal Fayda Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	88
Tablo 31: Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	90
Tablo 32: Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	90
Tablo 33: Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	91
Tablo 34: Duygusal Bağlılık ile Yaş Farklılaşması LSD Testi Sonuçları	92
Tablo 35: Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	93
Tablo 36: Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	94
Tablo 37: İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	95
Tablo 38: İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması ...	95
Tablo 39: İşten Ayrılma Niyetinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	95
Tablo 40: İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşması	96
Tablo 41: İşten Ayrılma Niyetinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması ...	96
Tablo 42: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	97
Tablo 43: Fonksiyonel Fayda Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	99
Tablo 44: Duygusal Fayda Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	101
Tablo 45: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	103
Tablo 46: İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	103

Tablo 47: Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi...	104
Tablo 48: Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi ..	104
Tablo 49: Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi ..	105
Tablo 50: Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi	105
Tablo 51: Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	106
Tablo 52: Mülakat Yapılan Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	107
Tablo 53: Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans Analizi	108



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşveren Markasının İlgili Olduğu Teoriler	10
Şekil 2: Backhaus ve Tikoo İşveren Markası Modeli.....	15
Şekil 3: Miles ve Mangold İşveren Markası Modeli	16
Şekil 4: Realta İşveren Markası Modeli	17
Şekil 5: Fonksiyonel Fayda Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	63
Şekil 6: Duygusal Fayda Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	64
Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	65
Şekil 8: Araştırma Modeli	68

Tezin Başlığı: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği

Tezin Yazarı: Mustafa ARAS **Danışman:** Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Kabul Tarihi: 11 Mayıs 2016 **Sayfa Sayısı:** xi (ön kısım) + 143 (tez) + 6 (ek)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Bu tezin amacı katılım bankalarında işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmektir. İşveren markası, bir şirketin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin örgüt içinde ve dışında yürüttüğü çabalardır. Rekabetin artması ve yetenekli kişilerin azlığı nedeniyle bu yetenekli kişileri bulmak ve örgüte bağlı olmasını sağlayarak elde tutmak örgütlerin birinci önceliği olmuştur. Dünyanın neresinde olursa olsun en iyi yetenekleri bulmak ve elde tutmak için örgütlerin güçlü ve olumlu işveren markasına sahip olması gerekmektedir. Güçlü işveren markası ile yetenekli çalışanlar örgüte çekilebilir, mevcut çalışanların ise örgütte kalması sağlanabilir. Örgütlerdeki yetenekli insan kaynağının örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilir.

Literatür incelendiğinde konu ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Yapılan sınırlı sayıda araştırmanın ise Batı ülkelerinde, özellikle yüksek bireyci kültüre sahip olan Amerika ve Belçika’da yapıldığı ve bulguların benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. İşveren markası boyutları olan fonksiyonel ve duygusal faydaların toplulukçu kültüre sahip ülkelerde uygulandığında sonuçlarının ne olacağı henüz tam bilinmemektedir. Türkiye’de konu ile ilgili yapılan sınırlı sayıda araştırmanın ise öğrenci örnekleme üzerinde yapıldığı, mevcut çalışanların ihmal edildiği görülmüştür. Ayrıca şimdiye kadar yapılan gerek ulusal gerek uluslararası çalışmalarda ordu ve turizm işletmeleri üzerinde araştırma yapılmasına rağmen katılım bankalarında çalışanlar ile yapılmış araştırmaya rastlanmamıştır.

Tezin yöntemi nicel ve nitel araştırma tasarımı üzerine kuruludur. Araştırmanın örneklemini katılım bankasında çalışan 578 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcılardan anket yoluyla toplanan veriler AMOS ve SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca sektördeki farklı katılım bankalarında çalışan 28 kişi ile mülakat yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Katılım Bankaları

Title of the Thesis: Effects of Employer Branding on Organisational Commitment and Intention to Leave: Case of Islamic Banks	
Author: Mustafa ARAS	Supervisor: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Date: 11 May 2016	Nu. of pages: xi (pre text) + 143 (main body) + 6 (app.)
Department: Business	Subfield : Management and Organisation
The aim of this thesis is to determine the effects of the employer branding on organisational commitment and intention to leave in Islamic Banks. Employer branding can be defined as the internal and external efforts made by the organisation making the organisational features as different and attractive. The first priority of the organisations is to explore the talents that are difficult to find and, also to retain the talents in the organisation, as the competition is getting fiercer today. Anywhere in the World, to find the best talents and retain them, require the organisations having strong and positive employer branding. Strong employer branding helps talents to be attracted and also current employees to be retained within the organisation. Competitive advantage may be gained through higher level of organisational commitment and lower level of intention to leave for organisations. As an overview of the literature review, there has not been adequate research on the topic so far. The limited research on employer branding are conducted within Western countries, especially in the USA and Belgium as having higher level of individualistic culture and the findings are quite similar. When functional and emotional benefits of the dimensions of employer branding are to apply to the countries with collectivistic cultural values, the outcomes of such research designs may not be fully estimated. It is seen that the empirical research done on employer branding in Turkey are limited in number with only student sample and hence the employees are neglected. Also in national and international studies the research sample are chosen from the army and tourism organisations and there seems to have no empirical research done with sample from the employees within Islamic Banking organisations. The research designs employed in this study contain both quantitative and qualitative research methods. The sample of the research is consisted of 578 employees working within Islamic Banks. The data derived from the participants through questionnaires analysed via AMOS and SPSS quantitative analysis softwares. Additionally, conducted 28 interviews with employees from different Islamic Banks. As a result of the analysis made, the findings suggest that there is a positive effect of employer branding on organizational commitment but a negative effect of employer branding on intention to leave.	
Keyword: Employer Brand, Organisational Commitment, Intention to Leave, Islamic Banks.	

GİRİŞ

Genel işsizlik oranı Ekim 2015'te % 10,5 (TÜİK, 2016) olmasına rağmen Türkiye'de nitelikli insan kaynağı problemi vardır ve bu durum rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır. Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) Dünya Rekabet Yıllığı 2015 raporuna göre Türkiye 61 ülke arasında 40. Sırada, 2015 Dünya Yetenek raporuna göre Türkiye 61 ülke arasında 46. sıradadır (www.imd.org, 2016). Bu sıralamalar nitelikli insan kaynağımızın az olduğunu ve diğer ülkeler ile rekabet etmenin güç olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bilgi ekonomisinde bilgi işçilerinin, özellikle “yetenekli çalışanların” örgüte kazandırılması önem arz etmektedir. Çünkü günümüzde rekabet savaşı, üstün yetenekli çalışanlara sahip olabilmek adına girilen bir “*yetenek savaşı*na” dönüşmüştür. Bu savaşı yetenekli, parlak, üstün kaliteli insan kaynaklarına sahip olan örgütler kazanacaktır. Örgütler daha iyi çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanları örgütte tutabilmek için yeni ve etkili yöntemler bulmaya çalışmaktadır (Almıaçık ve Almıaçık, 2012). Bu yöntemlerden biri de insan kaynakları literatüründe son zamanlarda öne çıkan işveren markasıdır. Güçlü işveren markası ile yetenekli çalışanlar örgüte çekilebilir, mevcut çalışanların ise örgütte kalması sağlanabilir. Böyle işgören tedarik maliyetleri düşer. İşveren markası, bir şirketin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin örgüt içinde ve dışında yürüttüğü çabalarıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası, bir örgütün aday havuzunda bulunan kişiler ve örgütte hali hazırda çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenir. Potansiyel adayların ve mevcut çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını bilmek hem daha kaliteli adayların seçilmesini sağlamakta hem de mevcut nitelikli çalışanları elde tutmaya yardımcı olmaktadır (Ünal, 2010).

Çalışmanın Önemi

İnsan kaynakları yönetimi disiplininde işveren markası, uluslararası literatürde çok çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkiye'de nispeten yeni bir konu olarak ele alınmaktadır ve konu ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Uluslararası literatürde işveren markası ile ilgili yapılan araştırma bulguları birbirini desteklese de bu araştırmalar Batı ülkelerinde yapılmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, Van

Hoye ve Schreurs, 2005; Lievens, Van Hoye ve Anseel, 2007; Lievens, 2007; Harold ve Ployhart, 2008; Lievens, Van Hoye ve Saks, 2011). Batılı olmayan ve yüksek toplulukçu kültüre sahip ülkelerin küresel ekonomide öneminin hızla arttığı görülmesine (Tarique ve Schuler, 2008) rağmen araştırma yapılan ülkeler yüksek bireyciliğe sahip ülkelerdir. İşveren markası boyutları olan fonksiyonel ve duygusal özelliklerin toplulukçu kültüre sahip ülkelere uygulandığında sonuçlarının ne olacağı henüz tam bilinmemektedir (Van Hoye ve diğerleri, 2013).

Çalışmanın Amacı

İşveren markasının potansiyel adayları örgüte çekme (cezbetme) ve mevcut çalışanları örgütte tutma (örneğin örgütsel bağlılık) olmak üzere iki temel amacı vardır. Türkiye’de konu ile ilgili yapılan sınırlı sayıda araştırmanın ise öğrenci örnekleme (potansiyel adaylar) üzerinde yapıldığı (Tüzüner ve Yüksel, 2009; Ünal, 2010; Van Hoye ve diğerleri, 2013; Alınacak ve diğerleri, 2014; Atan ve Günaydın, 2015; Narcıkara ve diğerleri, 2015) mevcut çalışanların ihmal edildiği görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalarda işveren markası düzeyi ölçülmüş, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakılmamıştır. Bu çalışmanın amacı işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemektir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma bulgularının insan kaynakları politika ve uygulamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada hem nicel hem de nitel yöntemden faydalanılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmına 4 katılım bankasında çalışan 598 kişi katılmıştır. Araştırmada kullanılan işveren markası ölçeği derleme bir ölçektir. Fonksiyonel fayda alt boyutu olan aşına olma ölçeği Lievens, Van Hoye ve Schreurs (2005) tarafından, kariyer olanakları, ücret ve yan haklar, istihdam güvencesi ve iş çeşitliliği ölçeği Lievens (2007) tarafından, iş yaşam dengesi ölçeği Hillebrandt ve Ivens (2012) tarafından, örgütsel çekicilik ölçeği ise Highhouse, Lievens ve Sinar (2003) tarafından geliştirilmiştir.

Duygusal fayda alt boyutu olan samimiyet, yenilikçilik, saygın olma, dayanıklı olma ve yetkin olma ölçeği Lievens, Van Hove ve Schreurs (2005) tarafından, dini değer ölçeği ise Aras ve Bayraktaroğlu (2015) tarafından geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından, işten ayrılma niyeti ölçeği ise Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada katılımcılardan derinlemesine bilgi toplamak amacıyla 28 katılım bankası çalışanı ile mülakat yapılmıştır.

Çalışmanın İçeriği

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Bölümlerin içeriği şu şekildedir:

Birinci bölümde; marka, marka imajı ve kimliği, yetenek yönetimi, işveren markası kavramları tanımlanmış ve işveren markasının önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca işveren markası ile ilgili teoriler, işveren markası süreci, işveren markasının ölçülmesi ve güçlü işveren markasının örgütlere sağladığı yararları değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramının önemine, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı yararları değerlendirilmiştir. Ayrıca ikinci bölümün içinde işten ayrılma niyeti kavramına, kavramın önemine, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere ve işten ayrılmanın önlenmesine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, sınırlılıkları, değişkenleri ve hipotezleri belirtilmiş; yapılan nicel ve nitel analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Ayrıca işveren markası konusu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: İŞVEREN MARKASININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde marka ve marka kişiliğine, yetenek yönetimine, işveren markasının önemine, işveren markası ile ilgili teorilere, fonksiyonel ve duygusal özelliklere ve güçlü bir işveren markasının örgüte sağladığı yararları değinilecektir.

1.1. Marka ve Marka Kişiliği

Pazarlama ve iletişim alanında kullanılan en popüler kelimelerden biri olan markanın ne olduğu sorusuna verilen yanıtlar farklılık göstermektedir. Marka ile ilgili çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen Amerikan Pazarlama Derneği'nin (American Marketing Association-AMA) tanımı en sık kullanılan tanımlardan birisidir (Yakın, 2013). AMA, markayı; *bir satıcının ürün veya hizmetlerini diğer satıcıların ürün veya hizmetlerinden ayıran bir isim, öge, terim, sembol veya herhangi bir özellik şeklinde tanımlamaktadır* (www.ama.org, 2015). Bir ad ve logo olmanın ötesinde olan marka, bir kuruluşun müşteriye sadece işlevsel değil aynı zamanda duygusal ve toplumsal anlamda markanın simgelediği şeyi verme sözüdür. Marka, sözünde durmanın da ötesinde bir yolculuktur, müşterinin markayla her bağlantı kurduğunda edindiği deneyim ve algılara dayalı olarak gelişen bir ilişkidir (Aaker, 2014).

Marka işletmeler için çok önemli bir ögedir. Marka insanların duygularına hitap eder, çok basit fonksiyonel özellikler markayla anlam ve değer kazanır. İnsanların ihtiyaç ve isteklerini netleştiren marka, çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. Akımlara, modalara, ekonomik iniş ve çıkışlara dayanıklı olan markanın özü, güncel gelişmelere değil değerlere dayanır. Markanın uzun süre var olabilmesi için marka kişiliği ön plana çıkartılmalıdır (Baş, 2011: 36-42).

Barrow ve Mosley' e göre (2005: 78) marka kişiliği faydalı bir metafordur. Kişilik nasıl ki insan ilişkilerinde aranan ve beklenen özellikleri tanımlıyorsa marka kişiliği de farklı marka tercihlerine aşinalık kazanılmasına ve insanların onunla özdeşleşmesine yardımcı olur. Marka kişiliği, *bir takım insan karakterlerinin belirli bir markayla ilişkilendirmesi* olarak tanımlanmaktadır (Aaker, 1997: 347). Marka kişiliği, bireylerin niteliklerini belirleyen demografik özelliklerden (yaş, cinsiyet, gelir, sosyal sınıf) daha geniş bir anlam taşımakta, belirgin bir karakter, sembol, aktarımlar, yaşam tarzı, kullanıcı tipleri gibi unsurları kapsamaktadır (Aktuğlu, 2004: 28).

1.2. Marka imajı ve Marka Kimliği

İmaj, *bir kişi veya kurum hakkındaki görüşler toplamı olarak* tanımlanabilir. Kurum hakkındaki genel düşünce ve görüşler kurum imajını, imajın iş ve istihdam şartlarına ilişkin yönleri işveren imajını oluşturur (Baş, 2011: 60). Marka imajı ise *ürün kişiliği, duygular ve zihinde oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde ürünün algılanmasıdır* (Odabaşı ve Oyman, 2003: 369). Türk Dil Kurumu sözlüğünde kimlik, *herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü* olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2015). Aaker (2014) marka kimliğini, *marka stratejistlerinin yaratmak veya sürdürmek istedikleri eşsiz marka çağrıştırıcıları kümesi* olarak tanımlamıştır. Marka kimliği, marka imajı ile yakın bir ilişki içerisinde olmasına karşın bu iki kavram birbirinden farklıdır. (Marguiles, 1977: 66). Aaker (2014), Güçlü Markalar Yaratmak adlı eserinde marka imajının marka kimliği tarafından yönetildiğini ve güçlü marka yaratmada marka kimliğinin geliştirilmesi ve uygulanmasının kilit role sahip olduğunu ileri sürmektedir. Aaker marka imajının, bir markanın nasıl algılandığı ile ilgili olduğunu, marka kimliğinin ise istek içerdiğini ve nasıl algılanmak istendiğiyle ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu düşüncede “marka kimliği” örgütün, “marka imajı” ise hedef kitlenin denetimindedir. Örgütler kimliklerinde değişiklik yaparak çevrelerinde haklarındaki imajı etkilemeye ve geliştirmeye çalışırlar (Baş, 2011: 60).

1.3. İtibar ve Kurumsal İtibar

İtibar, *markanın ve kurumun görünen veya insanlar tarafından değerlendirilen toplam saygınlık değeri ve karakteridir* (Chaudhuri, 2002: 34). İtibar; bir kuruluşun faaliyetlerini, eylemlerini, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri, gelecek beklentilerini ve geçmişin yansımalarını kapsar (Milewicz ve Herbig, 1994: 41). Kurumsal itibar ise *bir kurumun diğer önde gelen rakiplerine göre toplam saygınlık değeridir* (Fombrun, 1996: 72). Kurum itibar finansal performans, örgüt büyüklüğü, medyada görünme, reklam harcamaları ve bulunulan sektör gibi faktörlerden etkilenir (Cable ve Graham, 2000). Kurumsal itibarı yüksek olan örgütlerin yetenekli çalışanları kendine çekeceği ve itibar ile yetenekli kişilerin istihdamı arasında ilişki olduğu düşünülmektedir (Devine ve Halpern, 2001: 43). Cable ve Turban (2003) yaptıkları araştırmada kurum itibarı ile başvuru sayısı ve aday kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Bozkurt ve Yurt (2015) kurumsal

itibar ile bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade etmektedir. İşveren markasının yakın gelecekte kurumsal itibarın arttırılmasında stratejik bir rol oynayacağı düşünülmektedir (Martin, Gollan ve Grigg, 2011).

1.4. Yetenek Yönetimi

Yetenek savaşı kavramı ilk defa 1998 yılında Amerika'nın en prestijli ve en büyük yönetim danışmanlık firması olan McKinsey raporunda yer almıştır. Farklı sektörlerden yaklaşık 6000 yönetici ile yapılan araştırmaya göre gelecek 20 yılda örgütler yetenekli çalışanlar bulmakta zorlanacaklardır (Chambers ve diğerleri, 1998). McKinsey'in 2000 yılında güncellenen raporunda araştırmaya katılan yöneticilerin %89'unu geçmiş 3 yıla göre yetenekli adayları örgüte kazandırmanın; %90'ının ise yetenekli çalışanları örgütte tutmanın daha da zorlaştığını düşünmektedir (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). McKinsey'in raporundan sonra hem uygulamada hem de akademik olarak yetenek yönetimi ile ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen (Ariss, Cascio ve Paauwe, 2013: 173) net bir tanım yapmak zordur (Lewis ve Heckman, 2006: 139).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde *yetenek*, *bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat* şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2015). Ulrich'e (2007) göre *yetenek*= *yetkinlik* × *bağıllık* × *katkıdır*. Bu formülde yetkinliğin anlamı bireyin bugün ve yarın gerekli olan bilgi, kabiliyet ve değere sahip olmasıdır. Bağıllık, bireyin sıkı çalışması, zamanı iyi kullanması ve işlerin başarısı için ekstra çaba harcaması anlamına gelmektedir. Katkı ise bireyin işine anlam ve amaç katarak gerçek katkıyı sağlamasını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi örgütün ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru işleri, doğru zamanda yapmalarıdır (Mucha, 2004: 99).

Yetenek yönetimi günümüzde mükemmel örgütler oluşturmak için kullanılan entegre bir süreçtir. Bu yönetim yaklaşımında yetenekli kişilerin örgüte çekilmesi, etkin geliştirme programı sayesinde elde tutularak katma değer yaratacak ortamın sağlanması gerekir (Bayraktaroğlu, 2015: 88). Yetenek yönetiminin insan kaynakları uygulamaları ile entegre olması örgütsel performansı arttırdığından (Farndale, Scullion ve Sparrow, 2010) yetenekli çalışanlar sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir

(Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010). Yetenekli adayları cezbetmek için işveren markası değer önermesini doğru konumlandırmak gerekir. Kim, Froese ve Cox (2012) Vietnam'da faaliyet gösteren Japon örgütüne yetenekli adayları çeken faktörleri araştırdıkları çalışmalarında ücret, itibar ve örgüt kültürü gibi örgütsel faktörler ile iş merkezli olma, para odaklı olma, risk almama ve bireyci olma gibi kişisel faktörleri ele almışlardır. Araştırma sonucunda iş merkezli, para odaklı ve toplulukçu adayların Japon örgütünden etkilendiği tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada azınlıkların ve kadınların, farklılıkların yönetimi uygulamalarına önem verdikleri ve farklılıklara değer veren örgütleri tercih edeceklerini ifade ettikleri görülmüştür (Ng ve Burke, 2005). Özellikle gelişmiş olan ülkelerde (ekonomilerde) yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak için ekonomik vaatler geride kalmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk gibi çalışanlara gurur veren faaliyetler çalışanların elde tutulmasına ve daha verimli çalışmasına neden olmaktadır (Tyman, Stumpf ve Doh, 2010; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012).

Rekabetin artması ve yetenekli kişilerin azlığı nedeniyle bu yetenekli kişileri bulmak ve elde tutmak örgütlerin birinci önceliği olmuştur (Fegley, 2006). Dünyanın neresinde olursa olsun en iyi yetenekleri bulmak ve elde tutmak için örgütlerin güçlü ve olumlu işveren markasına sahip olmaları gerekir (Brewster, Sparrow ve Harris, 2005). Yetenek yönetimi, işveren markası stratejilerinde önemli bir etmendir ve insan kaynakları yöneticilerinin gündemindedir (HR Focus, 2007). İşveren markasının temin uygulamaları üzerinde etkili olduğu araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Örneğin Lievens, Van Hove ve Ansel (2007) örgütlerin yetenekli adayları çekmek için işveren markasını geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Backhaus ve Tikoo (2004) örgütlerin işveren markaları aracılığıyla en iyi çalışanları örgüte kazandıracağını, Moroko ve Uncles (2008) işveren markası ile yetenekli adaylar ve başarılı işler arasında bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Rusya'da yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %89'u düşük ücret vermesine rağmen işveren markası olan örgütte çalışmak istemektedir. İşveren markası olan örgütlerde işgören devir oranı az, eğitim ve geliştirme yatırımları fazladır. Bu da işgören devir oranını azaltmakta yetenekli çalışanları elde tutmayı arttırmaktadır (Kuchеров ve Zavyalova, 2012). Çin'de yapılan araştırmada da işveren markasının yetenekli adayların örgüte kazandırılması ve işgören devir oranının azaltılmasında anahtar öneme sahip olduğu tespit edilmiştir (Jiong ve Iles, 2011). Ewerlin (2013) Almanya ve İngiltere'de master öğrencileri ile yaptığı araştırmada yetenek yönetimi

programı ile işveren markası arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. İşveren markası ile ilgili detaylı bilgi sonraki kısımda verilecektir.

1.5. İşveren Markasının Tanımı ve Önemi

Markalama ilkelerinin insan kaynakları yönetimi alanına uygulanması işveren markası olarak isimlendirilmektedir. Birçok örgüt potansiyel adayların dikkatini çekmek ve mevcut çalışanlarını elde tutmak için işveren markasını kullanmaktadır. İşveren markası potansiyel aday, mevcut çalışan ve örgüt ile ilişkili diğer kişilerin örgütle ilgili algılarını ve farkındalıklarını uzun vadede yönetme stratejisi olarak kullanılmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren çekiciliği ile işveren markası bazen birbirinin yerine kullanılsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. İşveren çekiciliği iş ve örgüt özelliklerinin algısal boyutu ile ilgilidir ve örgütü çekici kılan unsurları belirleyen daha statik bir kavramdır. İşveren markası ise iletişim araçlarını etkin kullanarak adaylara ve işgörenlere ulaşmakta onları etkilemektedir. Adaylarda ve mevcut işgörenlerde çalışılabilecek en iyi yer algısı oluşturulmaktadır. İşveren çekiciliği algılara dayanırken işveren markası deneyimlere dayanır. İşveren çekiciliği ile adayların dikkati çekilir, işveren markası ile işgörenlerin ilgisi canlı tutulur ve işgörenler elde tutulur. İşveren çekiciliği işveren markasının bir önceki aşamasıdır (Broek, 2015).

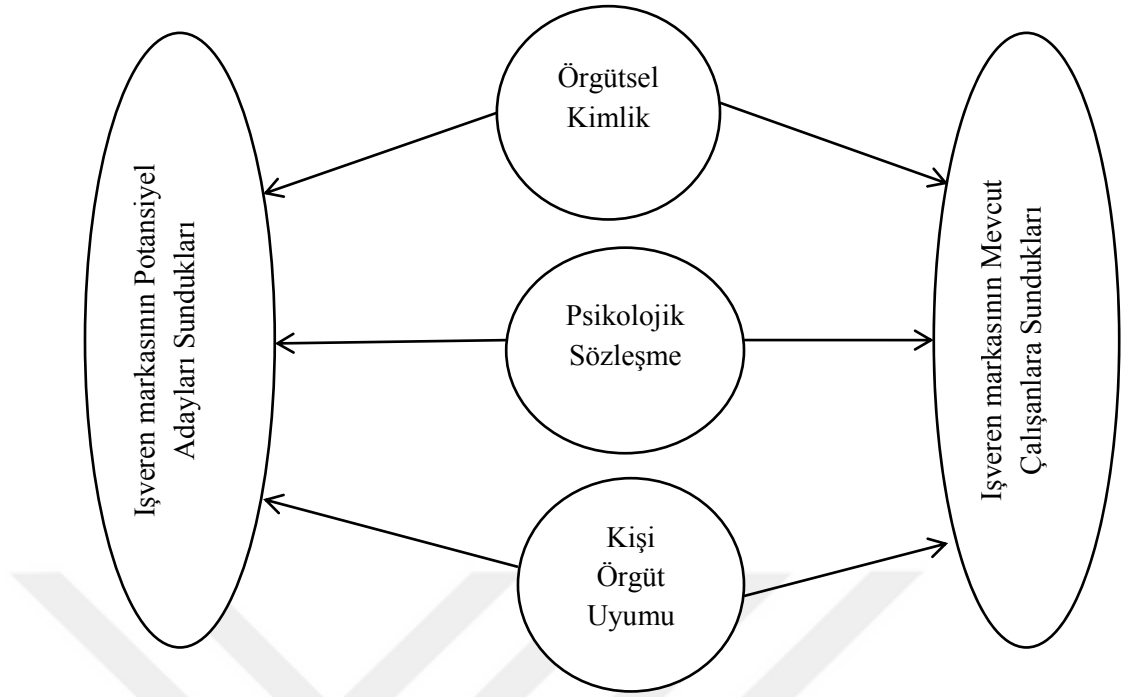
İşveren markası, bir örgütün işveren olarak diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak görülmektedir. Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını *"işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi"* olarak tanımlamıştır. Backhaus ve Tikoo (2004: 502) ise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

İşveren markası üç aşamalı bir süreçtir. Birinci aşamada örgüt "değer önermesi" (value proposition) geliştirir. Değer önermesi, örgütün bir işveren olarak çalışanlara vaat ettiği fonksiyonel ve duygusal özellikleri içeren bir ifadedir (Baş, 2011: 55). Bu özellikler

örgüt kültürü, yönetim tarzı, mevcut çalışanların niteliği, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi ve örgüt imajıdır. İkinci aşamada geliştirilen değer önermesinin potansiyel adayları çekmesi için dışsal pazarlama yapılır. Dışsal pazarlama çalışmaları ile potansiyel adayların geliştirilen değer önermesinden haberdar olmaları sağlanır. Üçüncü ve son aşama ise işveren markasının içsel olarak pazarlanmasıdır. İçsel pazarlama ile çalışanların örgütün vaat ettiklerinin farkında olması ve örgütsel amaç ve hedeflere bağlı olmaları sağlanır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503). Psikolojik sözleşme ve geniş kapsamlı insan kaynakları (İK) politikaları ile içsel kimlik kazandırılabilir (Martin ve diğerleri, 2005: 81). Örgütler şunu bilmelidirler ki çalışanlar örgütte olup bitenleri, iyi ve kötü tarafları sosyal paylaşım sitelerinde arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Bunun farkında olan örgütler çalışanlarına vaat ettiklerini gözden geçirmekte, eksikliklerini değerlendirmekte (Cascio, 2014) ve beklentileri karşılayacak gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar (Aggerholm ve diğerleri, 2011). İşveren markası, bir örgütün aday havuzunda bulunan kişiler ve örgütte hali hazırda çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenir. Potansiyel adayların ve mevcut çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını bilmek hem daha kaliteli adayların seçilmesini sağlamakta hem de mevcut nitelikli çalışanları elde tutmaya yardımcı olmaktadır (Ünal, 2010). Gerek potansiyel adayların gerekse de mevcut çalışanların örgütü nasıl algıladıkları ve örgütten beklentilerinin bilinmesinin insan kaynakları politika ve uygulamalarının şekillenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.6. İşveren Markası ile İlgili Teoriler

İşveren markasının yeni bir kavram olması sebebiyle hangi teorilerden beslendiğini açıklamak kavramın meşruiyeti açısından önem arz etmektedir.



Şekil 1: İşveren Markasının İlgili Olduğu Teoriler

Kaynak: Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), s. 19.

İşveren markasının ilgili olduğu teoriler Şekil 1’de gösterilmiştir. Aşağıdaki kısımda teoriler kısaca açıklanacaktır.

1.6.1. Örgütsel Kimlik

Kurumsal markalamanın kimliklendirme ile başladığı genel anlamda kabul edilmektedir (Hulborg, 2006). Pazarlama alanında kurumsal kimlik kavramı, örgütsel davranış alanında ise örgütsel kimlik kavramı araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Her ne kadar kurumsal kimlik ile örgütsel kimlik benzer anlamda kullanılsa da He ve Palmer’a göre (2007) bu iki kavram arasında farklılıklar vardır. İlk olarak, kurumsal kimlik daha somut ve etkileri gözlemlenebilir iken örgütsel kimlik daha bilişseldir. İkinci olarak, kurumsal kimlikte çalışmalar örgüt düzeyinde iken örgütsel kimlikte çalışmalar birey düzeyindedir. Üçüncü farklılık ise kurumsal kimlik pazarlama ile ilgili iken örgütsel kimlik örgütsel davranış alanı ile ilgilidir.

Sosyal bir ortamda nerede çalışıyorsun(uz)? sorusu ile karşılaşıldığında örgütün adı verildiğinde konu değişiyorsa ve sohbet, çalışılan örgüt üzerinden devam etmiyorsa bu

örgütün dışarıda çok saygın olmadığı anlamına gelir. Eğer insanlar çalışılan örgütü biliyor ve üzerinde konuşmaya devam ediyorsa, bu örgütün dışarıda saygın olduğuna işaretler. Örgüt, orada çalışanlar ve örgüt dışındakiler tarafından iyi olarak değerlendirilirse örgüt üyelerinin özsaygıları artar ve örgütsel özdeşleşmeleri güçlü olur. Bu durum sosyal kimlik teorisi ile açıklanabilir. Teoriye göre insanların kimlikleri ve özsaygıları çalışılan örgüt gibi sosyal örgüt üyeliklerinden kısmen de olsa etkilenir. Sosyal kimlik teorisi gruplar arasındaki ilişkiyi incelese de örgütsel kimlik ve özdeşleşme araştırmalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Örgütsel kimlik, örgütün toplum tarafından özellikle de işgörenleri tarafından fark edilen (kabul edilen) farklı bir özelliğe sahip olması fikrine dayanır. Örgütsel kimlik teorisi işveren markasını anlamaya katkı sağlayabilir. Örgütler işveren markalarını açıkladıkları ve bunu kamuoyuna sunduklarında örgütlerine has, farklı ve sürdürülebilir özelliklerini göstermeyi amaçlarlar. Örgütsel kimlik işveren markasının özetini sunmaktadır. Örneğin, işveren markası değer önermesinin bir parçası olan paylaşılan değerlerin sunulması aslında örgütün kimliğinin ve örgütün anahtar özelliğinin etkili şekilde gösterilmesini sağlayacaktır (Edwards, 2010: 11).

1.6.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işgören ile işveren arasında istihdam ilişkisi temeline dayanan, karşılıklı yükümlülükler dair işgörenin inancıdır (Rousseau, 1989: 124). Geleneksel psikolojik sözleşmede işgören istihdam güvencesi karşılığında çok çalışmayı ve sadakat vadeder.

Psikolojik sözleşmeleri işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alan Rousseau (1989) değişen örgüt koşullarını dikkate alarak psikolojik sözleşmeye iki boyut daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır. Bunlar işlemsel (transactional), ilişkisel (relational), dengeli (balanced) ve geçişsel (transitional) sözleşmelerdir. Ekonomik mübadele temeline dayanan işlemsel sözleşmeler kısa vadeli ve dışsal performansa dayalıdır yani performans gerekleri bellidir (Rousseau, 1995). İşlemsel sözleşmeye sahip işgörenler sözleşme şartlarının dışına çıkmazlar, kendilerine ödenen ücretin karşılığını ödemek üzere performans sergilerler, fazlasını değil (Rousseau, 2004). İlişkisel sözleşmeler duygusal faktörlerin ön planda olduğu, uzun dönem bağlılık

esasına dayanan ve performans gereklerinin net olmadığı sözleşmelerdir (Rousseau, 1995; Wade-Benzoni, Rousseau ve Li, 2006). İlişkisel sözleşmeye sahip işgörenler örgüte karşı yoğun sadakat ve güven duyarlar (Morrison ve Robinson, 1997). İşgören, örgütünün er ya da geç çabalarına karşılık vereceğini düşünmektedir. Ayrıca örgüte saygı gösteren ve destek olan bu işgörenler işin gerektirdiği ekstra performans rollerini yerine getirme eğilimindedirler. Dengeli sözleşmeler uzun dönemli ilişkileri temel alan ayrıca zaman içinde değişen performansın yerine getirilmesi esasına dayanır (Rousseau, 1995). Dengeli sözleşmelerin özelliği uzun dönemli iş ilişkisi nedeniyle değişen şartlara uyum ve esnekliğe izin vermesidir (Wade-Benzoni, Rousseau ve Li, 2006). Geçişsel sözleşmeler kısa vadeli, bağlılığın olmadığı ve performans gereklerinin net olmadığı sözleşmelerdir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı değişim hızlıdır ve hiçbir garanti yoktur, güvensizlik ve belirsizlik söz konusudur (Rousseau, 1995).

Yeniden yapılanma, küçülme, geçici çalışmanın artması, demografik farklılıklar ve rekabet gibi etmenler psikolojik sözleşme içeriğini değiştirmeye zorlamıştır (Morrison, 1994). Nitekim örgütlerde bu gelişmeler karşısında sözleşme gereklerini yerine getirmemeye başlamışlardır. Robinson ve Rousseau (1994) yaptıkları araştırmada, katılımcılar örgütlerin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiklerini söylemişlerdir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgütün ya da örgütün temsilcilerinin, işgörenin katkıları karşılığında kendi yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olması şeklinde tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989: 128). İhlal algısı, hayal kırıklığı ve öfke duygularının bir birleşimidir (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilgili yapılan araştırmalarda ihlalin örgüte güveni, iş tatminini (Robinson ve Rousseau, 1994) ve ekstra rol davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Robinson ve Morrison, 1995). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde işgörenlerin öfke, güvensizlik ve bağlılığın azalması ile örgütten ayrılma eğilimi artmakta (Lambert, Edwards ve Cable, 2003), işgörenler düşük performans gösterebilmekte ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı zayıflayabilmektedir. Böyle durumlarda ilişkisel sözleşmeler işlemsel sözleşmeye dönüşebilmekte, ihlal algısına neden olan durumlar iyi yönetilmezse ihlal algısı giderek derinleşmektedir (Rousseau, 2004).

Psikolojik sözleşme içeriği olan örgütten beklentiler, örgütün vadettikleri ve gerçekten sundukları, Ambler ve Barrow'un (1996) işveren markasını tanımlarken kullandığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar ile benzeşmektedir. Psikolojik sözleşme ile işveren markası ilişkisini anlamak için psikolojik sözleşme içeriğine bakmak gerekir. Psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olarak ele alındığında (Rousseau, 1990) işlemsel sözleşmelerin ekonomik çıktılar ile ilgili olması işveren markasının ekonomik boyutunu, ilişkisel sözleşmelerin duygusal yönü ise işveren markasının psikolojik boyutu ile ilişkili olabileceğini akla getirmektedir (Edwards, 2010). Nitekim Martin ve Hetrick (2006) hem işlemsel sözleşmelerin hem de ilişkisel sözleşmelerin işveren markası ile ilişkili olduğunu söylemiştir. Bunu açıklamak için işlemsel sözleşmelerin performans karşılığı ücret gibi ekonomik mübadeleye vurgu yaptığını ve bunun işveren markasının önemli bir özelliği olan ekonomik özellik ile ilgili olduğunu, ilişkisel sözleşmenin ise psikolojik fayda, bağlılık, değer vurgusundan dolayı işveren markasının psikolojik özelliği ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu durumu biraz daha net anlamak için Lievens'in (2007) işveren markası sınıflandırmasına bakmak gerekir. Lievens (2007) işveren markasını fonksiyonel ve duygusal boyut olarak ele almaktadır. Lievens'in sınıflandırmasında işlemsel sözleşme ile fonksiyonel özellikler, ilişkisel sözleşme ile duygusal özellikler içerik bakımından benzerlik göstermektedir. Lievens'in işveren markası boyutları daha sonra detaylandırılacaktır.

1.6.3. Kişi- Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu, kişinin kendisi ve örgütün birbirlerine karşı beklentilerin karşılanması ya da ikisinin de benzer özelliklere sahip olmasıdır (Kristof, 1996). Schneider'ın (1987) Çekicilik-Seçim-Pişmanlık (Attraction-Selection-Attrition/ ASA) modelinden geliştirilen kişi-örgüt uyumuna göre adaylar kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve kişiliğine uygun örgütleri aramaktadır (Chapman ve diğerleri, 2005; Ötken ve Okan, 2015). Kişi-örgüt uyumunda değer kavramının önemli olduğunu söyleyen Chapman'a göre (1989) örgütle değerleri uyuşan yeni işgörenler, bireysel değerleri örgütle benzeşmeyen işgörenlere göre örgüte daha hızlı uyum sağlarlar, tatmin oranları daha yüksektir ve işten ayrılma niyetleri ise daha düşüktür.

Kişi- örgüt uyumu örgütsel çekicilikte etkili ve önemli bir faktördür (Judge ve Cable, 1997; Yu, 2014). Chapman ve diğerleri (2005) yaptıkları meta analizde kişi-örgüt

uyumunun örgütsel çekiciliği % 31 oranında açıkladığını bulmuştur. Yapılan başka bir araştırmada kişi-örgüt uyumu iş ve örgüt özelliklerine göre çekicilikte en güçlü yordayıcı olarak bulunmuştur (Uggerslev, Fassina ve Kraichy, 2012).

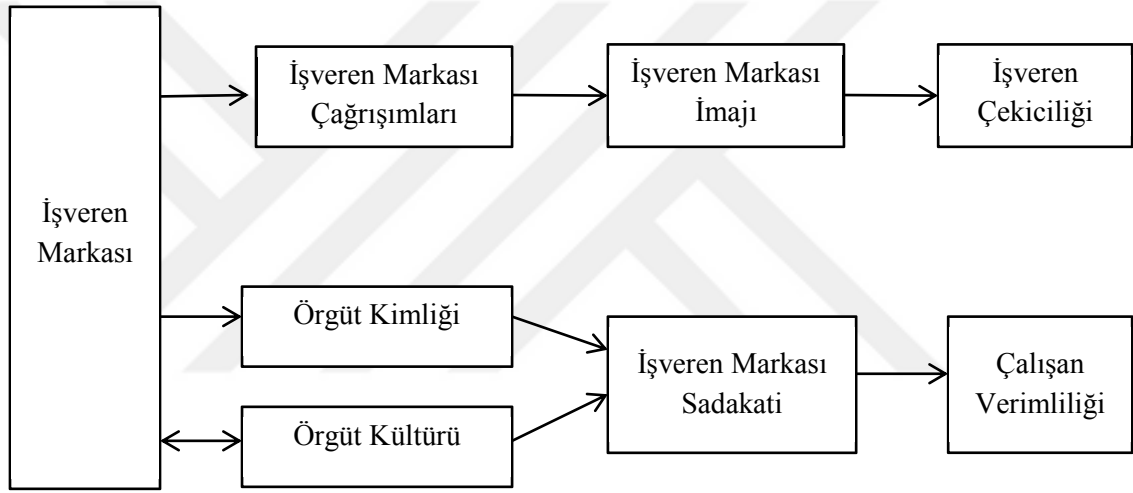
Adayların ve örgütte mevcut çalışanların ücret, çalışma saatleri, istihdam güvencesi gibi fonksiyonel ve prestij, yenilikçi olma, kurumsal sosyal sorumluluk gibi duygusal özellikleri kapsayan geniş bir beklenti skalaları vardır (Lievens ve Hihghouse, 2003). Beklentilere ve değerlere göre vaatler geliştirmek ve bunları gerçekleştirmek işveren markasının temelini oluşturmaktadır. Adaylar ve işgörenler örgüt tarafından geliştirilen değer önermesine bakarak kişi-örgüt uyumunun gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol ederler (Ötken ve Okan, 2015). Yeniliğe açık ve yaratıcı kişiye özgürlük sunmak (Yu, 2013), risk almayı sevmeyen, istihdam güvencesi isteyen (Edmondson, 1999) kişiye bunu sunmak işveren markasında önemlidir. Örgütün işveren markası ile adayın ve/veya işgörenin değerleri arasında uyum olması işgörenin bu değerleri içselleştirmesini kolaylaştırır ve marka elçisi olması yönünde çaba göstermesini sağlar (Yaniv ve Farkas, 2005). Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları örgütsel çekicilikte ve adayların işi kabul etmesinde etkilidir (Zhang ve Gowan, 2012). İşveren markası vaadinde sosyal sorumluluk vurgulanıyorsa ve bu yönde bir prestij sağlanmak isteniyorsa sosyal sorumluluk projelerine önem veren ve bu yönde beklentileri olan adayların örgüte kazandırılması hem aday hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurur.

1.7. İşveren Markalama Süreci

İşveren markalama süreci hem akademik alanda hem de uygulama alanında çeşitli araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından ortaya konulmuştur.

Backhaus ve Tikoo (2004: 503) tarafından geliştirilen modele göre potansiyel adaylar işveren markasının sonucu olan marka çağrışımı (brand association) ile işveren hakkında bir imaj geliştirirler. İşveren imajı adayların örgüte cezbedilmesini etkilemektedir (Turban ve Greening, 1997; Albinger ve Freeman, 2010). Bu etkiyi anlamaya çalışan araştırmacılar bu durumu kişi-örgüt uyumu ile açıklamaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre adaylar işverenin kendilerine sundukları imaj ile kendi ihtiyaç, değer ve kişiliklerini kıyaslamakta ve uyum olduğu takdirde örgüte cezbedilmektedirler (Cable ve Judge, 1996; Judge ve Cable, 1997).

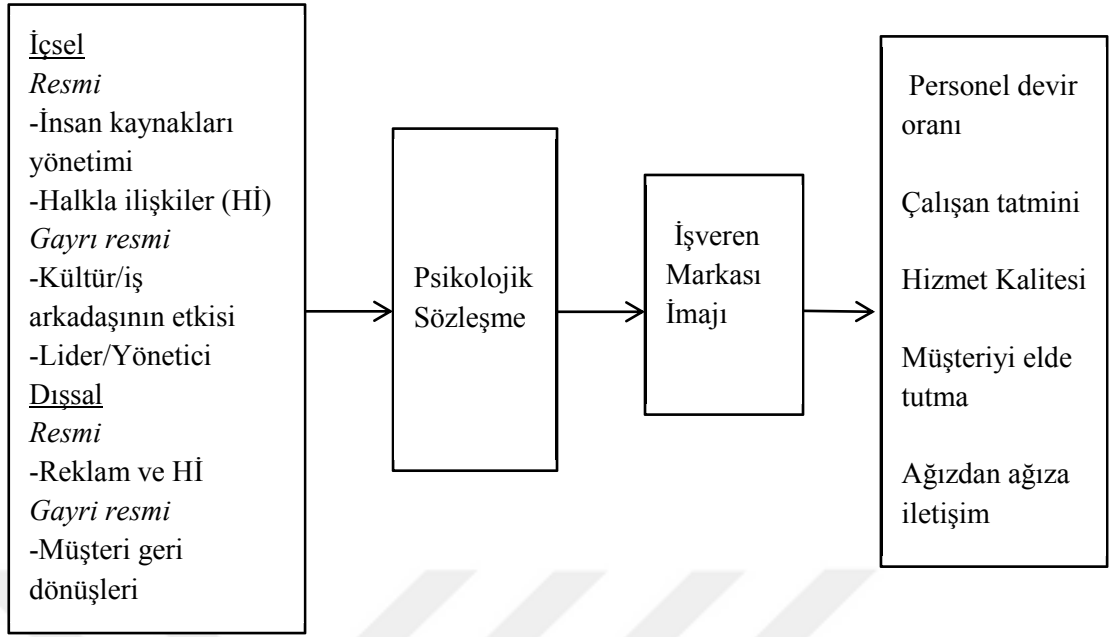
Marka sadakati (brand loyalty) tüketicinin markaya bağlanmasıdır (Aaker, 1991 akt. Backhaus ve Tikoo, 2004: 508). Bir tüketicinin marka sadakati düşükse bir başka markayı kolayca tercih eder fakat marka sadakati yüksek ise o markaya bağlılığı artar. Ürün marka sadakatinde olduğu gibi işveren markası sadakati işgöreni örgüte bağlar. Marka sadakati örgütsel kimlik ve örgüt kültüründen etkilenerek şekillenir. Bu etkileşim karşılıklıdır. Güçlü bir örgüt kültürü işgörenin örgüte bağlanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlar (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 215; Gülova ve Demirsoy, 2012: 71). İşveren markasını etkileyen ikinci öncül örgütsel kimliktir. Örgüt hakkındaki olumlu imaj bilişsel düzeyde örgüt üyelerini etkiler ve örgütte kalmalarını sağlar. İşveren marka sadakati işgören verimliliğini etkiler (Backhaus ve Tikoo, 2004: 508)



Şekil 2: Backhaus ve Tikoo İşveren Markası Modeli

Kaynak: Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), s. 505.

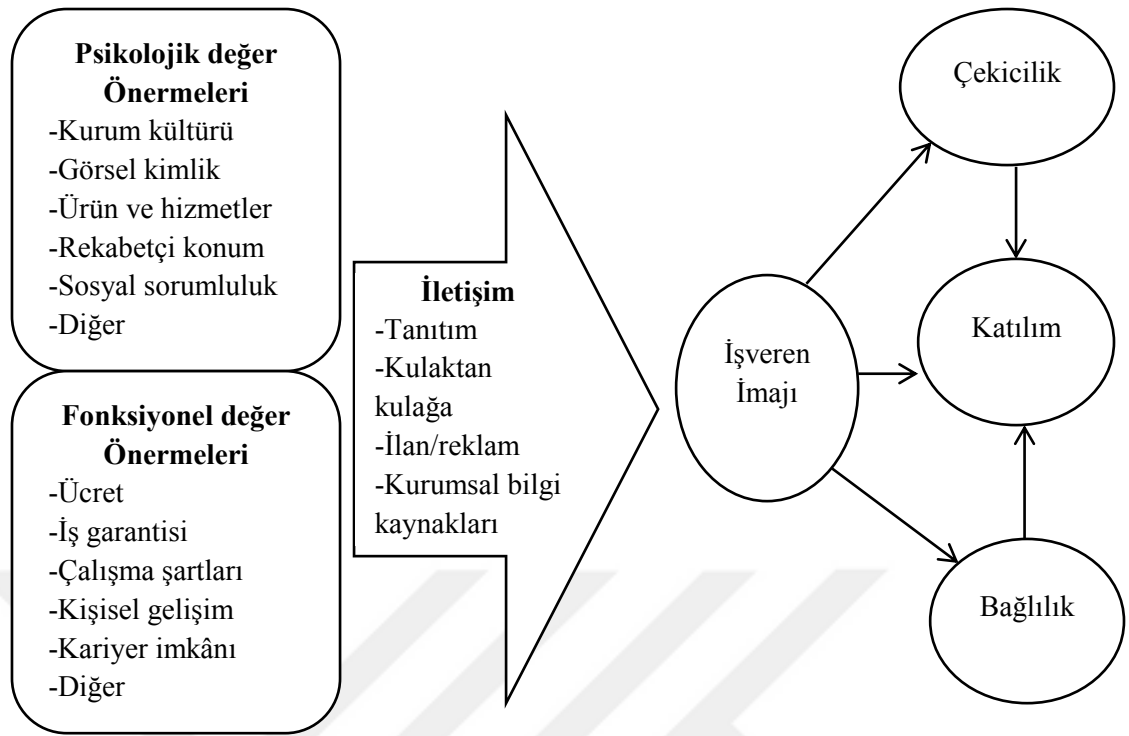
Miles ve Mangold (2004: 70) geliştirdiği modelde psikolojik sözleşmeye vurgu yapmaktadır. İşverenin içsel ve dışsal kaynakları kullanarak işgörelere verdiği mesajlar psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur. Psikolojik sözleşme işveren markası imajını etkiler. Güçlü ve başarılı bir işveren markası ise işgören devir oranında azalma, çalışan iş tatmini ve performansında artış ve hizmet kalitesinde artış gibi olumlu çıktılar sağlar.



Şekil 3: Miles ve Mangold İşveren Markası Modeli

Kaynak: Miles, S. J., and Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), s. 70.

Realta danışmanlık tarafından geliştirilen işveren markalama süreci Şekil 4'te gösterilmiştir. Modele göre işveren psikolojik ve fonksiyonel değer önermeleri geliştirir. Değer önermelerini iletişim araçlarını kullanarak adayların ve mevcut işgörenlerin haberdar olmalarını sağlar. Oluşturulan işveren imajı örgütsel çekicilik, katılım ve bağlılığı etkiler. Böylece örgütün istenilen hedef ve çıktılara ulaşması sağlanır.



Şekil 4: Realta İşveren Markası Modeli

Kaynak: www.realta.com.tr, e.t: 30.08.2014

1.8. İşveren Markasının Ölçülmesi ve Geliştirilen Ölçekler

Kültürel farklılık ve örneklemelerden doğan kısıtları ortadan kaldırmak için araştırmacılar tarafından işveren markasını ölçmek ve boyutlandırmak için farklı ülkelerde değişik örneklemelerle araştırmalar yapılmıştır. Ambler ve Barrow (1996) İngiltere’de yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada işveren markasının ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu bulgusuna ulaşmıştır.

Lievens ve Highhouse (2003) 124 banka çalışanı ve 275 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada işveren markasını fonksiyonel (ücret, gelişim imkânı, istihdam güvencesi, yan haklar, esnek çalışma alt boyutlarından oluşmakta) ve duygusal (samimiyet, yenilikçilik, saygınlık, rekabetçi ve dayanıklı) olmak üzere 2 faktörden oluştuğunu bulmuştur. Benzer şekilde Lievens (2007) Belçika’da 955 kişi (429 potansiyel aday, 392 başvurmuş aday ve 134 mevcut çalışan) üzerinde Belçika ordusunun işveren markasını ölçmek için ölçek geliştirmiş duygusal fayda olarak Lievens ve Highhouse’un (2003) daha önce ortaya koyduğu boyutları bulmuştur. Fonksiyonel fayda olarak ise

sosyal/takım aktiveleri, fiziksel aktiviteler, yapı, kariyer, seyahat imkanı, ücret ve yan haklar, istihdam güvencesi, eğitim imkanı ve iş çeşitliliği boyutları bulmuştur.

Berthon ve diğerleri (2005) Avusturalya’da 683 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada işveren markasının gelişim, başvuru, ekonomik sebepler, sosyal sebepler ve çıkar olmak üzere 5 boyuttan oluştuğunu bulmuştur. Tüzüner ve Yüksel (2009) Türkiye’de 475 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada işveren markası boyutlarını bulmaya çalışmış ve 2 boyut bulmuştur.

Roy (2008) Hindistan’da öğrenci örnekleme üzerinde işveren markası boyutlarını belirlemek üzere araştırma yapmış ve Berthon ve diğerlerinin (2005) bulduğu boyutlardan farklı olarak örgüt kültürü ve etik boyutunu tespit etmiştir. Srivastava ve Bhatnagar (2010) ise Roy (2008) çalışmasından farklı olarak örnekleme yöneticileri eklemiş işgörenlerin refahını önemseme, işini iyi yapmaya olanak tanıma, kariyer, güvenilirlik ve adillik, esneklik ve etik değerler, ürün ve markası imajı, olumlu örgüt imajı ve küresel iş imkanlarının önemsendiğini bulmuştur.

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

1.9. İşveren Markasının Bileşenleri Olarak Fonksiyonel ve Duygusal Özellikler

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

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

Tablo 1
Pazarlamada Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özellikleri

	Fonksiyonel Özellikler	Duygusal Özellikler
Eşanlamı	Faydacı veya fonksiyonel özellikler	Kendini ifade etme
İçeriği	Ürün odaklıdır. Ürünü fiziki, somut ve objektif faydası olup olmamasına göre değerlendirir.	Ürün odaklı olmayan özelliklerdir. Ürünü somut olmayan, elde tutulmayan, gözle görülmeyen sübjektif bir değerlendirmeye tabi tutar. Ürünün ne olduğu, ne yaptığından ziyade ne ifade ettiği önemlidir.
Güdü kaynağı	Faydayı maksimum maliyeti minimum yapma. Üründen sağlanacak fayda öncelikli tercih sebebidir.	İnsanın kendini ifade etme isteği, kendini ifade eden imaja sahip olma güdüsü. Ürünün kişinin duygularına hitap etmesi ve iç tatmin sağlaması öncelikli tercih sebebidir.
Örnek	Araba alırken hızlı ve konforlu olanı almak.	Araba alırken moda ya uygun ve prestijli olanı almak

Kaynak: Lievens, F. and Highhouse, S. (2003). A Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, s. 78

Pazarlama alanında kullanılan fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerini insan kaynakları alanına uygulayan Lievens ve Highhouse'a göre (2003: 80-81) işe başvurma niyetinde olanların davranışları fonksiyonel ve duygusal özellikler bakış açısıyla

açıklanabilir. Buna göre adaylar işveren markasını oluşturan fonksiyonel ve duygusal özelliklerine göre örgüte cezbolurlar. Fonksiyonel özellikler; maaş, ikramiyeler, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları ve ikamet edilen yere yakın olma gibi örgütün sahip olduğu somut, gerçekçi ve nesnel özelliklerdir. İş arayanlar örgütün sunduğu fonksiyonel özellikler ile menfaatlerini maksimize maliyetlerini de minimize edecekleri düşüncesiyle örgütten etkilenirler. Yine Lievens ve Highhouse'a göre (2003) potansiyel adayların bir örgüte başvurması sadece fonksiyonel özellikler ile açıklanamaz. Örgütün sahip olduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri de adayın örgütte çalışma niyetini etkiler. Bu duygusal özellikler örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması ve prestijli olması şeklinde sıralanabilir.

İşveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal özellikler ile ilgili farklı örneklemelerde (öğrenciler, potansiyel adaylar ve hali hazırda çalışanlar) araştırmalar yapılmıştır.

Harold ve Playhart (2008: 208) potansiyel adaylar ile yaptıkları boylamsal çalışmada ücret ve lokasyon gibi fonksiyonel özellikler ile prestij ve uyum gibi duygusal özelliklerin adayların örgüte başvurmasını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yıllar geçtikçe ücret ve uyumun öneminin arttığı fakat prestij ve lokasyonun görece sabit kaldığını tespit etmişlerdir.

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

Lievens (2007) tarafından potansiyel adaylar (öğrenciler), hali hazırda başvuran adaylar ve mevcut çalışanlar (askeri personel) üzerinde Belçika ordusunun işveren markasının etkileri araştırılmıştır. Sonuç olarak hali hazırda orduya başvuran adayların fonksiyonel ve duygusal özellik algıları hem potansiyel hem de mevcut çalışanlardan (askeri personel) daha olumludur. Ayrıca her üç örneklem için duygusal özellikler fonksiyonel

özelliklere göre daha etkilidir. Benzer bir araştırma Ünal (2010) tarafından Hava Harp Okulu için yapılmıştır. Araştırma bulguları Lievens'in (2007) bulguları ile paralellik arz etmektedir. Duygusal özellikler her üç örnekleme de fonksiyonel özelliklere göre daha etkilidir.

Von Hoyer ve Saks (2011) potansiyel adaylar ve onlara iş fuarında eşlik edenler ile yaptığı araştırmada potansiyel adaylar fonksiyonel özelliklerden sosyal aktiviteler, örgüt yapısı ve gelişim imkanları ile duygusal özelliklerden saygınlık ve yenilikçi olmaya önem verirken onlara eşlik edenler eğitim imkanı, saygınlık ve dayanıklılığa (ekonomik olarak) önem vermektedirler. Örgütsel çekicilikte duygusal özelliklerin fonksiyonel özelliklerden daha etkili olduğu da tespit edilmiştir.

Norveç'te mühendislik öğrencileri ile yapılan araştırmada ekonomik değer (ücret ve yan haklar) ile sosyal değerlerin (iş arkadaşları ile iyilişkiler) örgütsel çekicilikte etkili olmadığı, yenilikçi olma (yenilikler yapma), psikolojik değer (bu kurumda çalıştığı için iyi hissetme) ve gelişim değerinin (kariyer ve öğrenme fırsatları) örgütsel çekicilikte etkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle psikolojik değer örgütsel çekicilikte daha fazla etkili olduğu vurgulanmaktadır (Sivertzen, Nilsen ve Olafsen, 2013). Ücret ve yan haklar ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler ile ilgili olan faktörlerin örgütsel çekicilikte etkili olmaması Norveç'in ekonomik ve sosyal gelişmişliği ile açıklanabilir. Örgütler psikolojik faktörlere vurgu yaparak yetenekli adayları örgütlerine kazandırabilirler.

İşveren markası ile ilgili çalışmalar genellikle batılı ülkelerde yapılmıştır. Farklı sektör ve örnekleme benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Türkiye gibi batılı olmayan ve toplulukçu kültüre sahip ülkelerde yeterince araştırma yapılmamıştır. Von Hoyer ve diğerleri (2013) tarafından Türkiye'de 19,894 öğrenci ile yapılan araştırmada ücret, kariyer imkânları, çalışma şartları gibi fonksiyonel; saygınlık, yenilikçi olma, alanında uzman olma ve dayanıklılık gibi duygusal özellikler öğrencilerin önem verdiği etmenlerdir. Ayrıca bu araştırmada da duygusal özelliklerin fonksiyonel özelliklere göre örgütsel çekicilikte daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akçay, Timur ve Ulukan (2013) potansiyel adaylar (Turizm öğrencileri) ve otel çalışanları ile yaptıkları araştırmada, öğrencilerin ve otel çalışanlarının otel işletmelerini çekici bir iş yeri olarak algılanmasında fonksiyonel ve duygusal özelliklerin birbirinden

farklı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Çalışanlar için fonksiyonel özelliklerden kariyer olanakları, iş özellikleri ve müşteriler doğrudan, fiziki çevre ve ücret dolaylı olarak örgütsel çekiciliği etkilemekte iken çalışma ortamı ve işletme yapısı örgütsel çekiciliği etkilememektedir. Öğrenciler için ise fonksiyonel özelliklerden fiziki çevre, ücret, çalışma ortamı ve işletme yapısı örgütsel çekiciliği etkilemekte fakat kariyer olanakları, iş özellikleri ve müşteriler örgütsel çekiciliği etkilememektedir. Bu araştırmada yazarlar, duygusal özelliklerin örgütsel çekicilik üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı ve her iki örneklem için dolaylı etkinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Alt boyutlar bağlamında otel çalışanları için sağlamlık ve heyecan, öğrenciler için ise seçkinlik ve duyarlılığın örgütsel çekicilik üzerinde dolaylı bir etkisinin bile olmadığına bulunması ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Zira literatürde duygusal özelliklerin örgütsel çekicilikte çok önemli olduğu ve bu özellikler ile diğer işletmelerden farklılaşacağı vurgulanmaktadır.

İşveren markasını kültürlerarası karşılaştırma şeklinde inceleyen Baum ve Kabst (2013) dört ülkeden (Almanya, Çin, Hindistan ve Macaristan) 56 üniversitede okuyan toplam 1569 mühendislik öğrencisi ile araştırma yapmıştır. İşveren markasını çalışma ortamı (working atmosphere), kariyer fırsatları, iş-yaşam konforu, işin çekiciliği (task attractiveness) ve ücretin çekiciliği alt boyutları ile ele alan yazarlar işe başvuruda ulusal bağlamın görece etkisini tespit etmek istemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda kariyer fırsatları ve çalışma ortamının tüm ülkelerde adayların işe başvurma niyetini benzer şekilde önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Diğer boyutlarda ise farklılıklar ortaya çıkmıştır. İş-yaşam konforu Hintli öğrenciler için çok önemli iken Çinli ve Macar öğrenciler için o kadar da önemli değildir. Yapılan işin çekici olması Alman ve Hintli öğrenciler için başvuruda önemli iken Macar öğrenciler için diğer öğrencilere nazaran pek önemli değildir. Macar öğrenciler ise diğer öğrencilere göre ücretin çekiciliğine daha fazla önem vermektedirler. Bu araştırmada işveren markası alt boyutlarından ücretin çekici olması adayların başvuru niyetini en az etkileyen etmendir. Ulusal bağlam ücret çekiciliği, iş-yaşam konforu ve işin çekiciliği boyutlarında farklılığa sebep olmasına rağmen kariyer fırsatları ve çalışma ortamı dört ülke öğrencileri içinde farklılığa sebep olmamıştır. Lievens (2007) tarafından Belçika’da yapılan araştırmada da kariyer fırsatları ve çalışma ortamı (takım çalışması ve takım ruhu gibi) önemli tercih nedenidir. Bu sonuçlar farklı ekonomik ve kültürel çevrede bile örgütsel destek, takım

ruhu gibi çalışma şartları ve ortamının işveren markasında önemli olduğunu göstermektedir. Baum ve Kabst'ın (2013) araştırması geniş katılımlı olması ve kültürlerarası karşılaştırma yapması açısından değerli olmakla birlikte işveren markasını sadece fonksiyonel özellikler açısından ele alması ve duygusal özellikleri ihmal etmesinden dolayı eleştirilebilir.

Zhu ve diğerleri (2014) batılı olmayan ülkelerde işveren markası boyutlarını ortaya koymak ve yeni bakış açısı ile yeni bir işveren markası ölçeği geliştirmek amacıyla, önceki çalışmalara benzer şekilde (Lievens ve Highhouse, 2003; Berthon, Ewing ve Hah, 2005; Tüzüner ve Yüksel, 2009) 912 lisans öğrencisi ile araştırma yapmışlardır. Çin örneğinde çıkan boyutlar diğer çalışmalar (Sutherland Torricelli ve Karg, 2002; Lievens ve Highhouse, 2003; Berthon, Ewing ve Hah, 2005) ile benzer sonuçlar göstermektedir. Bu sonuçlara göre hem batı kültüründe hem de Asya kültüründe maaş ve yan haklar, gelişim olanakları (kariyer ve eğitim) ve saygınlık işveren markası boyutlarını oluşturmaktadır. Çin örneğinde batılı ülkelere farklı olarak iş aile dengesi ayrı bir boyuttur. Ayrıca yenilikçilik ve dayanıklılık değil liderlik, sahiplik ve saygınlık duygusal faydayı oluşturmaktadır. Çin kültüründe materyalist değerler işveren tercihinde daha önemli rol oynadığından fonksiyonel faydalar sembolik faydalardan daha fazla öne çıkmaktadır.

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

1.10. Güçlü Bir İşveren Markasının Sağladıkları

İnsan kaynakları yönetimi alanında nispeten yeni bir konu olan işveren markasına uygulama alanında (iş dünyası) artan bir ilgi söz konusudur ve birçok örgüt işveren markası çalışmaları yürütmektedir (Baş, 2011; Ötken ve Okan, 2015). İşveren markası

ile ilgili çok fazla araştırma olmamasına rağmen konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçları güçlü işveren markasının örgütün finansal performansını yükselttiğini, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azalttığını, örgüte başvuru sayı ve niteliğini arttırdığını, işe alım maliyetlerini düşürdüğünü, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına destek sağladığını ve işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttırdığını göstermektedir. Aşağıda, bahsedilen etkilerin nasıl gerçekleştiği detaylı olarak ele incelenmiştir.

1.10.1. Finansal Performans Artışı

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

1.10.2. İşten Ayrılma Niyetinde Azalma

İşten ayrılma örgütlerde doğrudan ve dolaylı maliyetlere sebep olmaktadır. Yeni bir kişinin bulunması, işe alınması ve eğitimi gibi faaliyetler doğrudan maliyetlere; geride kalanların iş yükünün artması ve sosyal sermaye kaybı ise dolaylı maliyetlere sebep olur (Yıldız, 2014: 139). Yetenekli ve kaliteli işgörenlerin örgütten ayrılmasının örgütü olumsuz yönde etkilediği düşünüldüğünde, işveren markası işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracak veya azaltacak bir çözüm olabilir. Nitekim konu ile ilgili

yapılan araştırma sonuçlarına göre; işveren markası işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir ve güçlü işveren markası ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Priyadarshi, 2011; Kuchеров ve Zavyalova, 2012; Winn, 2013; Ito, Brotheridge ve McFarland, 2013). Terlemez ve Baş'ın (2012) pilotlar ile yaptıkları araştırmada işten ayrılma niyeti ile işveren markası arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular ile paralel olarak Yıldız (2014) antrenörler ile yaptığı araştırmada işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve işveren markasının işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

1.10.3. Başvuru Sayı ve Niteliğinde Artış

Turban ve Cable (2003: 745) örgütsel açıdan çekici olan örgütlerin aday havuzunun daha geniş olacağı ve buradan yüksek kalitede çalışan temin edilebileceğini ifade etmektedir. İşveren markanız güçlendikçe daha önce örgütünüzde çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli adayların tercih listesine gireceğiniz için aday kalitenizde artar. Ayrıca markanızın bilinirliğinin artması örgütünüze yapılacak başvuru sayısını da arttıracaktır (Baş, 2011: 44). İşveren markasının aday başvuru sayısı ve niteliğinde artışa neden olduğunu gösteren birçok araştırma vardır (Collins ve Stevens, 2002; Slaughter ve diğerleri, 2004; Agrawal ve Swaroop, 2009; Ong, 2011). İşveren markasının, potansiyel adayların dışında aktif olarak iş aramayan adayların dikkatini çekeceği ve örgüt ile ilgilenmelerini arttıracakları vurgulanmaktadır (Baş, 2011: 45). Bu bilgiler ışığında işveren markasının aday başvurularında önemli bir etmen olduğu söylenebilir.

1.10.4. İşe Alım Maliyetlerinde Düşüş

Markanın değer katmak rolüne ek olarak güçlü işveren markası maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir. Barrow ve Mosley'e (2005: 87) göre maliyetlerin en çok azaltılabileceği alan işe alımdır. İşgörenlerin yerine yenilerinin alınmasının maliyeti birçok sektörde hatırı sayılır derecede yüksektir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre bir işgörenin işten ayrılması ve yerine yeni kişinin gelmesinin maliyeti, o işgörenin yıllık maaşının yarısına eşittir. Orta düzey yöneticiler için bu rakam yıllık maaşın bir buçuk katına, üst düzey yöneticiler için ise iki buçuk katına çıkmaktadır. Güçlü işveren markasına sahip örgütler kritik pozisyonları doldurmakta güçlük çekmezler. Bu örgütlerde elde tutma oranları yüksek olduğundan yeni işe alımlar

düşük düzeyde kalır. Buna bağlı olarak temin ve seçim için yapılan harcamalar azalır (Knox ve Freeman, 2006; Baş, 2011).

Hastalık veya başka sebepler ile yapılan devamsızlık örgütlerin önemli maliyetlerindendir. Bu maliyet hastalık ödemesi gibi direkt maliyetlere ilave olarak üretim kaybı, işlerin aksaması ve verim kaybı gibi dolaylı maliyetleri içerir. İşe alım, elde tutma ve devamsızlık tasarruf yapılabilecek alanlar olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık sağlanarak ve işveren markası ile bu maliyetler azaltılabilir (Barrow ve Mosley, 2005: 88). Ritson'a (2002 akt. Berthon, Ewing ve Hah, 2005) göre güçlü işveren markası işe alım maliyetini düşürür, çalışanı örgütte tutmayı pozitif yönde etkiler hatta işveren markası zayıf olan örgütteki işgörenlere kıyasla daha düşük ücretle işgören bulabilir.

1.10.5. Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturma

İşgörenler örgütte neleri normal karşılıyor? Hangi tür davranışlar ödüllendirilmekte veya kınanmaktadır? Örgütün değer ve normları nelerdir? Örgüt işgörenlerine ne vaat ediyor? soruları işveren markasını tanımlamak ve geliştirmek isteyenler için faydalı sorulardır (Barrow ve Mosley, 2005: 113). İşveren markasının temel amacı, işletmenin varlık nedenine ilişkin tutarlı bir mesaj oluşturmaktır. Örgüt misyon ve vizyonundan farklı olarak marka sadeliği ve etkileme derecesi ile iletilmek istenen mesaj tüm işgörenler tarafından aynı şekilde algılanır ve benimsenir. Böylece örgütün değer ve normlarına ilişkin uzlaşa artar ve örgüt kültürü güçlenir (Baş, 2011: 46). Yapılan araştırmalara göre örgütteki çalışma ortamı, arkadaşlık ilişkileri, öğrenme ve yenilikçi olma gibi örgütsel özellikler mevcut çalışanlar ve hali hazırda iş arayanlar tarafından örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005; Kuşçu ve Yolbulan, 2010).

1.10.6. Örgütsel Bağlılık Artışı

Örgütsel bağlılık; *bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için fazladan çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli olması* şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979). Allen ve Meyer (1990: 3-4) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutta ele almaktadır. *Duygusal bağlılık*; işgörenin örgüte duygusal bağ ile bağlanması

ve kendisini örgüt ile özdeşleştirmesini ifade etmektedir. *Devam bağlılığı*; işgörenin işten ayrıldığı zaman karşılaşıacağı maliyetler sebebiyle örgütte çalışmaya devam etmesine dayanmaktadır. *Normatif bağlılık* ise işgörenin doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlılık duymasıdır. Örgütler işgörenlerinin örgüte duygusal olarak bağlı olmasını arzu ederler.

İşveren markası uygulamaları sonucunda kişi örgütünü “çalışabilecek en iyi yer (great place to work)” olarak görürse başka bir örgütte çalışmayı düşünmez bu da işgörenlerin bağlılık düzeyini artırır (Baş, 2011: 44). Yapılan araştırmalar işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ünal, 2010; Javanmard ve Nia, 2011; Priyadarshi, 2011; Vaijayanthi ve diğerleri, 2011; Ito, Brotheridge ve MacFarland, 2013). İşveren markası ve örgütsel bağlılık boyutlar bağlamında ele alındığında duygusal tercih özellikleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ilişki, fonksiyonel tercih özellikleri ile devam bağlılığı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ünal, 2010). Vaijayanthi ve diğerleri (2011) yaptıkları araştırmada işveren markası ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin devam bağlılığına göre daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Ito, Brotheridge ve McFarland (2013) işe ilk girilen yıllarda fonksiyonel özelliklerin duygusal özelliklere göre bağlılıkta daha fazla etkiye sahip olduğunu ama sonraki yıllarda bu durumun tersine döndüğünü ve duygusal özelliklerin duygusal bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal tercih özellikleri kişinin değerleri ile ilgilidir. Kişi-örgüt uyumunun yüksek olduğu örgütlerde duygusal bağlılık yüksek olur (Chew ve Chan, 2008). Fonksiyonel tercih özellikleri içinde yer alan ücret ve iş garantisi gibi değişkenler devam bağlılığının oluşmasını etkiler. Bu durum duygusal tercih özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ve fonksiyonel tercih özellikleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

2. bölümde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarına detaylı olarak değinilecek, işveren markası ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin neden ortaya konması gerektiğinden bahsedilecektir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramına, bağlılığın önemine, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına, bağlılığı etkileyen faktörlere ve bağlılığın sonuçlarına, işten ayrılma niyetine, işten ayrılmayı etkileyen faktörlere ve işten ayrılmanın önlenmesine değinilecektir.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Çalışan-örgüt bağlantısının bir yönü olan çalışan bağlılığı hem yöneticiler hem de davranış bilimciler tarafından oldukça ilgi görmüştür (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 19). Bu ilgi sadece teorik düzeyde kalmamış örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları ile ilgili görgül araştırmalar da yapılmıştır (Kanter, 1968; Steers, 1977; Porter ve diğerleri, 1974; Angle ve Perry, 1981; Meyer ve Allen, 1984; O'Reilly ve Chatman, 1986; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Meyer ve diğerleri, 2002; Somers, 2009; Çekmecelioğlu, 2014; Gillet ve Vandenberghe, 2014; Çelik, Dedeoğlu ve İnanır, 2015). Bu çalışmalarda çalışanın iş davranışını anlamada bağlılığın önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır.

Örgütsel bağlılığın (ÖB) tanımı, boyutları ve benzer kavramlar ile ilişkisi konusunda bir netlik yoktur (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Oliver, 1990; Swailes, 2002). Farklı disiplinlerden olan araştırmacılar konuya kendi bakış açılarından anlam yüklemişlerdir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 20). Örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Sheldon'a göre (1971: 143) *bağlılık, kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan tutum veya yöneliştir*. Hrebina ve Alutto (1972: 556) örgütsel bağlılığı, *birey-örgüt etkileşimi ve zaman geçtikçe yatırımlardaki değişim sonucunda ortaya çıkan bir olgu* olarak tanımlamıştır. O'Reilly ve Chatman'a (1986: 493) göre *örgütsel bağlılık; çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir*. Awamleh'e (1996: 66) göre *örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir*. Mowday, Porter ve Steers (1982: 27) *örgütsel bağlılığı, kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü* olarak ifade etmektedirler. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın (1) örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve güçlü şekilde bunlara inanma, (2)

örgüt için fazla çaba gösterme isteği ve (3) güçlü bir şekilde örgütün üyesi olarak kalma arzusu olmak üzere üç farklı yönü vardır. Mowday, Porter ve Steers'in tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisi olmasına rağmen eleştirilmektedir. Reichers'a göre (1985: 469) örgütte kalma arzusu bağlılığın tanımı değil bağlılığın bir sonucudur. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların genel vurgusu örgüte bağlı olan çalışanların örgüt yararını göz önünde bulundurarak örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlamaya çalışacaklarıdır.

Nitelikli insan gücünün kıtlığı ve bu kişilerin örgütte kalmasının rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşüncesi, araştırmacıların ve yöneticilerin bağlılık konusuna olan ilgisini arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir. Bağlı işgörenlerin performanslarının, motivasyonlarının, iş tatminlerinin yüksek olacağı; örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin, işten kaçma ve devamsızlık oranlarının, örgüte güçlü bir şekilde bağlanmayan işgörenlerden daha düşük olacağı düşüncesi bu popülaritenin başka bir nedenini oluşturmaktadır.

Nitekim Karahan (2009) ve Açıklan (2011) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Bağlılığı yüksek olanların iş tatmini de yüksektir.

Allen ve Meyer'e (1990) göre, duygusal bağlılıkları güçlü olan işgörenler örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır. Devamlılık bağlılığı güçlü olan işgörenler ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadığı için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk performansın düşmesini sağlayıcı bir neden olabilecektir.

Savery, Travaglione ve Firms'e (1998) göre örgütsel bağlılık devamsızlık üzerinde etki eden "en önemli" faktördür. Onlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyi devamsızlıkla negatif yönde ilişkilidir ve örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması devamsızlığın ve işgücü devrinin azaltılmasını sağlayacaktır.

Angle ve Perry (1981) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve işe geç kalma arasında negatif yönde güçlü bir ilişki belirlemişlerdir. Araştırma bağlılık düzeyleri yüksek işgörenlerin işlerine daha az geç kaldıklarını göstermiştir.

Somers (2009) yaptığı çalışmada duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve iş stresi arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakar ve Ceylan (2005) yaptıkları çalışmada duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı ve işe bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamışlardır.

Bütün örgütler işgörenlerinin bağlılık düzeyinin özellikle duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin yüksek olmasını ister. Çünkü bağlılığı yüksek olan işgörenler problem üretmez hatta problemleri çözmek için çaba sarf ederler (Savery ve Syme, 1996: 14). Yılmaz (2010) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile ekstra rol davranışı arasında, Çekmecioğlu (2006) ise yenilikçilik (inovasyon) ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi kavramın sınıflandırmasında da farklı bakış açıları benimsenmiştir. Örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından dolayı örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmiştir. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 24). Aşağıdaki kısımlarda tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter ve diğerleri, 1974) ve bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

Tutumsal bağıllıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar; Etzioni'nin Sınıflandırması (1961), Kanter'in Sınıflandırması (1968), O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması (1986) ile Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan sınıflandırmadır.

2.2.1.1. Etzioni'nin Bağıllık Sınıflandırması

Etzioni örgütün işgörenler üzerindeki güç veya yetkisinin işgörenleri örgüte bağladığını ileri sürmektedir. Etzioni'ye göre (1961: 10) bağıllık moral-ahlaki bağıllık, hesapçı-çıkara dayalı bağıllık ve gönülsüz-yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç şekilde olur.

Moral bağıllık (Moral involvement) işgörenlerin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesine dayanan pozitif ve yoğun yönelme anlamına gelmektedir (Etzioni, 1961: 11). Moral bağıllıkta işgören örgütün amacını ve yaptığı işi değerli görmekte ve her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 21). Moral bağıllık örgüt için en olumlu ve istenen bağıllık türüdür.

Çıkara dayalı bağıllık (Calculative involvement) moral bağıllığa nazaran daha az yoğun ilişkiyi yansıtmaktadır ve örgüt ile işgören arasındaki ilişki karşılıklı alış veriş ilişkisidir (Etzioni, 1961: 11; Swailes, 2002: 157). İşgören kendisine verilen ücrete karşılık bir iş gününde yapılması gereken iş normuna göre çalışmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 22).

Gönülsüz bağıllık (Alienative involvement) bu bağıllık türünde işgörenler davranışlarının örgüt tarafından kısıtlandığını düşünerek örgüte tepki olarak olumsuz duygular beslerler. Gönülsüz bağıllıkta işgörenler üyeliklerini bağıllık değil zorunluluk çerçevesinde sürdürürler (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 23).

Penley ve Gould (1988: 45), Etzioni'nin (1961) bağıllık yaklaşımında moral bağıllık ve gönülsüz bağıllık türlerinde karmaşıklık olduğunu ifade etmiştir. Penley ve Gould'a göre moral bağıllık ve gönülsüz bağıllığın birbirinden tamamen bağımsız olup olmadığı veya birbirine zıt olup olmadığı yeterince açık değildir. Yazarlar moral bağıllık ve gönülsüz bağıllığın birbirine zıt olamayacağını ve bu sebeple birbirinden bağımsız ele alınması gerektiğini söylemişlerdir. Ayrıca Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütte tek bir bağıllık türünün olabileceği iddiasının aksine örgütte birden fazla bağıllık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

2.2.1.2. Kanter'in Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'e göre *bağlılık, bireyin ilgi ve sadakatini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir* (1968: 500). Kanter bağlılığı devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde incelemektedir.

Devam bağlılığı (Continuance commitment), işgörenin pozitif bilişsel uyumunu kapsar, ödül ve maliyeti hesapladığında kalmanın karlı olduğu durumu ifade eder. Devam bağlılığında işgören için kaldığında kar gittiğinde ise maliyet vardır. Devam bağlılığının fedakârlık (sacrifice) ve yatırım (investment) olmak üzere iki ögesi vardır (Kanter, 1968: 504). Fedakârlık işgörenlerin bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eder. İşgörenler fedakârlık yaptıklarında örgütte kalmak daha değerli ve anlamlı olur. Yatırım işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte vermesi ve gelecekte bundan kazançlı çıkmasıdır. Bu yatırım görünen kaynaklardan olabileceği gibi zaman ve enerji gibi görünmeyen kaynaklar da olabilir (Kanter, 1968: 505-506). Kısacası işgören örgütten kazanç sağlamayı beklemektedir, örgütten ayrılmak maliyetli olmaktadır.

Kenetlenme bağlılığı (Cohesion commitment), örgütteki sosyal gruplara bağlanmaktan kaynaklanmaktadır (Swales, 2002: 158). Kanter'e göre bu bağlılık türü sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlar ile sosyal ilişkilere bağlanma şeklindedir. Kenetlenme bağlılığında çatışmadan kaçınılır, feragat etme (vazgeçme) ve paylaşma, bir olma-biz olma düşüncesi bu bağlılığın temelidir (Kanter, 1968: 507-509).

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü *kontrol bağlılığıdır (Control commitment)*. Kontrol bağlılığı işgörenin davranışlarının örgütün istediği doğrultuda yani örgütün norm ve değerlerine göre şekillenmesidir. Diğer bir ifade ile kontrol bağlılığı işgörenin örgüt normlarına bağlı olmasıdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 24). Kanter'e göre kontrol bağlılığı işgörenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranış için rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

Etzioni (1961) işgörenlerin tek bir bağlılık türünü benimseyeceği ifade etmiştir. Kanter ise (1968) Etzioni'den farklı olarak işgörenlerin üç bağlılık türünü de benimseyebileceğini ama bir tanesinin daha baskın olacağını ifade etmiştir.

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın (1986: 493) bağlılık sınıflandırmasında psikolojik bağlanma vurgusu vardır. Yazarlara göre psikolojik bağlılık, bireylerin örgüt özelliklerini ve örgüt bakış açısını içselleştirme derecesidir. Bu sınıflandırmada tanımlanan üç bağlılık şekli vardır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır.

Uyum bağlılığında amaç belli dış ödüllere kavuşmaktır. İşgörenlerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Bu ödüllere ulaşma isteğinin derecesi bağlılığın gücünü belirlemektedir (Gül, 2002: 43).

Özdeşleşme üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). İşgören örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Çünkü işgörenler örgütün amaç ve değerlerini kabul ettikleri ölçüde örgütle özdeşleşeceklerdir.

İçselleştirme bağlılığı bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bu bağlılıkta işgörenler uyum gösteren değer ve amaçlar doğrultusunda hareket ederler. O'Reilly ve Chatman (1986) yaptıkları araştırmada uyum boyutu ile ekstra rol davranışı arasında ilişki bulamazken, içselleştirme ve özdeşleşme boyutları ile ekstra rol davranışı arasında pozitif güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu da örgütlerin neden bağlılık konusuna önem verdiğinin bir gerekçesidir.

2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Bağlılık Sınıflandırması

Bağlılık Meyer ve Allen (1984) tarafından ilk önce duygusal (affective) bağlılık ve devam (continuance) bağlılığı olarak iki boyutta ele alınmış, daha sonra normatif (normative) bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) boyutu modele eklenerek kavram üç boyutlu incelenmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002).

Tutumsal bağlılık olarak da ifade edilen *duygusal bağlılık*, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000: 73). Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve

bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip işgörenler ihtiyaç duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam edeceklerdir (Meyer ve Allen, 1991).

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmalarıyla ilgilidir. Bu boyutta işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni ihtiyaç hissetmeleridir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Buna göre işgörenler örgüt üyeliğini sona erdirmenin maliyetli olması durumunda örgütlerinde kalmayı tercih etmektedirler. Devam bağlılığında, örgüte yapılan yatırımların boyutu ve sayısı ile başka alternatiflerin azlığı önemli bir rol oynamaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002). Diğer bir ifadeyle, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yan hakları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, işgören örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000).

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek normatif bağlılık duygusu içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). İşgörenlerin normatif bağlılık duymaları, bireysel yarar elde etme isteğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yol açmaktadır (Balay, 2000). Bu kişilerin daha fazla işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri görülebilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği bağlılık türlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılık kişiler istedikleri için, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için, normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık yaklaşımına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık yaklaşımını kullanmışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 25).

Davranışsal bağlılık daha çok işgörenin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991). Meyer ve Allen'e (1997: 9) göre davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Literatürde davranışsal bağlılıkla ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (1960) ve Salancik'in (1977) Yaklaşımıdır. Aşağıda bu iki yaklaşım ele alınacaktır.

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis (Side Bet) Yaklaşımı

Becker'in Yan Bahis (side-bet) Yaklaşımı işgörenlerin örgütten ayrılmak için katlanacakları maliyetler üzerine odaklanmıştır. İşgörenler bu yaklaşıma göre tutarlı bir davranış dizisi sürdürürler. Çünkü işgören zaman, para ve çaba gibi yatırımları örgütten ayrıldığı takdirde kaybedecektir. İşgörenler örgüte yapmış oldukları yatırımları korumak istemektedir (Becker, 1960: 32; Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Becker'in yan bahis yaklaşımında devam bağlılığı ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960: 35). Becker'in yaklaşımını araştıran Ritzer ve Trice ve Hrebiniak ve Alutto'ya göre yatırımların sayı ve büyüklüğü arttıkça devam bağlılığı da artar. Ayrıca Ritzer ve Trice yatırımların zamanla artacağından yaşın devam bağlılığında önemli bir değişken olduğunu söylemiştir (aktaran Meyer ve Allen, 1984: 373). Meyer ve Allen

(1984) ise söylenenlerin aksine yaptığı araştırmada yaş ve kıdemin her zaman devam bağlılığı ile ilişkili olmadığını, yaş ve kıdemin duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Becker'e göre işgören yaptığı yatırımların farkına varmadığı sürece bağlılığı etkilenmez. Dolayısıyla devam bağlılığından bahsedebilmek için işgörenin yatırımlarını kaybetmek istememesi ve bunun farkına varması gerekmektedir (1960: 38).

2.2.2.2. Salancik'in Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 25). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları arasındaki uyumsuzluk kişide, gerilim ve strese neden olmakta, aradaki uyum ise bağlılığı getirmektedir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir (Salancik, 1977). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Hem Becker'in bağlılık yaklaşımı hem de Salancik'in bağlılık yaklaşımlarında davranış vurgusu ortak olsa da Becker'in yaklaşımında işgörenin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun yani davranış devam ettirme isteğinin olması (Gül, 2002: 49) gerekmektedir.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları genel olarak karşılaştırıldığında önemli bir noktada farklılaştıkları görülmektedir. Tutumsal bağlılık işgörenler ile örgüt arasındaki ilişkiler sürecine odaklanırken davranışsal bağlılık, işgörenlerin örgüte nasıl bağlandıklarıyla ilgili sürece (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26) odaklanmaktadır.

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımları, bağlılığın örgütün tümüne duyulduğu varsayımına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise işgörenlerin örgüt içindeki

farklı etmenlere farklı bağıllık duyacakları varsayılmaktadır (Balay, 2000; Meyer ve Smith, 2000).

Çoklu bağıllık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağıllığın başkası tarafından duyulan bağıllıktan farklı olacağını iddia etmektedir. Yani bağıllığın nedenleri farklıdır. Örneğin, bir işgören örgütünün kaliteli ürünleri uygun fiyatla piyasaya sunmasından, diğeri örgütün işgörenlerine değer vermesinden, bir başkası yöneticilerin işgörenlere iyi yaklaşımından dolayı örgüte bağıllık gösterebilir (Reichers, 1985: 467). Kısacası örgütsel bağıllığı oluşturan iç ve dış etmenler çoklu bağıllığı ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel bağıllık literatüründe farklı bağıllık tipolojileri olmasına rağmen temelde tüm bağıllık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Yaklaşımlar arasındaki farklılıklar ise şu şekildedir. Araştırmacıların çalışma disiplinleri bağıllık kavramına farklı bakmalarına neden olmuştur. Tutumsal bağıllık örgütsel davranış çalışan akademisyenler, davranışsal bağıllık ise sosyal psikologlar tarafından (Mowday, Porter ve Steers, 1982) ele alınmıştır. Ayrıca tutumsal bağıllıkta davranışsal bağıllığa nazaran daha fazla duygusallık ön plandadır (Gül, 2002). Tutumsal bağıllık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna, davranışsal bağıllık yaklaşımları ise kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise içsel ve dışsal birçok faktörün örgütsel bağıllığın sağlanmasında etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Örgütsel bağıllık yaklaşımları ve yaklaşımı ortaya atan/geliştiren araştırmacılar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2
Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Katkıda Bulunan Yazarlar

Örgütsel Bağlılığın Temelleri	Yaratıcıları/Geliştirenler
Tutumsal veya duygusal bağlılık (Örgüt veya grubun amaçlarına inanma ve kabul etmeye dayanır)	Etzioni (1961): moral bağlılık Meyer ve Allen (1984): duygusal bağlılık Kanter (1986): kenetlenme bağlılığı O'Reilly ve Chatman (1986): İçselleştirme
Devam bağlılığı (Sosyo-ekonomik faktörlere dayanır)	Becker (1960): yan bahis yaklaşımı Kanter (1968): devam bağlılığı Meyer ve Allen (1984): devam bağlılığı O'Reilly ve Chatman (1986): uyum
Normatif bağlılık (Yükümlülük veya sadakat gibi duygulara dayanır)	Allen ve Meyer (1990): normatif bağlılık Kanter (1968): kontrol bağlılığı O'Reilly ve Chatman (1986): özdeşleştirme
Davranışsal bağlılık (davranışlara dayanır)	Salancik (1977) Becker (1960)
Çoklu bağlılık	Reichers (1985)

Kaynak: Swailes, S. (2002), "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), s. 159 'dan uyarlanmıştır

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değişik faktörler farklı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınabilir. Aşağıda bağlılığı etkilediği düşünülen faktörlerin bağlılığı hangi düzeyde ve nasıl etkilediği detaylı şekilde açıklanacaktır.

2.3. 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı hangi kişisel faktörlerin nasıl ve ne yönde etkilediği sorusu birçok araştırmaya konu olmuştur (Yılmaz ve Aras, 2015). Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen kişisel faktörlerdir.

2.3.1.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi, iş hayatına katılımlarının artması ve kariyer basamaklarında yükselmek için çok çalışmaları gibi etkenler cinsiyetle ilgili araştırmalar yapılmasına neden olmuştur. Örgütsel bağlılığın (ÖB) cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair iki görüş vardır. Birincisi, kadınlar aile sorumluluğuna daha fazla önem verirler ve iş hayatında karşılaştıkları engellerden dolayı daha az ÖB gösterirler. Diğer görüş ise kadınlar daha istikrarlıdır dolayısıyla erkeklere göre daha fazla bağlılık gösterirler (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik araştırmalarda netlik yoktur. Bazı araştırmacılar yapıları araştırmada örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı (Wahn, 1998; Kwan ve Banks, 2004; Lok ve Crawford, 2004; Karcıoğlu ve Türker, 2010; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011) sonucuna ulaşırken, bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Chow, 1994; Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003; Çakar ve Ceylan, 2005; Yalçın ve İplik, 2005; Chen, Silverthorne ve Hung, 2006, Ağca ve Ertan, 2008).

2.3.1.2. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin yaşı ilerledikçe örgüte yaptığı yatırımlarda artmakta, örgütten ayrılma bu yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca yaş ile birlikte işgörenlerin aile sorumlulukları da arttığından işgören yeni fırsatların peşinden koşmada tereddüt yaşar. Son olarak genç, donanımlı ve azimli işgörenlerin varlığı yaşları ilerlemiş işgörenler tarafından risk olarak algılanmaktadır. Sayılan gerekçelerle yaş ilerleyen işgörenlerin örgüte daha bağlı olduğu düşünülebilir.

Yapılan araştırmalarda yaşı daha fazla olan işgörenlerin duygusal ve normatif bağıllık düzeylerinin yaşı genç olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Durna ve Eren, 2005; Ağca ve Ertan, 2008; Karcioğlu ve Türker, 2010; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Cinsiyet değişkeninde olduğu gibi yaşı örgütsel bağıllıkta farklılaşmadığını bulan araştırmacılar da vardır (Chow, 1994; Kwan ve Banks, 2004; Çakar ve Ceylan, 2005; Çöl ve Gül, 2005; Keleş, 2006; Güçlü, 2006; Kılıç ve diğerleri, 2008).

2.3.1.3. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağıllığı etkilediği düşünölen diğeri bir değişken eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin alternatif iş bulma imkânlarının ve işten beklentilerinin yüksek olması, sık iş değiştirmeleri gibi nedenlerden dolayı bu kişilerin örgütsel bağıllıklarının düşük olduğuna dair genel bir düşünce vardır. Yapılan araştırmalar bu düşünceyi desteklemektedir. Çöl ve Gül'ün (2005) yaptığı araştırmada eğitim düzeyinin yükselmesinin duygusal ve normatif bağıllığı azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca Karcioğlu ve Türker, 2010 ile Kılıç ve arkadaşları da (2008) eğitim ile örgütsel bağıllık arasında fark bulmuşlardır.

Kwan ve Banks (2004), Çakar ve Ceylan (2005), Güçlü (2006), Ağca ve Ertan (2008) ise yaptıkları çalışmalarda eğitim düzeyinin örgütsel bağıllıkta farklılık oluşturmadığını bulmuşlardır.

2.3.1.4. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

Evli erkek ve kadınların aile sorumluluğuna sahip olmaları örgüt değiştirme konusunda daha az risk almalarına ve dolayısı ile örgütlerine duydukları bağıllıkları güçlendirmelerine neden olabilmektedir (Ersoy, 2007). Ayrıca çiftlerin sahip olduğu çocukları örgütsel bağıllığı etkileyecek bir unsur olarak görölmektedir. Nitekim Kılıç ve arkadaşları (2008) medeni durum ve örgütsel bağıllık arasında fark bulmuştur. Benzer şekilde Durna ve Eren (2005) ile Karcioğlu ve Türker (2010) medeni durum ve örgütsel bağıllık arasında fark bulmuştur. Evlilerin bağıllık düzeyleri bekarlara göre daha yüksektir. Yalçın ve İplik (2005), Güçlü (2006), Keleş (2006) ve Ağca ve Ertan (2008) ise yaptıkları araştırmada medeni durum ile örgütsel bağıllık arasında fark tespit edememiştir.

2.3.1.5. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık

Örgütte geçirilen toplam sürenin artmasıyla yaş değişkeninde olduğu gibi yatırımların artacağı ve muhtemelen işgörenlerin örgütte geçirdiği süreyle orantılı olarak daha üst kademelere gelme ihtimalinin artacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile çalışma süresinin çokluğu örgüte karşı duyulan bağlılığı artıracaktır. Ancak aynı pozisyonda geçirilen sürenin artması ise işgörenlerin terfi beklentilerinin karşılanmadığı anlamına geldiğinden bu durum da işgörenlerin ÖB'larını azaltacaktır.

Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre işgörenin örgütteki çalışma süresi yatırımların sayı ve büyüklüğünü arttırdığından devam bağlılığı da artar. Yakın geçmişte Currie ve Dollery (2006) tarafından yapılan araştırmada devam bağlılığının çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Meyer ve Allen (1984) çalışma süresinin her zaman devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığını, çalışma süresinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. İşgörenin örgütte geçirdiği zaman fazlalaştıkça işine ve iş arkadaşlarına duygusal sebeplerden dolayı daha bağlı olacaktır. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin duygusal bağlılıklarının çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Durna ve Eren, 2005; Samadov, 2006; Ağca ve Ertan, 2008). Diğer değişkenlerde olduğu gibi örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre farklılaşmadığını gösteren araştırmalarda mevcuttur (Kwon ve Banks, 2004; Yalçın ve İplik, 2005; Çöl ve Gül, 2005; Güçlü, 2006).

2.3. 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler bağlılık düzeyinin önemli belirleyicileridir (Awamleh, 1996). Dolayısıyla ÖB'ı azaltan ve/veya artıran faktörlerin yönetim tarafından bilinmesi bağlılığı geliştirme konusunda örgüte önemli bilgiler sağlayacaktır. Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin yaptığı işten keyif almaları ve işinin önemli olduğunu düşünmesi örgütsel bağlılık göstermesi açısından önemlidir. İşin zorluğu, maddi getirisi, sağladığı beceriler, önem derecesi, sorumluluk alanı ve işin anlamlılığı gibi özellikleri (Ersoy, 2007) ÖB düzeyini etkileyen önemli etmenlerdir.

Yapılan işin dinamik olması ve geniş iş alanına sahip olması örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemlidir. Çünkü geniş iş alanı daha çok görev ve sorumluluk gerektirir. Bu da işgörenlerin deneyimlerinin artmasına ve bağlılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır. İşin bürokratik ve rutin bir yapıya sahip olması bağlılığı azaltırken, dinamik ve meydan okuyucu bir iş bağlılığı artıracaktır (Maxwell ve Steel, 2003; Dixon ve diğerleri, 2005).

2.3.2.2. Ücret Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık

Ücret ÖB düzeyini etkileme gücüne sahip olan önemli faktörlerden biridir. Ücret işgörenleri çalışmak için motive etmekte aynı zamanda ÖB'nin geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

ÖB ile ücret düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir (Güçlü, 2006). Çöl ve Gül'ün (2005) yaptığı araştırmaya göre ücret düzeyi, akademisyenlerde duygusal bağlılığı artıran, ancak devamlılık bağlılığını azaltan bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle ücret düzeyi yükselen akademisyenler kendilerini kuruma mecbur hissetmemekte fakat bu ücreti elde etmesini sağlayan kuruma duygusal olarak bağlanmaktadır. İdari çalışanlarda ise, ücret düzeyi duygusal ve normatif bağlılığı artıran bir etki göstermektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle ücret düzeyi yükseldikçe işgörenlerin ÖB'ları güçlenmekte ve alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır denilebilir.

2.3.2.3. Kararlara Katılım ve Örgütsel Bağlılık

Katılım, karar verme ve bu kararı uygulama yetkisinin belli ölçüde işi yapanlara tanınması ve genişletilmesidir. Yönetime katılma, yönetici ve çalışanlar arasında psikolojik yaklaşma sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bireyler kendilerine kararlara katılma olanağı sağlayan örgüte ve amaçlarına daha fazla bağlanma eğilimi taşımaktadırlar. İşgörenlerin yaptıkları işlerde söz sahibi yani otonomiye sahip olmaları ÖB'larını artırmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin sorumluluklarını genişleten ve işlerinde söz sahibi olmalarına fırsat veren bir yönetim stili ÖB'ı pozitif yönde etkileyecektir. Nitekim Ulutaş (2011) tarafından yapılan araştırmada katılımcı yönetim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

2.3.2.4. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

İşgören değerlerini, düşüncelerini ve önerilerini önemseyen liderler bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu özellikleri dikkate alındığında liderlerin benimseyecekleri liderlik tarzlarının, izleyicileri üzerinde sağlayacakları etkinin gücünü ve yönünü belirleyeceği söylenebilir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır (Özutku, 2005; Çakınberk ve Demirel, 2010; Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010; Çekmecelioğlu, 2014). Strateji ve vizyon oluşturma ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kişisel özellikler ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca davranışsal özellikler ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Karahana, 2008).

Liderlik geniş bir konudur ve farklı liderlik türleri ile örgütsel bağlılık ilişkisi değişik araştırmalara konu olmuştur. Paternalist liderlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında (Erben ve Güneşer, 2008), etik liderlik ile genel örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu (Çelik, Dedeoğlu ve İnanır, 2015) yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi birçok araştırmacı tarafından ele alınmış, konu farklı örneklem ve yöntemlerle araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır (Avolio ve diğerleri, 2004; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Walumbwa ve diğerleri, 2005; Çakınberk ve Demirel, 2010; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Wang, Ma ve Zang, 2014). Gillet ve Vandenberghe (2014) diğer araştırmalardan farklı olarak dönüştürücü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki, dönüştürücü liderlik ile devam bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir. Bu araştırma bulguları dönüşümcü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca araştırma bulgularından hareketle dönüştürücü liderlik uygulamalarının özellikle duygusal bağlılığı güçlendirdiği söylenebilir.

2.3.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Mwaura, Sutton ve Roberts, 1998). Örgüt kültürü bir dizi sembol, tören ve mitten oluşur ve bunlar örgütün inanç ve değerlerini işgörenlere aktarır. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını yönlendiren önemli bir örgütsel faktördür. Bundan dolayı örgüt üyelerinin paylaştığı güçlü bir kültürün yaratılması işgörenlerin örgütle bütünleşmesini sağlar ve bu bütünleşme sonucunda da ÖB artar.

ÖB ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmalarda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Balay ve İpek, 2010; Polat ve Meydan, 2011; Demir ve Öztürk, 2011; Kök ve Özcan, 2012; Rai ve Lakshman, 2014).

Ekmen ve Bozkurt'un (2011) yaptıkları araştırmanın bulguları diğer araştırma bulguları ile paralellik göstermekle birlikte farklılıklar söz konusudur. Araştırma bulgularına göre işgörenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile olumsuz yönde bir ilişki vardır. Gülova ve Demirsoy da (2012) yaptıkları araştırmada Ekmen ve Bozkurt ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Yazarlara göre örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu aslında istenilen bir durumu ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanların sadece mevcut alternatiflerin sınırlı olması ya da mecburiyet nedeniyle örgütte kalmaları kültürün geliştirilmesi açısından uygun bir durum oluşturmayacaktır.

2.3.2.6. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Örgütsel Bağlılık

Rol stres kaynakları literatürde rol belirsizliği ve rol çatışması olarak iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Rol belirsizliği işgörenlerin işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin neler olduğunun açık olmadığı durumu, rol çatışması ise işgörenlerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması algılamasının yüksek olması işgörenlerde strese neden olur. Bu durum işgörenlerin görevlerini istenen düzeyde yerine getirememesine neden olur ve örgüt verimliliği bundan olumsuz etkilenir.

Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ve rol çatışması ile ÖB arasında negatif yönlü ilişki olduğu (Maxwell ve Steers, 2003; Dixon ve diğerleri, 2005), bazı araştırmalarda ise değişkenler arasında ilişki olmadığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Kwon ve Banks, 2004; Jaramillo, Nixon ve Sams, 2005).

Akar ve Yıldırım'ın (2008) yaptıkları araştırmaya göre rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde doğrudan etkisi yoktur. Fakat rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık tipleri üzerinde iş tatmini aracılığı ile doğrudan etkileri olduğu bulunmuştur. Örneğin rol belirsizliği ve rol çatışma algılaması yüksek olan bir yönetici daha düşük bir iş tatminine sahip olacak bu da örgüte olan duygusal bağlılığını azaltacaktır.

Rol belirsizliğinin ÖB üzerindeki negatif etkisi göz önüne alındığında rollerin belirli olmasının örgütsel bağlılığı pozitif etkileyeceği varsayılabilir.

2.3.2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

İşgörenler örgütlerin verdikleri kararlarda ve ödüllerin dağıtımında kullanılan kriterlerin objektif ve adil olmasını beklerler. İşgörenler genellikle kar- maliyet hesabı yaparlar ve örgüte kattıkları değer oranında karşılık almayı beklerler (Ersoy, 2007).

İşgörenler bir örgütün adaletli olup olmadığını yönetimin uygulamalarına göre değerlendirirler. Yönetimin uygulamaları hakkında genel bir kanıya vardıktan sonra işgörenlerin adalet algısı oluşur (şahin ve Taşkaya, 2010). İşgörenlerin örgüte yönelik güçlü bir adalet algısı oluşması durumunda, işgörenler kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissettikleri için bağlılıkları artar. Ancak işgörenlerin yönetim uygulamalarında, özellikle ödüllerin dağıtımında adaletsizlik olduğuna inanmaları durumunda örgütsel bağlılık başta olmak üzere örgütsel değerlendirmelerinde olumsuzluklar olur (Skarlicki ve Folger, 1997).

Yürür'e göre (2015) Türkiye'de örgütsel davranış çalışmalarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi en çok araştırılan konulardandır. Yapılan araştırmalarda genel olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve adaletin bağlılığı etkilediği bulunmasına rağmen alt boyutlar bağlamında farklılıklar vardır. Konovsky ve Cropanzano (1991) örgütsel adaletin devam bağlılığı dışındaki bağlılık boyutlarını

etkilediğini tespit etmiştir. Akgündüz ve Güzel'e göre (2014) dağıtımsal ve işlemsel adalet ÖB üzerinde pozitif etkili iken Erkuş, Turunç ve Yücel'e göre (2011) sadece etkileşimsel adalet örgütsel bağlılığı etkilemekte, dağıtımsal ve işlemsel adalet ise örgütsel bağlılığı etkilememektedir.

Bağcı'nın (2013) yaptığı araştırmada dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin devamlılık bağlılığı göstermelerinde dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi, normatif bağlılık göstermelerinde ise işlemsel adalet ve kişilerarası adalet algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yapılan araştırmada da önceki çalışmalara benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Burada dikkati çeken husus etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğerlerine göre daha yüksek çıkmış olmasıdır. Bu durumun etkileşimsel adaletin maddi kazanımlardan çok organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış olmasından ve kişilerarası davranışlarda ve iletişimde adilliği ön plan çıkarmış olmasından kaynaklanmış olması muhtemeldir. Bu sonuç yöneticilerin maddi kazanımların dağıtımını ve bunlara ilişkin prosedürlerde gösterdikleri adaletin yanı sıra bireyler arası ilişkilerdeki adalete de yüksek düzeyde önem vermeleri gereğini ortaya koymaktadır.

2.3.2.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin örgüte güven duymaları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, güvensizlik duymaları ise ÖB'ı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluk aynı zamanda çalışma huzurunun da bozulmasına neden olmaktadır. Güven karşılıklı olarak olumlu düşüncelere ve karşı taraftan kötülük veya zarar gelmeyeceği yönünde beklentilere sahip olmaktır (Ersoy, 2007). Güvenin bu özelliği dikkate alındığında örgüte güven duymayan işgörenlerin ÖB geliştirmelerinin mümkün olmayacağı söylenebilir.

Örgütsel güveninin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Kwon ve Banks, 2004; Dixon ve diğerleri, 2005; Türköz, Polat ve Coşar, 2013). Demirel'e göre (2008) örgütsel güven, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkili iken normatif bağlılık üzerinde etkili değildir. Top (2012) ise araştırmasında örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında güvenin önemli bir faktör olduğu ampirik bulgularla da desteklenmiştir. Örgütsel güven ortamını yaratacak ve sürekliliğini sağlayacak uygulamaların objektif olarak yürütülmesi, örgütsel bağlılığın geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

2.3. 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgüt dışı faktörler alternatif iş bulma imkânları ve profesyonelliktir (Yılmaz ve Aras, 2015: 55; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 8). Bu faktörler aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

2.3.3.1. Alternatif İş İmkânları ve Örgütsel Bağlılık

Alternatif iş imkânları bağlılık düzeylerini etkileyen önemli örgüt dışı faktörlerden biridir. Alternatiflerinin çok olduğunu düşünen işgörenler dikkatlerini örgüt dışına verebilirler (Yılmaz ve Aras, 2015: 55). Alternatif iş imkânlarının var olmasına rağmen işgörenlerin hali hazırda çalıştıkları örgütte sahip oldukları ücret düzeyi, sorumluluk, esnek çalışma gibi imkanları başka bir örgütte bulamayacakları algısı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Ancak işgörenlerin deneyimli ve yetkin olması alternatif işlere bakışını etkiler. Sahip olduğu yetkinlikler sebebiyle başka bir örgütte daha yüksek pozisyonda ve iyi şartlarda çalışabilecek biri eski örgütüne yüksek bağlılık duysa bile örgütünden ayrılabilir.

İşgörenlerin yetkinliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması alternatiflerin artmasına neden olmaktadır. Fakat alternatif iş imkânları ülkenin işsizlik oranı, ekonomik durumu ve sektörel koşullardan da etkilenmektedir. Türkiye'deki işsizlik oranı düşünüldüğünde alternatif iş imkânlarının kısıtlı olduğu söylenebilir. Alternatif iş imkanlarının az olmasından dolayı işgören örgütte kalıyor olabilir. Ancak alternatiflerinin olmadığını

düşünen işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmeleri, iş tatminlerinin ve performanslarının yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. İşgörenlerin alternatifsizlik yönündeki algıları örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir (Ersoy, 2007: 100).

2.3.3.2. Profesyonellik ve Örgütsel Bağlılık

Profesyonellik, bireylerin mesleklerine duydukları bağlılık ile ilgili bir kavramdır. Profesyonelliğine bağlı olan bireylerin kendilerine daha yüksek kariyer hedefleri koydukları ve bu hedeflere ulaşma konusunda profesyonelliğine (mesleğine) daha az bağlılık duyanlara göre daha çok ısrarcı davrandıkları ileri sürülmektedir (Poon, 2004).

Mesleki bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olacağı ileri sürülse de işgörenlerin aynı anda hem mesleğine hem de örgütlerine karşı yüksek bağlılık duyabilecekleri alternatif bir bakış açısıdır (Wallace, 1995). Nitekim akademisyenlerin mesleğe bağlılıklarının sorgulandığı araştırmada (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2003) akademisyenlerin meslekleri kadar örgütlerine de bağlı olduklarını, örgütlerini ancak kendilerine daha iyi mesleki koşullar sağlandığında değiştirmeyi göze alacakları tespit edilmiştir. Yapılan diğer araştırmalarda mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aslan, 2008; Benligiray ve Sönmez, 2014).

Özmen, Özer ve Saatçioğlu (2005) araştırmalarında her üç bağlılık türünde akademisyenlerin mesleki bağlılıklarının çok daha yüksek ortalamalara sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca unvana ilişkin farklılığın duygusal bağlılık boyutunda olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu bulguya göre örgüte olan bağlılık yardımcı doçentlerde en fazla olup, doçentlerde daha az, profesörlerde ise en azdır. Buna karşın mesleğe olan duygusal bağlılık profesörlerde en yüksek, doçent ve yardımcı doçentlerde ise hemen hemen aynı düzeydedir. Bu durum akademik yükselme ile birlikte örgüte olan duygusal bağlılığın azaldığını bunun yerine mesleğe olan duygusal bağlılığın arttığını göstermektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğine önceki kısımlarda değinilmişti. Bu faktörlerin etki derecesi örgütsel bağlılık düzeyini belirlemektedir. Bu durum sonucunda, örgüt için olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilen tutumlar ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu kısımda örgütsel bağlılığın örgütler için önemli olan performans, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi değişkenler üzerindeki etkilerine değinilecektir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüte daha fazla katkı sağlayacağı beklenir. Cohen'e göre (2003: 18) üyeleri yüksek düzeyde bağlılık gösteren örgütlerin performans ve üretkenlik seviyeleri daha yüksektir. Çünkü yüksek bağlılık seviyesine sahip işgörenler daha iyi performans için ekstra çaba gösterirler.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Uygur, 2007; Yeniçeri ve Yücel, 2009). Özutku (2008) örgütsel bağlılığı boyutlar bağlamında ele aldığı çalışmasında duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Allen ve Meyer'e (1990) göre duygusal bağlılıkları güçlü olan işgörenler örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır. Devam bağlılığı güçlü olan işgörenler ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadığı için kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk performansın düşmesini sağlayıcı bir neden olabilmektedir. Meyer ve arkadaşları (2002) yaptıkları araştırmada iş performansının, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönde, devam bağlılığı ile negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde özellikle yüksek duygusal bağlılığın performans üzerinde olumlu etkileri olduğu, devam bağlılığının performans üzerinde etkisinin olumsuz olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık düzeyinin farklı faktörlerden etkilendiği göz önüne alındığında bağlılığı yükselten faktörlere dikkat ederek performans artışı sağlanabilir.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık, işe geç gelme gibi istenmeyen sonuçları azaltmakta, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilenmesinde önemli rol oynamaktadır. İşe geç gelme mal ve/veya hizmetlerin üretiminin aksamasından dolayı örgüt verimliliğini azaltacak bir eylemdir. Bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin işe geç gelme davranışını daha az sergilemeleri beklenmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar işe geç gelmenin bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry (1981) araştırmasında örgütsel bağlılık ve işe geç gelme arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bağlılık düzeyleri yüksek işgörenlerin işlerine daha az geç kaldıklarını göstermiştir.

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık; izin ve tatil günleri dışında işe gelmesi planlanmış işgörenin işe gelmemesi durumudur (Bayraktaroğlu, 2015: 50). ÖB'ın ilişkilendirildiği devamsızlık işgörenlerin isteği ile yani herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işe gelmeme durumudur. Çünkü işgörenlerin isteği dışında gelişen örneğin bir hastalık veya kaza nedeniyle yapılan devamsızlığın ÖB tarafından etkilenmesi söz konusu değildir (Ersoy, 2007: 107).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı düşük olan işgörelere göre işe devamsızlıklarının önemli derecede az olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Steel ve Rentsch, 1995; Savery, Travaglione ve Firms, 1998). Tsui, Egan ve O'Reilly (1992) devamsızlığın kıdemi düşük, genç, evli, kadın, az eğitilmiş işgörelerde daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir. Meyer ve arkadaşları ise (2002) araştırmalarında duygusal bağlılığın devamsızlıkla negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılan işgören, örgüt için yeni bir işgören seçimi ve bu kişilerin örgüte uyumu için harcanacak zaman ve para nedeniyle maliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin düşük olacağı ve alternatif iş aramak yerine işlerinde daha fazla başarılı olmayla ilgilenecekleri düşünülmektedir.

ÖB, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin güvenilir bir belirleyicisi olarak görüldüğünden (Chow, 1994) ÖB ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalara göre işten ayrılma niyeti ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki, devam bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişki vardır (Uyguç ve Çımrın, 2004; Sabuncuoğlu, 2007; Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013). Bazı araştırmalarda sadece duygusal bağlılık ve işten ayrılma arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Varol, 2010; Aslan, 2013).

Samadov (2006) ise araştırmasında işten ayrılma niyeti ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulamamıştır.

Araştırmalarda genel olarak örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. İşten ayrılma niyetinin neden önemli olduğu ile ilgili detaylı bilgi ilerleyen kısımlarda verilecektir.

2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi

İşletmeler rakiplerine göre daha farklı ve üstün olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isterler. Sürdürülebilir rekabet avantajı için istihdamın sürekliliği gerekir. Bu yüzden iş ve örgüt ile uyumlu yetenekli işgörenlerin elde edilmesi ve bunların elde tutulması oldukça önemlidir. İşgörenleri elde tutmak diğer bir ifade ile işten ayrılmalarını önlemek için işgörenlerin işten ayrılma niyetleri tespit edilmeli ve işten ayrılma niyetini arttıran bireysel ve örgütsel faktörler ortaya konulup gerekli tedbirler alınmalıdır.

İşten ayrılma niyeti (İAN), *işgörenin çalışma koşullarından tatmin olmamaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir* (Rusbelt ve diğerleri, 1988: 599). Özdemir ve Özdemir'e (2015: 337) göre *İAN, bireysel ve/veya örgütsel beklentilerin karşılanmaması sonucu işgörenlerde oluşan iş ilişkisini sonlandırma ve örgütü terk etme isteğidir*.

İşten ayrılma niyeti işgören devir oranının en önemli öncülü olarak görülmektedir (Shore ve Martin, 1989: 626). İşgören devir oranı yüksek olan örgütlerde gerek örgüt, gerekse de işgörenler açısından birçok olumsuzluklar yaşanmaktadır. Yetenekli ve bilgili iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi ve yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin yanı sıra işe alım maliyetleri örgüte ek maliyet getirir (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; Noble, 2008; Bibby, 2008). Örgütte kurumsal hafıza yoksa işgörenler işten ayrıldıklarında örgüt bu bilgileri kaybetmiş olacaktır. Bunun yanında, örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, verimlilik kaybı ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe ortaya çıkan sorunlar olarak sayılmaktadır (Scott ve diğerleri, 1999: 401). Yukarıda sayılan olumsuz durumlar göz önüne alındığında işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin tespit edilip gerekli tedbirlerin alınması oldukça önemlidir.

2.6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere 3 başlık altında incelenecektir.

2.6.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Kişisel Faktörler

İşgörenlerin hayat standartlarıyla ilgili olarak aile ilişkilerinde meydana gelen değişimler (evlilik ve ölüm gibi), emeklilik, eğitim öğretim ihtiyacı, sağlık durumu ve psikolojik nedenler (Hwang ve Kuo, 2006: 255) kişiyi işten ayrılmaya yönlendirebilir. Yukarıda sayılan nedenlerin dışında da bazı demografik faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kadınların işten ayrılma niyetinin erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Onay, 2009; Şahin, 2011; Uzun, 2011). Uzun'a göre (2011) bu farklılık kadınların ailevi sorumluluğundan kaynaklanmaktadır. Onay (2009) ise cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle kadınların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Azaklı (2011) farklı iş teklifleri ve alternatiflerinin fazla olması nedeniyle erkeklerin işten ayrılma niyetinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu ifade etse de başka araştırmacılar işten

ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşmadığını bulmuşlardır (Griffeth, Hom ve Goertner, 2000; Gürpınar, 2006; Batılı, 2010; Fındık, 2011).

İşten ayrılma niyeti gelire göre farklılık göstermektedir. Çift gelirli ailelerde işten ayrılma düzeyi tek gelirli olanlara göre daha fazladır (Uzun, 2013). Azaklı (2011) yaptığı araştırmada lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetinin lise, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerden düşük olduğunu tespit etmiştir. Yapılan başka bir araştırmada yaş ve eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Şahin, 2011). Yani işgörenlerin yaşı arttıkça ve eğitim seviyesi yükseldikçe işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

2.6.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler işgörenlerin işten ayrılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerin neler olduğunu bilmek önlem almak açısından gereklidir. İşten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri iş tatminidir. Nitekim Özdemir ve Özdemir (2015) yaptıkları araştırmada işten ayrılma niyeti ile iş tatmininin Türk örgütsel davranış alanında çokça çalışıldığını tespit etmiştir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Hellman, 1997; Özdevecioğlu, 2004; Çekmecioğlu, 2005; Kennedy, 2005; Davis, 2006; Akın, 2007; Yücel ve Demirel, 2013). Yani iş tatmini yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşüktür.

İşten ayrılma niyetinin öncüllerinden bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Griffeth, Hom ve Goertner'a göre (2000) örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini iş tatmininden daha fazla etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerin işten ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Çakar ve Ceylan, 2005; Çakmakçı ve Çetin, 2012).

İş stresi, tükenmişlik ve psikolojik dengesizliğin işten ayrılma niyetini arttırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Huang, Chuang ve Lin, 2003; Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013; Kervancı, 2013; Yıldırım, 2014; Taştan, 2015). Ayrıca iş stresinin yanında aşırı iş yükü de işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Kim, 2015).

Yüksek iç motivasyonun (Houkes ve diğerleri, 2003), yönetici veya iş arkadaşları tarafından sağlanan desteğin (Aggarwal-Gupta, Vohra ve Bhatnagar, 2010) ve algılanan adalet algısının artmasının (Özer ve Günlük, 2010; Solmaz, 2010; Ayhan, 2013) işten ayrılma niyetini azalttığı yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Performans ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde ödül belirleyici bir etmendir. İşin ucunda ödül varsa performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki, ödül yoksa performans ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Griffeth, Hom ve Goertner, 2000). Yani başarı ödüllendirilmiyorsa işgören örgütten ayrılma niyeti taşımaya başlamaktadır.

2.6.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Örgütlerin kontrol edemediği ve engellemesi zor olan makroekonomik ve/veya sosyal boyutlu değişimler işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgüt dışı faktörlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ökten, 2008: 38; Varol, 2010: 59-60; Özdemir ve Özdemir, 2015: 338):

- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma gibi konjonktürel etmenler,
- Vergi yükünün artması,
- Malzeme yokluğu ve/veya sipariş azlığı nedeniyle pazar değişimi,
- Bazı mesleklerin cazibesini yitirmesi, bazılarının toplumda daha çekici hale gelmesi,
- Birden fazla yetkinliğe sahip olmaktan ve/veya alanda uzman olmaktan dolayı iş değiştirme olanaklarının artması,
- Tarım ve turizm sektörlerindeki mevsimsel çalışmanın etkisi,
- Ülkenin ve/veya işbirliği halindeki ülkelerin ekonomik durumu ve bunun işgücü piyasasına etkisi,
- Ülkenin eğitim ve ekonomik gelişmişlik düzeyinin işgücü piyasasına etkisi gibi etmenler işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

2.7. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi örgütte bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir. İşten ayrılmalar örgüt için işgören devir oranının yükselmesi anlamına gelmektedir. İşgören devir oranının yüksek olması örgütte direkt ve dolaylı

maliyetlere neden olmaktadır. Nitelikli iş gücünü kaybetme rekabet avantajını olumsuz yönde etkiler, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin ve yeni işe alım maliyetleri örgüte ek maliyet getirir (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; Noble, 2008; Bibby, 2008). Ayrıca örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, endişe ve verimlilik kaybı maliyete sebep olmaktadır (Scott ve diğerleri., 1999: 401).

Sanderson (2003) işten ayrılmanın örgüte getireceği maliyetleri şu şekilde özetlemiştir: yeniden işgören seçme maliyeti, yeniden eğitim ve oryantasyon masrafları, işgörenin tam kapasite ile çalışmadığında diğerlerinin fazla çalışmasından kaynaklanan mesai ücretlerinin maliyeti, üretim kaybı maliyetleri.

İşten ayrılmanın örgüte yüklediği maliyetlere yukarıda değinilmiştir. Bunların dışında işgören devir oranının yüksek olması işgörenler arasında huzursuzluğa neden olmakta, huzursuz işgören örgüt aleyhine söylem geliştirebilmektedir. Bu durum örgütün işveren markasına zarar vermektedir.

2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İAN, işi fiilen bırakmanın ve işgören devir oranının habercisidir. Örgütlere rekabet avantajı sağlayan kaynakların başında yetenekli işgörenlerin geldiği düşünüldüğünde bu kişileri örgüte bağlamak ve işten ayrılmalarını engellemek önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticiler işten ayrılma gerçekleşmeden işgöreninin ayrılma niyetini sezmeli (Özdemir ve Özdemir, 2015: 342) ve bu duruma neden olan faktör veya faktörleri analiz ederek gerekli tedbirleri almalıdırlar.

İşten ayrılmanın birçok nedeninin olabileceği önceki kısımlarda bahsedilmiştir. İşten ayrılma kişisel veya örgüt dışı nedenlerden dolayı gerçekleşiyor ise yapacak çok şey olmayabilir. Fakat örgütsel nedenler işten ayrılmaya sebep olmuşsa bundan sonra ayrılmaların en az olması için gerekli önlemler alınabilir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi departmanına büyük iş düşmektedir. İK departmanının, doğru adayı seçmesi ve yetenek odaklı işe alım süreci geliştirmesi, işgörenleri motive etmesi, problemlerin çözümüne yardım etmesi, kariyer ve gelişme fırsatları sunması ve ödüllendirmeleri nesnel ve sistemli şekilde yapması işgörenlerin İAN'ni azaltacaktır. Nitekim kariyer ve ödülün İAN'ni azalttığı yapılan araştırmalarda desteklenmiştir (Griffeth, Hom ve

Goertner, 2000). Ayrıca İAN'nin azalması için adalet ve güven ortamının tesis edilmesi gerekir. Adalet ve güven algısı düşük işgörenlerin örgütsel bağlılıkları azalır ve işten ayrılma niyeti artar, fırsat bulduğunda ise işgören işten ayrılma davranışını gerçekleştirir. Örgütsel destek (Aggarwal-Gupta, Vohra ve Bhatnagar, 2010) sağlamak işgöreni örgütte tutmada bir strateji olabilir. Sonuç olarak işgörenlerin örgütten ayrılması birçok maliyete neden olmaktadır. Özellikle örgütsel nedenlerden kaynaklanan işten ayrılmalar önlenabilir durumlardır. Problemler tespit edilip gerekli düzenlemeler yapılabilir.



3. BÖLÜM: KATILIM BANKALARINDA ARAŞTIRMA

Bu bölümünde araştırmanın modeline, örneklemine, verilerin toplanmasında izlenen adımlara, veri analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi ekonomisinde bilgi işçilerinin, özellikle “yetenekli çalışanların” örgüte kazandırılması önem arz etmektedir. Çünkü günümüzde rekabet savaşı, üstün yetenekli çalışanlara sahip olabilmek adına girilen bir “*yetenek savaşı*na” dönüşmüştür. Bu savaşı yetenekli, parlak, üstün kaliteli insan kaynaklarına sahip olan örgütler kazanacaktır. Örgütler daha iyi çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanları örgütte tutabilmek için yeni ve etkili yöntemler bulmaya çalışmaktadır (Almıaçık ve Almıaçık, 2012). Bu yöntemlerden biri de insan kaynakları literatüründe son zamanlarda öne çıkan işveren markasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi disiplininde işveren markası, uluslararası literatürde çok çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkiye’de nispeten yeni bir konu olarak ele alınmaktadır ve konu ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Uluslararası literatürde işveren markası ile ilgili yapılan araştırma bulguları birbirini desteklese de bütün bu araştırmalar Batı ülkelerinde, özellikle Amerika ve Belçika’da yapılmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, Van Hove ve Schreurs, 2005; Lievens, Van Hove ve Anseel, 2007; Lievens, 2007; Harold ve Ployhart, 2008; Lievens, Van Hove ve Saks, 2011). Batılı olmayan ve yüksek toplulukçu kültüre sahip ülkelerin küresel ekonomide öneminin hızla arttığı görülmesine (Tarique ve Schuler, 2008) rağmen araştırma yapılan ülkeler yüksek bireyciliğe sahip ülkelerdir. İşveren markası boyutları olan fonksiyonel ve duygusal özelliklerin toplulukçu kültüre sahip ülkelerde uygulandığında sonuçlarının ne olacağı henüz tam bilinmemektedir (Van Hove ve diğerleri, 2013). İşveren markasının potansiyel adayları örgüte çekme ve mevcut çalışanları örgütte tutma olmak üzere iki temel amacı vardır. Türkiye’de konu ile ilgili yapılan sınırlı sayıda araştırmanın ise öğrenci örnekleme (potansiyel adaylar) üzerinde yapıldığı (Tüzüner ve Yüksel, 2009; Ünal, 2010; Van Hove ve diğerleri, 2013; Almıaçık ve diğerleri, 2014; Atan ve Günaydın, 2015; Narcıkara ve diğerleri, 2015) mevcut çalışanların ihmal edildiği görülmüştür. Ayrıca şimdiye kadar yapılan gerek ulusal

gerek uluslararası çalışmalarda ordu (Lievens, Von Hoye ve Schreurs, 2005; Lievens, 2007; Ünal, 2010), bankacılık (Lievens ve Highhouse, 2003), turizm işletmeleri (Akçay, Timur ve Ulukan, 2013) üzerinde araştırma yapılmasına rağmen katılım bankalarında çalışanlar ile yapılmış araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda yapılan çalışmanın hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma bulgularının insan kaynakları politika ve uygulamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Alanının Tanıtılması

Araştırma katılım bankası çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Katılım bankaları ile ilgili kısa bilgi vermenin faydalı olacağı düşünülmüştür. İslami Finans kurumlarının ilk adımı 1963 yılında Mısır'da kurulmuş olan Mit Gamr Katılım Bankası ile atılmıştır. 1975 yılında ağırlıklı Müslüman ülkeler tarafından İslami kurallara uygun bölgesel ekonomik kalkınmaya yönelik İslam Kalkınma Bankası kurulmuştur. Aynı yıl dünyadaki ilk gerçek anlamda İslami prensiplerle donanımlı Dubai İslam Bankası kurulmuştur. 1980 ve sonrasında Körfez ve Ortadoğu ülkelerinin hızlı ekonomik gelişimleri sonucunda katılım bankalarının sayısı önemli bir ivme ile artmış, ürün ve hizmetlerinde çeşitlilik hızla gelişmiştir. 1990 yılında kurulan İslami Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Organizasyonu (AAOIFI) ve 2002 yılında kurulan İslam Finansal Hizmetler Kurulu (IFSB) gibi bağımsız düzenleyici ve denetleyici kuruluşların kurulması ile birlikte katılım bankalarının belirli standartlar çerçevesinde işlevlerini sürdürmeleri sağlanmıştır (Deloitte, 2014: 1).

Türkiye'de faiz hassasiyetinin konvansiyonel bankacılık sisteminden uzak tuttuğu âtıl kaynaklar Katılım Bankaları tarafından harekete geçirilmiştir. Süreç 1984'te Albaraka Türk'ün kurulması ile başlamıştır. 1985'te Faysal Finans, 1989'da bir başka Körfez menşeli kuruluş olan Kuveyt Türk, sermayesine Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün de ortak olmasıyla sektörde yerlerini almış, 1996'da Asya Finans sektöre giriş yapmıştır. Faysal Finans sonradan Family Finans'a dönüşmüş, 1991'de sektöre giren Anadolu Finans ile 2005'te birleşmiş ve Türkiye Finans olmuştur. Mayıs 2015 tarihinde Ziraat Katılım sektöre girmiştir. Halen Türkiye'de Albaraka Türk, Bank Asya, Kuveyt Türk, Türkiye

Finans, Vakıf Katılım ve Ziraat Katılım olmak üzere 6 Katılım Bankası faaliyet göstermektedir (<http://www.tkbb.org.tr>, 2016) .

Dünya geneline bakıldığında İslami Bankaların ağırlıklı olarak Ortadoğu ve Güney Asya bölgelerinde bulunduğu görülmektedir. Başta tüm finansal sistemin sadece İslami kurallara uyumlu olduğu İran ve Sudan olmak üzere, Körfez Ülkeleri ve Malezya İslami finansın ana pazarları olarak şekillenmektedir. Halen gelişmekte olan Pakistan, Türkiye ve Endonezya ise gelecekte özellikle butik İslami finans pazarında önemli pay alması beklenen ülkeler olarak görülmektedir (Deloitte, 2014: 3).

Dünya’da yaklaşık 50 yıldır Türkiye’de ise 30 yıldır faaliyet gösteren İslami bankacılık ve faizsiz bankacılık diye de bilinen katılım bankaları dünya çapında 2012 yılı sonunda, bir yıl öncesine göre ortalama 20,4% büyüyerek yaklaşık 1,6 trilyon ABD Dolarına ulaşmış bulunmaktadır (Deloitte, 2014: 1). Dünya’da İslami Bankacılık varlıklarının % 36’sı İran, % 17’si Malezya, % 14’ü Suudi Arabistan’da bulunmakta olup Türkiye sadece %3,1 paya sahiptir. Türkiye’nin nüfusu, bankacılık sektörü toplam aktifleri ve sadece dört katılım bankası ile 2013 üçüncü çeyreği itibarıyla % 6,1 pazar payına ulaşmış olduğu düşünüldüğünde en az 50 ve üzeri İslami finans kurumunun bulunduğu Malezya, Endonezya ve Körfez ülkelerinden daha fazla gelişme potansiyeli olduğu değerlendirilmektedir (Deloitte, 2014: 4).

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Türkiye’de 1984 yılında ilk katılım bankası kurulmasından sonra, 2000’li yılların başında bankacılık sektörü aktiflerinin % 2’sine ancak ulaşırken, 2010 yılında % 4,3 oranına ulaşmış, 2013’ün üçüncü çeyreği itibarıyla bu oran % 6,1 yükselmiştir. 2023 yılında bankacılık sektörünün % 15’ini temsil etmesi beklenen katılım bankalarına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Deloitte, 2014). Nitekim Universum (2014) tarafından yayınlanan Türkiye’nin En İdeal 100 İşvereni sıralamasında katılım bankaları öğrenciler tarafından çalışılabilecek en ideal işverenler arasında gösterilmektedir.

Hem katılım bankalarının ekonomik olarak büyüme eğiliminde olması hem de Türkiye’nin En İdeal 100 İşvereni listesinde yer almasından dolayı araştırmanın katılım bankaları çalışanları ile yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırma evrenini 4 katılım bankasında çalışan 16270 kişi oluşturmaktadır. Mayıs 2015 itibariyle Ziraat Katılım ve Şubat 2016 itibariyle Vakıf Katılım sektöre girmesine rağmen şube ve personel sayısı istenen düzeyde olmadığı için bu banka çalışanları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Ana kütleden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 376 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253).

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 4 katılım bankasında çalışan 598 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların yanıtladığı anketlerden 20 tanesi gelişigüzel ve eksik doldurulduğu için elenmiş, analizler 578 anket ile gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu tez çalışmasının araştırma kısmında hem nicel hem de nitel yöntem kullanılmıştır. Nicel veriler elden anket ve online anket ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular, ikinci bölümde işveren markasını ölçen ifadeler, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçen ifadeler son olarak dördüncü bölümde işten ayrılma niyetini ölçen ifadeler yer almaktadır.

Anketlerin bir kısmı elden diğer kısmı online olarak elde edilmiştir. Online anket formu <http://anketform.com/a/katilimbankasi> adresi aracılığı ile sunulmuş olup, araştırmanın amacını anlatan bir elektronik posta ile katılımcılar bu internet sitesine anketi yanıtlamaya davet edilmişlerdir. 2015 yılının Mart ayında başlanan veri toplama süreci 2015 yılının Haziran ayında sonlandırılmıştır. Nitel veriler ise 20 Ocak-20 Mart 2016 tarihleri arasında mülakat tekniği ile toplanmıştır.

3.4.1. Veri Toplama Araçları

Bu kısımda işveren markası, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçmek için kullanılan ölçeklere değinilecektir.

İşveren Markası Ölçeği: İşveren markası ölçeği derleme bir ölçektir. Fonksiyonel fayda alt boyutu olan “aşına olma ölçeği” Lievens, Van Hove ve Schreurs (2005) tarafından geliştirilmiştir. 3 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı

$\alpha = 0,81$ bulunmuştur. 4 ifadeden oluşan “kariyer olanakları” ($\alpha = 0,85$), 3 ifadeden oluşan “ücret ve yan haklar” ($\alpha = 0,83$), 4 ifadeden oluşan “istihdam güvencesi” ($\alpha = 0,86$) ve 4 ifadeden oluşan “iş çeşitliliği ölçeği” ($\alpha = 0,82$) Lievens (2007) tarafından geliştirilmiştir. 3 ifadeden oluşan “iş yaşam dengesi” ($\alpha = 0,74$) Hillebrandt and Ivens (2012) tarafından, 3 ifadeden oluşan “örgütsel çekicilik ölçeği” ($\alpha = 0,89$) Highhouse, Lievens, and Sinar (2003) tarafından geliştirilmiştir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

Duygusal fayda alt boyutu olan “samimiyet” ($\alpha = 0,80$), “yenilikçilik” ($\alpha = 0,87$), “saygın olma” ($\alpha = 0,74$), “dayanıklı olma” ($\alpha = 0,73$) ve “yetkin olma ölçeği” ($\alpha = 0,69$) Lievens, Van Hove ve Schreurs (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte her boyut 3’er ifade ile ölçülmüştür. Katılım bankacılığı sektörüyle ilgili olduğu düşünülen dini değerleri ölçmek için Aras ve Bayraktaroğlu (2015) tarafından geliştirilen 2 ifadeden oluşan “dini değer ölçeği” ($\alpha = 0,92$) kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. İşveren markasını fonksiyonel ve duygusal fayda olarak ele almada Lievens ve Highhouse (2003) bakış açısı benimsenmiştir. Lievens ve Highhouse’a (2003) göre fonksiyonel fayda örgütün sunduğu somut, gerçekçi ve nesnel özelliklerdir. Duygusal fayda ise örgütün sunduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri ifade etmektedir. Bu bakış açısından hareketle dini değerler duygusal fayda boyutunun altında ele alınmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen 18 ifadeli üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı 6’şar ifade ile ölçülmektedir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenirliği Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada kamu çalışanlarında ölçek güvenirliği duygusal bağlılık için $\alpha = 0.79$; normatif bağlılık için $\alpha = 0.75$; devam bağlılığı için ise $\alpha = 0,58$ olarak bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarında ölçek güvenirliği duygusal bağlılık için $\alpha = 0.78$; normatif bağlılık için $\alpha = 0.80$; devamlılık bağlılığı için $\alpha = 0.60$ bulunmuştur.

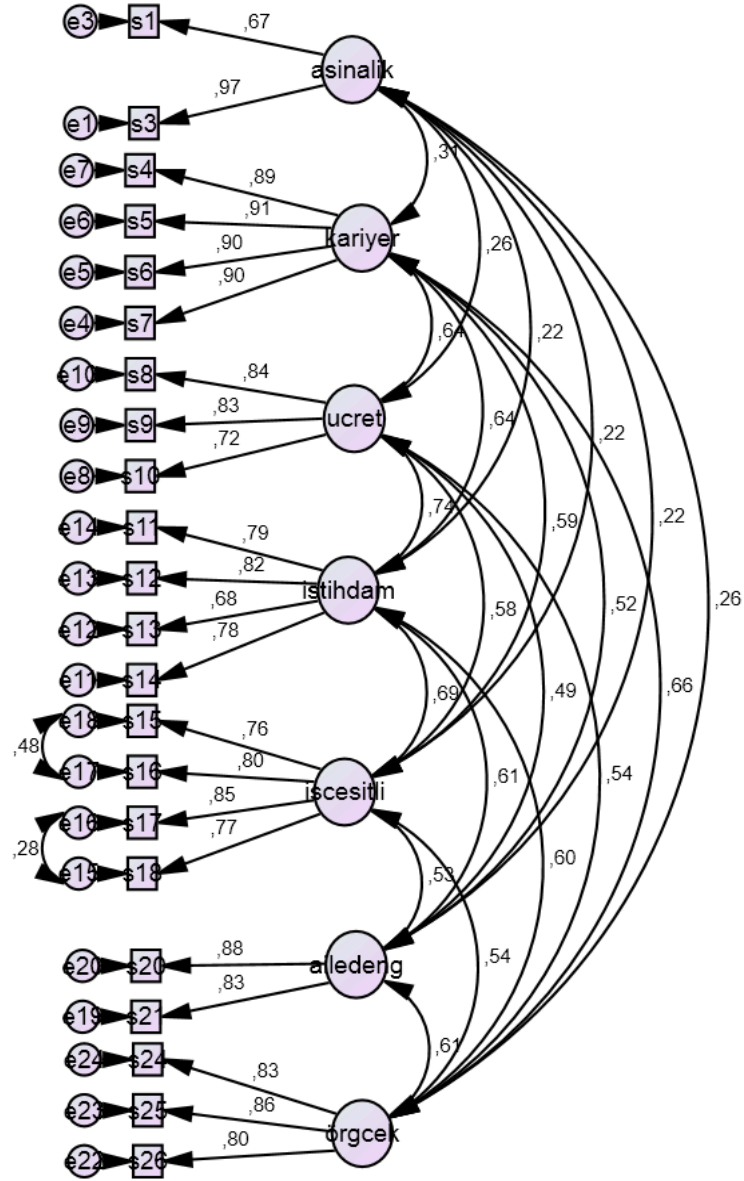
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma niyeti 5

ifade ile ölçülmekte olup ölçek tek boyutludur ve ölçek güvenirliği $\alpha = 0,89$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenirliği ise Küçükusta (2007) tarafından yapılmış ve bu çalışmada faktör analizi sonucunda 2 ifadenin faktör yükü 0,50'nin altında kalmış ve bu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Son durumda işten ayrılma niyeti 3 ifade ile ölçülmüş ve ölçek güvenirliği 0,69 olarak bildirilmiştir. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

Nitel Veri Toplama Aracı: Araştırmanın nitel verilerle desteklenmesi ve katılımcılardan derinlemesine bilgi toplamak amacıyla 28 katılım bankası çalışanı ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda katılımcılara 15 açık uçlu soru sorulmuştur.

3.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

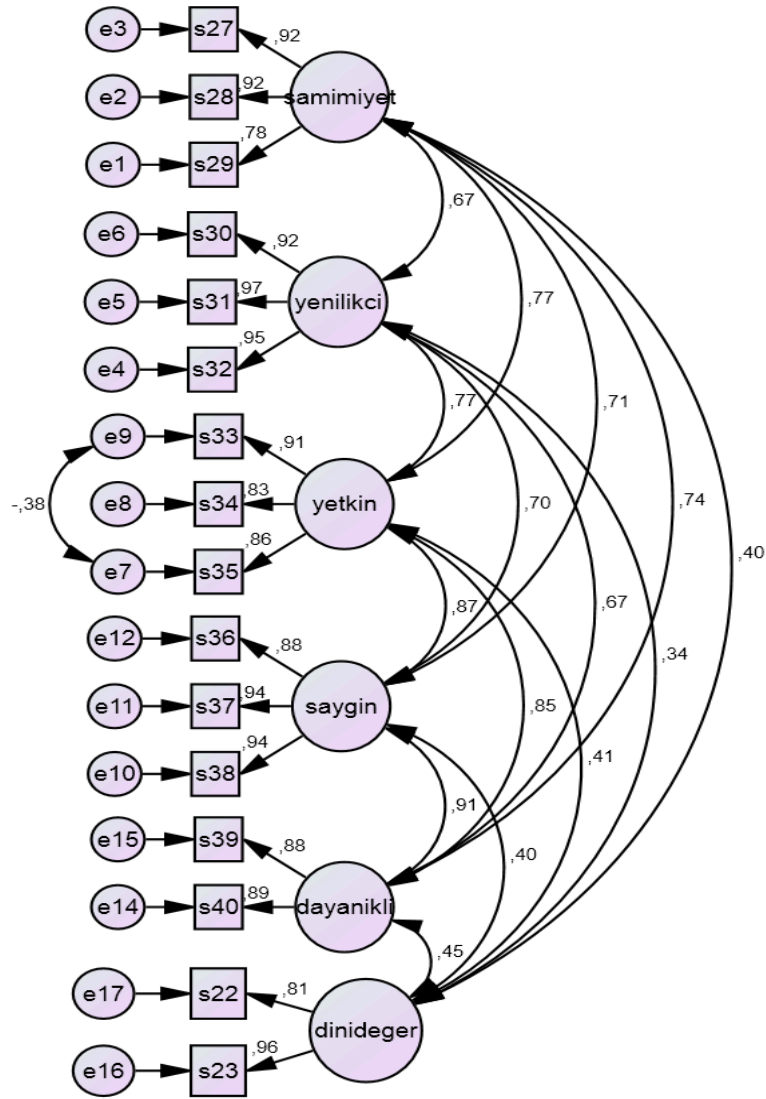
Ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İşveren markasının fonksiyonel fayda ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5: Fonksiyonel Fayda Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan analiz sonucunda ölçekteki 2. madde “Başkalarından katılım bankasında ne yapıldığını öğrendim” ve 19. madde “Katılım bankası esnek çalışma saatleri sunmaktadır” ifadeleri uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare

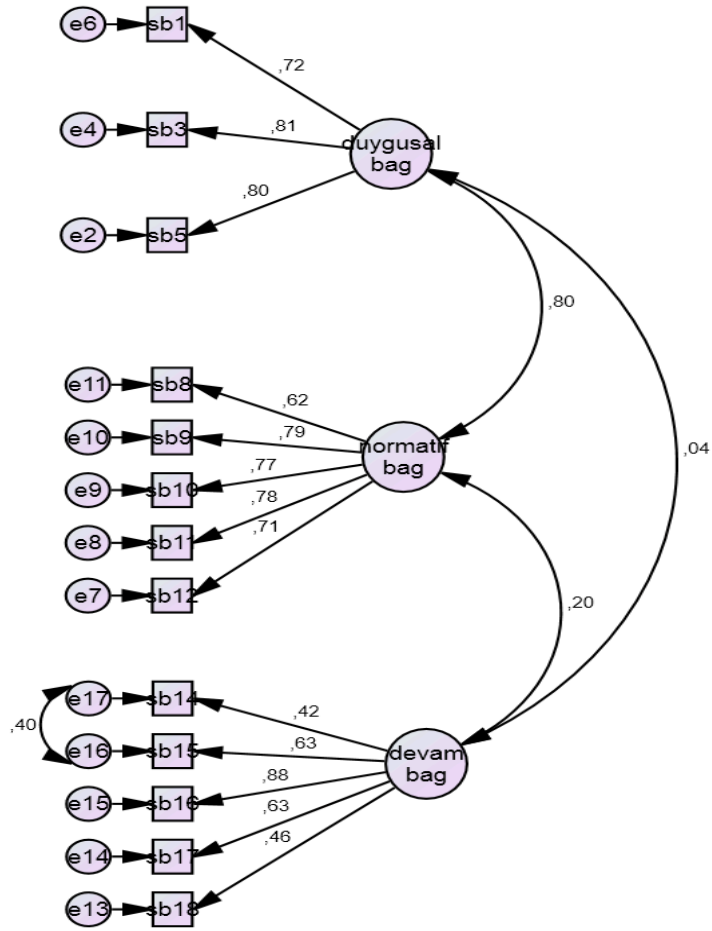
(χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri saptanmıştır ($\chi^2=707.569$, $df=186$, $p<.01$, $\chi^2/df=3.804$). Bu bilgilere bakarak önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de (GFI=0.89, CFI=0.94, AGFI=0.86, NFI=0.92, RMSEA=0.07) ölçek için önerilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. İşveren markasının duygusal fayda ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 6: Duygusal Fayda Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan analiz sonucunda ölçekteki 41. madde “Kurumun erkek egemen olması benim için önemlidir” ifadesi uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar

analiz yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri saptanmıştır ($\chi^2=391.095$, $df=88$, $p<.01$, $\chi^2/df=4.444$). Bu bilgilere bakarak önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğu söylenebilir. Modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de (GFI=0.92, CFI=0.96, AGFI=0.87, NFI=0.96, RMSEA=0.07) ölçek için önerilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 2. madde “Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum”, 4. madde “Kendimi kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum”,

6. madde “Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok” ve 7. madde “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” olumsuz ifadeler olduğundan ters kodlanmıştır. Buna rağmen belirtilen ifadeler ve 13. madde olan ”Şu anda kurumumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” ifadesi uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri saptanmıştır ($\chi^2=297.843$, $df=61$, $p<.01$, $\chi^2/df=4.883$). Bu bilgilere bakarak önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de (GFI=0.92, CFI=0.92, AGFI=0.88, NFI=0.90, RMSEA=0.08) ölçek için önerilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti tek boyutlu olduğu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

Ölçeklerin güvenirliği için Cronbach alpha iç tutarlılık değerine bakılmıştır. Aşağıdaki tablolarda ölçeklerin alpha değerlerine ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Tablo 3
Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Aşına Olma	2	.78
Kariyer İmkânları	4	.94
Ücret ve Yan Haklar	3	.83
İstihdam Güvencesi	4	.85
İş Çeşitliliği	4	.89
İş Aile Dengesi	2	.84
Örgütsel Çekicilik	3	.86
Fonksiyonel Fayda	22	.93

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçekten 2. ve 19. maddeler çıkarılmıştır. Analiz 22 madde ile yapılmıştır. Cronbach alpha iç tutarlılık analizi ölçek ifadelerinin bir bütün oluşturduğunu göstermektedir. İç tutarlılık için Cronbach Alpha değerinin 0.70’ten yüksek olması beklenir. Fonksiyonel fayda ölçeğinin alpha değeri 0.93 olarak bulunmuştur. Bu bulguya bakarak fonksiyonel fayda ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4
Duygusal Fayda Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dini Değer	2	.87
Samimi Olma	3	.90
Yenilikçi Olma	3	.96
Yetkin Olma	3	.88
Saygınlık	3	.94
Ekonomik Dayanıklılık	2	.87
Duygusal Fayda	16	.95

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçekten 41. madde çıkarılmış, analiz 16 madde ile yapılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda duygusal fayda ölçeğinin cronbach alpha 0.95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5
Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Duygusal Bağlılık	3	.81
Normatif Bağlılık	5	.85
Devam Bağlılığı	5	.75
Örgütsel Bağlılık	13	.84

Örgütsel bağlılık ölçeğinden yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakarak 2, 4, 6, 7 ve 13. maddeler çıkarılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin alpha değeri 0.84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	3	.92

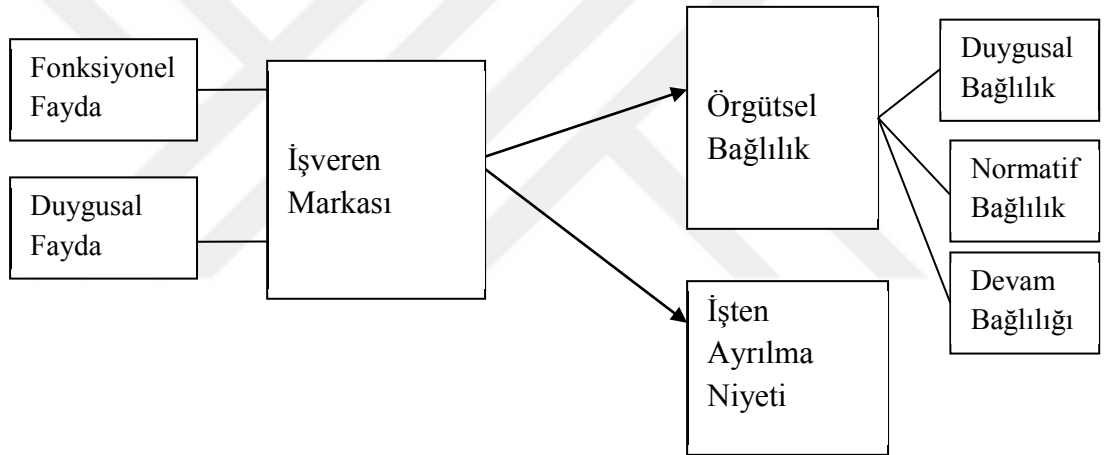
İşten ayrılma niyeti tek boyutlu olup 3 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin yapılan güvenirlik analizi sonucunda alpha değeri 0.92 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin alpha değeri 0.70'ten yüksek olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5. Araştırmanın Kısıtı

Araştırma 4 katılım bankası çalışanları ile sınırlıdır. Veri toplama sürecinde yeni kurulmaya başlandığı ve personel yapısı oluşmadığı için Ziraat Katılım ve Vakıf Katılım Bankası çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu iki bankanın çalışanlarının araştırmaya dahil edilmemesi araştırmanın kısıtıdır.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada işveren markası, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığını ve eğer bir ilişki söz konusu ise de işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Amaca uygun olarak araştırma modeli şu şekilde ifade edilebilir;



Şekil 8: Araştırma Modeli

İşveren markası uygulamaları nedeniyle örgütünü “çalışabilecek en iyi yer (great place to work)” olarak algılayan işgören başka bir örgütte çalışmayı düşünmez. Diğer bir ifadeyle işgörenler örgütlerine bağlılık gösterirler. Nitekim yapılan araştırmalarda işveren markasının örgütsel bağlılık göstermede önemli bir değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Ünal, 2010; Javanmard ve Nia, 2011; Priyadarshi, 2011; Vaijayanthi ve diğerleri, 2011; Ito, Brotheridge ve MacFarland, 2013). İşveren markası ve örgütsel bağlılık boyutlar bağlamında ele alındığında ise duygusal tercih özellikleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ilişki, fonksiyonel tercih özellikleri ile devam bağlılığı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ünal, 2010). Vaijayanthi ve diğerleri (2011) yaptıkları araştırmada işveren markası ile duygusal ve normatif bağlılık

arasındaki ilişkinin devam bağıllığına göre daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Ito, Brotheridge ve McFarland (2013) işe ilk girilen yıllarda fonksiyonel özelliklerin duygusal özelliklere göre bağıllıkta daha fazla etkiye sahip olduğunu ama sonraki yıllarda bu durumun tersine döndüğünü ve duygusal özelliklerin duygusal bağıllık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: İşveren markası örgütsel bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H2: İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda örgütsel bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H2a: İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda duygusal bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H2b: İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda normatif bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H2c: İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda devam bağıllığını pozitif yönde etkiler.

H3: İşveren markası boyutu olan duygusal fayda örgütsel bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H3a: İşveren markası boyutu olan duygusal fayda duygusal bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H3b: İşveren markası boyutu olan duygusal fayda normatif bağıllığı pozitif yönde etkiler.

H3c: İşveren markası boyutu olan duygusal fayda devam bağıllığını pozitif yönde etkiler.

Ekonomik boyut açısından bireylerin işten ayrılmaları yeni çalışan bulma ve eğitimli çalışanları kaybetme açısından örgüte yeni maliyetler doğuracaktır (Mittchel, Holtom ve Lee, 2001). Bu konuyu Jacobs (2007), yeni çalışanlar bulmanın mevcut çalışanları elde tutmak için harcanacak kaynaklardan daha fazla maliyet getireceği şeklinde

açıklamıştır. Burada çalışanların işten ayrılma niyetlerini minimum seviyede tutmak konusunda işveren markasının sunduğu faydalar büyük önem taşımaktadır.

Berthon, Ewing ve Hah (2005) çalışmalarında etkin bir işveren markasının hem işgörenlerin markaya bakış açısını etkileyeceğini hem de çalışma sürelerine olumlu yönde katkı yapacağını ve işten ayrılmalarının önüne geçeceğini ifade etmişlerdir. Yani güçlü bir işveren markası mevcut çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyecektir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4: İşveren markası işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H5: İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H6: İşveren markası boyutu olan duygusal fayda işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

3.7. Araştırmanın Bulguları

3.7.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlere Ait Demografik Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan 578 katılım bankası çalışanına ait demografik özelliklerden bahsedilecektir.

Tablo 7
Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadın	128	22,1
	Erkek	450	77,9
Medeni Durum	Bekâr	195	33,7
	Evli	383	66,3
Eğitim	Lise	12	2,1
	Ön Lisans	27	4,7
	Lisans	377	65,2
	Lisans Üstü	162	28,0
Yaş	20-24	47	8,1
	25-29	192	33,2
	30-34	235	40,7
	35-39	70	12,1
	40 ve üzeri	34	5,9
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	75	13,0
	1-5	262	45,3
	6-10	183	31,7
	11-15	42	7,3
	16-20	9	1,6
	20 ve üzeri	7	1,2
Çalışılan Kurum	Albaraka	133	23,0
	Bank Asya	135	23,4
	Kuveyt Türk	219	37,9
	Türkiye Finans	91	15,7
Toplam		578	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %77,9'u erkek %22,1'i kadındır. Ayrıca katılımcıların %66,3'u evlidir. Katılımcıların %40,7'si 30-34 yaş aralığında olup büyük bir kısmı (%65,2) lisans mezunudur. Banka çalışanlarının %45,3'ü 1-5 yıl çalışma deneyimine sahiptir. Araştırmaya katılanların %37,9'u Kuveyt Türk'te, %23,4'ü Bank Asya'da, %23,0'ü Albaraka'da ve %15,7'si Türkiye Finans'ta çalışmaktadır.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmada ele alınan fonksiyonel fayda, duygusal fayda, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

Tablo 8
Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	En Az	En Çok	Ort.	S. S	Varyans
İşveren Markası	578	,97	4,87	3,68	,52	,27
Fonksiyonel Fayda	578	1,00	5,00	3,41	,63	,40
Aşına Olma	578	1,00	5,00	3,39	1,01	1,02
Kariyer Olanakları	578	1,00	5,00	3,79	,88	,77
Ücret ve yan haklar	578	1,00	5,00	3,12	,84	,71
İstihdam Güvencesi	578	1,00	5,00	3,15	,81	,66
İş Çeşitliliği	578	1,00	5,00	3,08	,85	,72
İş Aile Dengesi	578	1,00	5,00	3,52	,92	,85
Örgütsel Çekicilik	578	1,00	5,00	3,89	,79	,63
Duygusal Fayda	578	1,00	5,00	4,28	,63	,39
Dini Değer	578	1,00	5,00	4,17	,92	,86
Samimiyet	578	1,00	5,00	4,38	,72	,53
Yenilikçi Olma	578	1,00	5,00	4,16	,80	,64
Yetkin Olma	578	1,00	5,00	4,27	,72	,52
Saygın Olma	578	1,00	5,00	4,31	,76	,58
Dayanıklı Olma	578	1,00	5,00	4,41	,71	,51
Örgütsel Bağlılık	578	1,00	5,00	3,26	,61	,38
Duygusal Bağlılık	578	1,00	5,00	3,71	,86	,74
Normatif Bağlılık	578	1,00	5,00	3,39	,85	,72
Devam Bağlılığı	578	1,00	5,00	2,86	,75	,57
İşten Ayrılma Niyeti	578	1,00	5,00	2,28	1,10	1,23

Araştırma kapsamında işveren markası, fonksiyonel fayda, duygusal fayda, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin belirlenmesi için bu ölçeklerden elde edilen toplam puanlar madde sayısına bölünerek ortalama puanlar elde edilmiştir.

Tabloda ifade edilen sonuçlara göre katılımcıların işveren markası algı düzeyinin ($X_{markaort} = 3,68$; $s.s = 0,52$) orta; fonksiyonel fayda algısının ($X_{fonkort} = 3,41$; $s.s = 0,63$) orta; duygusal fayda algısının ($X_{duygusaltort} = 4,28$; $s.s = 0,63$) yüksek; örgütsel bağlılık düzeyinin ($X_{bağlılıkort} = 3,26$; $s.s = 0,61$) orta ve işten ayrılma niyeti düzeyinin ($X_{ayrılmaort} = 2,28$; $s.s = 1,10$) düşük olduğu görülmektedir.

3.7.3. Katılımcıların İşveren Markası Algı Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmada ele alınan işveren markası, işveren markası boyutu olarak fonksiyonel ve duygusal faydanın cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda

çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Farklılık için t test ve F test analizi yapılacaktır.

Tablo 9
İşveren Markası Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ort.	S. S	t	P
İşveren Markası	Kadın	128	3,63	,45	-1,118	,264
	Erkek	450	3,69	,54		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($t = -1,118$; $p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 10
Fonksiyonel Fayda Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ort.	S. S	t	P
Fonksiyonel Fayda	Kadın	128	3,33	,57	-1,500	,134
	Erkek	450	3,43	,65		
Aşına Olma	Kadın	128	3,42	,91	,324	,746
	Erkek	450	3,38	1,04		
Kariyer Olanakları	Kadın	128	3,65	,79	-2,055	,040
	Erkek	450	3,83	,89		
Ücret ve Yan Haklar	Kadın	128	3,02	,77	-1,483	,139
	Erkek	450	3,15	,86		
İstihdam Güvencesi	Kadın	128	3,07	,75	-1,235	,217
	Erkek	450	3,17	,82		
İş Çeşitliliği	Kadın	128	3,07	,83	-,224	,823
	Erkek	450	3,09	,85		
İş Aile Dengesi	Kadın	128	3,41	,87	-1,575	,116
	Erkek	450	3,55	,93		
Örgütsel Çekicilik	Kadın	128	3,81	,78	-1,235	,217
	Erkek	450	3,91	,79		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının fonksiyonel fayda algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($t = -1,500$; $p > 0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca fonksiyonel fayda alt boyutu olan aşına olma ($t = ,324$; $p > 0,05$), ücret ve yan haklar ($t = -1,483$; $p > 0,05$), istihdam güvencesi ($t = -1,235$; $p > 0,05$), iş çeşitliliği ($t = -,224$; $p > 0,05$), iş aile dengesi ($t = -1,575$; $p > 0,05$) ve örgütsel çekicilik algı düzeyinin ($t = -1,235$; $p > 0,05$) cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kariyer olanaklarının ise

cinsiyete göre farklılaştığı ($t=-2,055$; $p<0,05$) erkeklerin kariyer olanakları algı düzeyinin kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11
Duygusal Fayda Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ort.	S. S.	t	p
Duygusal Fayda	Kadın	128	4,27	,53	-,194	,846
	Erkek	450	4,29	,65		
Dini Değer	Kadın	128	4,08	,98	-1,125	,261
	Erkek	450	4,19	,91		
Samimi Olma	Kadın	128	4,39	,69	,141	,888
	Erkek	450	4,38	,73		
Yenilikçi Olma	Kadın	128	4,11	,73	-,874	,382
	Erkek	450	4,18	,82		
Yetkin Olma	Kadın	128	4,29	,64	,232	,817
	Erkek	450	4,27	,74		
Saygın Olma	Kadın	128	4,35	,62	,756	,450
	Erkek	450	4,30	,79		
Dayanıklı Olma	Kadın	128	4,40	,63	-,222	,824
	Erkek	450	4,42	,74		

Yapılan analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının duygusal fayda algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($t=-,194$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların dini değer ($t=-1,125$; $p>0,05$), samimi olma ($t=,141$; $p>0,05$), yenilikçi olma ($t=-,874$; $p>0,05$), yetkin olma ($t=,232$; $p>0,05$), saygın olma ($t=,756$; $p>0,05$) ve dayanıklı olma algı düzeyinin ($t=-,222$; $p>0,05$) cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 12
İşveren Markası Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ort.	S. S.	t	p
İşveren Markası	Bekâr	195	3,64	,57	-1,387	,166
	Evli	383	3,70	,50		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısının medeni duruma göre farklılaşmadığı ($t=-1,387$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 13
Fonksiyonel Fayda Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Medeni Durum	n	Ort.	S. S	t	p
Fonksiyonel Fayda	Bekâr	195	3,40	,64	-,260	,795
	Evli	383	3,41	,63		
Aşına Olma	Bekâr	195	3,35	,95	-,759	,448
	Evli	383	3,41	1,04		
Kariyer Olanakları	Bekâr	195	3,73	,92	-1,177	,240
	Evli	383	3,82	,85		
Ücret ve Yan Haklar	Bekâr	195	3,19	,81	1,366	,172
	Evli	383	3,08	,86		
İstihdam Güvencesi	Bekâr	195	3,20	,76	1,103	,270
	Evli	383	3,12	,84		
İş Çeşitliliği	Bekâr	195	3,07	,89	-,296	,767
	Evli	383	3,09	,83		
İş Aile Dengesi	Bekâr	195	3,49	,94	-,529	,597
	Evli	383	3,53	,91		
Örgütsel Çekicilik	Bekâr	195	3,83	,81	-1,277	,202
	Evli	383	3,92	,78		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının fonksiyonel fayda algısının medeni duruma göre farklılaşmadığı ($t=-,260$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların aşına olma ($t=-,759$; $p>0,05$), kariyer olanakları ($t=-1,177$; $p>0,05$), ücret ve yan haklar ($t=1,366$; $p>0,05$), istihdam güvencesi ($t=1,103$; $p>0,05$), iş çeşitliliği ($t=-,296$; $p>0,05$), iş aile dengesi ($t=-,529$; $p>0,05$) ve örgütsel çekicilik algı düzeyinin ($t=-1,277$; $p>0,05$) medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14
Duygusal Fayda Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Medeni Durum	n	Ort.	S. S	t	p
Duygusal Fayda	Bekâr	195	4,19	,72	-2,465	,014
	Evli	383	4,33	,57		
Dini Değer	Bekâr	195	4,08	,95	-1,556	,120
	Evli	383	4,21	,91		
Samimi Olma	Bekâr	195	4,26	,87	-2,892	,004
	Evli	383	4,44	,63		
Yenilikçi Olma	Bekâr	195	4,06	,87	-2,109	,035
	Evli	383	4,21	,75		
Yetkin Olma	Bekâr	195	4,19	,82	-2,024	,043
	Evli	383	4,32	,66		
Saygın Olma	Bekâr	195	4,25	,82	-1,300	,194
	Evli	383	4,34	,73		
Dayanıklı Olma	Bekâr	195	4,32	,81	-2,232	,026
	Evli	383	4,46	,65		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının duygusal fayda algısının medeni duruma göre farklılaştığı ($t=-2,465$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Evlilerin duygusal fayda algı düzeyleri bekârlara göre fazladır. Duygusal fayda alt boyutu olan samimi olma ($t=-2,892$; $p<0,05$), yenilikçi olma ($t=-2,109$; $p<0,05$), yetkin olma ($t=-2,024$; $p<0,05$) ve dayanıklı olma algısının medeni duruma göre farklılaştığı ($t=-2,232$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin samimi olma, yenilikçi olma, yetkin olma ve dayanıklı olma algı düzeyi bekârlardan fazladır. Dini değer ($t=-1,556$; $p>0,05$) ve saygın olma ($t=-1,300$; $p>0,05$) algı düzeyinin ise medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 15
İşveren Marka Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Yaş	n	Ort.	S. S.	F	p
İşveren Markası	20-24	47	3,73	,46	,683	,604
	25-29	192	3,67	,57		
	30-34	235	3,68	,49		
	35-39	70	3,72	,52		
	40 ve üzeri	34	3,56	,52		

Katılımcıların işveren marka algısının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla One Way ANOVA testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz

sonucunda katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı ($F=,683$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 16
Fonksiyonel Fayda Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Yaş	n	Ort.	S. S.	F	p
Fonksiyonel Fayda	20-24	47	3,61	,48	2,368	,052
	25-29	192	3,40	,66		
	30-34	235	3,39	,61		
	35-39	70	3,46	,67		
	40 ve üzeri	34	3,19	,65		
Aşına Olma	20-24	47	3,47	,98	,434	,784
	25-29	192	3,35	1,02		
	30-34	235	3,43	1,02		
	35-39	70	3,30	1,04		
	40 ve üzeri	34	3,47	,91		
Kariyer Olanakları	20-24	47	3,99	,77	1,978	,096
	25-29	192	3,75	,93		
	30-34	235	3,78	,83		
	35-39	70	3,93	,85		
	40 ve üzeri	34	3,52	,99		
Ücret ve Yan Haklar	20-24	47	3,43	,61	3,872	,004
	25-29	192	3,14	,87		
	30-34	235	3,08	,83		
	35-39	70	3,18	,96		
	40 ve üzeri	34	2,71	,64		
İstihdam Güvencesi	20-24	47	3,50	,56	3,990	,003
	25-29	192	3,19	,80		
	30-34	235	3,09	,78		
	35-39	70	3,16	,97		
	40 ve üzeri	34	2,83	,86		
İş Çeşitliliği	20-24	47	3,15	,68	1,211	,305
	25-29	192	3,06	,88		
	30-34	235	3,09	,84		
	35-39	70	3,20	,88		
	40 ve üzeri	34	2,83	,84		
İş Aile Dengesi	20-24	47	3,78	,95	1,441	,219
	25-29	192	3,51	,95		
	30-34	235	3,51	,84		
	35-39	70	3,50	,99		

	40 ve üzeri	34	3,30	1,06		
Örgütsel Çekicilik	20-24	47	4,00	,72	,830	,506
	25-29	192	3,87	,83		
	30-34	235	3,84	,78		
	35-39	70	3,98	,79		
	40 ve üzeri	34	3,97	,740		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının fonksiyonel fayda algısının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı ($F=2,368$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca fonksiyonel fayda alt boyutlarından aşına olma ($F=,434$; $p>0,05$), kariyer olanakları ($F=1,978$; $p>0,05$), iş çeşitliliği ($F=1,211$; $p>0,05$), iş aile dengesi ($F=1,441$; $p>0,05$) ve örgütsel çekicilik ($F=,830$; $p>0,05$) algı düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir. Fonksiyonel fayda alt boyutu olan ücret ve yan haklar ($F=3,872$; $p<0,05$) ile istihdam güvencesinin ($F=3,990$; $p<0,05$) ise yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 17
Ücret ve Yan Haklar ile Yaş Farklılaşması Tukey Testi Sonuçları

	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart hata	p
Ücret ve Yan Haklar	20-24	25-29	,29	,13	,185
		30-34	,35	,13	,070
		35-39	,25	,15	,476
		40 ve üzeri	,72*	,18	,001
	25-29	20-24	-,29	,13	,185
		30-34	,05	,08	,971
		35-39	-,04	,11	,997
		40 ve üzeri	,42	,15	,052
	30-34	20-24	-,35	,13	,070
		25-29	-,05	,08	,971
		35-39	-,09	,11	,930
		40 ve üzeri	,37	,15	,110
	35-39	20-24	-,25	,15	,476
		25-29	,04	,11	,997
		30-34	,09	,11	,930
		40 ve üzeri	,46	,17	,063
	40 ve üzeri	20-24	-,73*	,18	,001
		25-29	-,42	,15	,052
		30-34	-,37	,15	,110
		35-39	-,46	,17	,063

Farklılıkların hangi yaş grupları arasından kaynaklandığını gösteren Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 17 incelendiğinde farklılığın 20-24 yaş ile 40 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 18
İstihdam Güvencesi ile Yaş Farklılaşması Tukey Testi Sonuçları

	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
İstihdam Güvencesi	20-24	25-29	,30	,13	,136
		30-34	,40*	,12	,014
		35-39	,34	,15	,166
		40 ve üzeri	,66*	,18	,002
	25-29	20-24	-,30	,13	,136
		30-34	,10	,07	,680
		35-39	,03	,11	,998
		40 ve üzeri	,36	,15	,115
	30-34	20-24	-,40*	,12	,014
		25-29	-,10	,07	,680
		35-39	-,06	,10	,971
		40 ve üzeri	,25	,14	,410
	35-39	20-24	-,34	,15	,166
		25-29	-,03	,11	,998
		30-34	,06	,10	,971
		40 ve üzeri	,32	,16	,301
	40 ve üzeri	20-24	-,66*	,18	,002
		25-29	-,36	,15	,115
		30-34	-,25	,14	,410
		35-39	-,32	,16	,301

Katılımcıların istihdam güvencesi algısı farklılıkların hangi yaş grupları arasından kaynaklandığını gösteren Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 18 incelendiğinde farklılığın 20-24 yaş ile 30-34 yaş ve 20-24 yaş ile 40 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 19
Duygusal Fayda Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Yaş	n	Ort.	S. S.	F	p
Duygusal Fayda	20-24	47	4,14	,67	,710	,585
	25-29	192	4,28	,72		
	30-34	235	4,31	,56		
	35-39	70	4,30	,55		
	40 ve üzeri	34	4,28	,57		
Dini Değer	20-24	47	4,13	,91	,178	,950
	25-29	192	4,20	,93		
	30-34	235	4,13	,88		
	35-39	70	4,19	1,07		
	40 ve üzeri	34	4,19	,92		
Samimi Olma	20-24	47	4,16	,92	1,432	,222
	25-29	192	4,39	,78		
	30-34	235	4,39	,67		
	35-39	70	4,48	,59		
	40 ve üzeri	34	4,36	,65		
Yenilikçi Olma	20-24	47	4,07	,82	,188	,945
	25-29	192	4,16	,85		
	30-34	235	4,18	,73		
	35-39	70	4,17	,87		
	40 ve üzeri	34	4,13	,80		
Yetkin Olma	20-24	47	4,05	,79	1,846	,119
	25-29	192	4,25	,82		
	30-34	235	4,35	,65		
	35-39	70	4,23	,62		
	40 ve üzeri	34	4,31	,59		
Saygın Olma	20-24	47	4,19	,78	,517	,723
	25-29	192	4,30	,84		
	30-34	235	4,35	,70		
	35-39	70	4,26	,73		
	40 ve üzeri	34	4,36	,72		
Dayanıklı Olma	20-24	47	4,27	,77	1,062	,374
	25-29	192	4,40	,82		
	30-34	235	4,43	,64		
	35-39	70	4,53	,67		
	40 ve üzeri	34	4,33	,57		

Yapılan analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının duygusal fayda algısının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı ($F=,710$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların duygusal fayda alt boyutu olan dini değer ($F=,178$; $p>0,05$), samimi olma ($F=1,432$; $p>0,05$), yenilikçi olma ($F=,188$; $p>0,05$), yetkin olma ($F=1,846$; $p>0,05$), saygın olma

(F=,517; p>0,05) ve dayanıklı olma algı düzeyinin (F=1,062; p>0,05) yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 20
İşveren Markası Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	Eğitim	n	Ort.	S. S.	F	p
İşveren Markası	Lise	12	3,84	,39	1,491	,216
	Ön Lisans	27	3,51	,52		
	Lisans	377	3,70	,51		
	Lisanstü	162	3,66	,55		

Katılımcıların işveren marka algısının eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla One Way ANOVA testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı (F=1,491; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 21
Fonksiyonel Fayda Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	Eğitim	n	Ort.	S. S.	F	p
Fonksiyonel Fayda	Lise	12	3,51	,66	,393	,758
	Ön Lisans	27	3,32	,62		
	Lisans	377	3,42	,61		
	Lisanstü	162	3,38	,69		
Aşına Olma	Lise	12	2,87	1,15	1,428	,234
	Ön Lisans	27	3,24	,85		
	Lisans	377	3,40	1,00		
	Lisanstü	162	3,45	1,03		
Kariyer	Lise	12	3,56	1,05	,579	,629
	Ön Lisans	27	3,84	,80		
	Lisans	377	3,82	,82		
	Lisanstü	162	3,74	1,00		
Ücret ve Yan Haklar	Lise	12	3,27	,63	,397	,755
	Ön Lisans	27	3,17	,80		
	Lisans	377	3,13	,83		
	Lisanstü	162	3,07	,90		
İstihdam	Lise	12	3,52	,77	1,041	,374
	Ön Lisans	27	3,02	,95		
	Lisans	377	3,14	,78		
	Lisanstü	162	3,16	,86		

İş Çeşitliliği	Lise	12	3,39	,90	,964	,409
	Ön Lisans	27	3,04	,82		
	Lisans	377	3,11	,85		
	Lisanstü	162	3,02	,85		
İş Aile Dengesi	Lise	12	3,62	,77	,372	,773
	Ön Lisans	27	3,35	,96		
	Lisans	377	3,53	,91		
	Lisanstü	162	3,52	,94		
Örgütsel Çekicilik	Lise	12	4,16	,36	2,033	,108
	Ön Lisans	27	3,56	,82		
	Lisans	377	3,90	,81		
	Lisanstü	162	3,88	,76		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının fonksiyonel fayda algısının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ($F=,393$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların aşına olma ($F=1,428$; $p>0,05$), kariyer olanakları ($F=,579$; $p>0,05$), ücret ve yan haklar ($F=,397$; $p>0,05$), istihdam güvencesi ($F=1,041$; $p>0,05$), iş çeşitliliği ($F=,964$; $p>0,05$), iş aile dengesi ($F=,372$; $p>0,05$) ve örgütsel çekicilik algı düzeyinin ($F=2,033$; $p>0,05$) eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 22
Duygusal Fayda Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	Eğitim	n	Ort.	S. S.	F	p
Duygusal Fayda	Lise	12	4,54	,40	2,689	,046
	Ön Lisans	27	4,00	,66		
	Lisans	377	4,31	,62		
	Lisanstü	162	4,26	,63		
Dini Değer	Lise	12	4,37	,64	1,166	,322
	Ön Lisans	27	3,87	1,08		
	Lisans	377	4,18	,88		
	Lisanstü	162	4,17	1,01		
Samimi Olma	Lise	12	4,52	,77	,625	,599
	Ön Lisans	27	4,22	,83		
	Lisans	377	4,39	,71		
	Lisanstü	162	4,38	,74		
Yenilikçi Olma	Lise	12	4,44	,60	2,858	,036
	Ön Lisans	27	3,82	1,01		
	Lisans	377	4,21	,74		
	Lisanstü	162	4,10	,87		

Yetkin Olma	Lise	12	4,44	,43	3,046	,028
	Ön Lisans	27	3,90	,81		
	Lisans	377	4,31	,71		
	Lisansüstü	162	4,24	,73		
Saygın Olma	Lise	12	4,69	,38	2,740	,043
	Ön Lisans	27	4,00	,90		
	Lisans	377	4,33	,75		
	Lisansüstü	162	4,28	,77		
Dayanıklı Olma	Lise	12	4,79	,39	1,529	,206
	Ön Lisans	27	4,25	,75		
	Lisans	377	4,41	,72		
	Lisansüstü	162	4,41	,70		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının duygusal fayda algısının eğitim düzeyine göre farklılaştığı ($F=2,689$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Duygusal fayda alt boyutu olan yenilikçi olma ($F=2,858$; $p<0,05$), yetkin olma ($F=3,046$; $p<0,05$) ve saygın olma ($F=2,740$; $p<0,05$) algısının eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Dini değer ($F=1,166$; $p>0,05$), samimi olma ($F=,625$; $p>0,05$), dayanıklı olma ($F=1,529$; $p>0,05$) algı düzeyinin ise eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Farklılığın olduğu tespit edilen değişkenlerde farklılığın hangi eğitim düzeyi arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Fakat $p<0,05$ olmasına rağmen Tukey testinde fark tespit edilemediği için LSD testi yapılmıştır.

Tablo 23
Duygusal Fayda ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları

	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Duygusal Fayda	Lise	Ön Lisans	,53*	,21	,014
		Lisans	,23	,18	,211
		Lisansüstü	,27	,18	,141
	Ön Lisans	Lise	-,53*	,21	,014
		Lisans	-,30*	,12	,016
		Lisansüstü	-,25*	,13	,049
	Lisans	Lise	-,23	,18	,211
		Ön Lisans	,30*	,12	,016
		Lisansüstü	,04	,05	,436
	Lisansüstü	Lise	-,27	,18	,141
		Ön Lisans	,25*	,13	,049
		Lisans	-,04	,05	,436

Katılımcıların duygusal fayda algısı farklılıklarının hangi eğitim düzeyi arasından kaynaklandığını gösteren LSD testi sonuçlarına göre Lise ile Ön Lisans, Ön lisans ile Lisans ve Lisansüstü arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 24
Yenilikçi Olma ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları

	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Yenilikçi Olma	Lise	Ön Lisans	,61*	,27	,026
		Lisans	,23	,23	,318
		Lisansüstü	,34	,23	,151
	Ön Lisans	Lise	-,61*	,27	,026
		Lisans	-,38*	,15	,016
		Lisansüstü	-,27	,16	,100
	Lisans	Lise	-,23	,23	,318
		Ön Lisans	,38*	,15	,016
		Lisansüstü	,10	,07	,144
	Lisansüstü	Lise	-,34	,23	,151
		Ön Lisans	,27	,16	,100
		Lisans	-,10	,07	,144

Katılımcıların yenilikçi olma algısı farklılıklarının hangi eğitim düzeyi arasından kaynaklandığını gösteren LSD testi sonuçlarına göre Ön lisans ile Lise ve Lisans arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 25
Yetkin Olma ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları

	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Yetkin Olma	Lise	Ön Lisans	,54*	,25	,031
		Lisans	,13	,21	,535
		Lisansüstü	,19	,21	,366
	Ön Lisans	Lise	-,54*	,25	,031
		Lisans	-,41*	,14	,004
		Lisansüstü	-,34*	,15	,021
	Lisans	Lise	-,13	,21	,535
		Ön Lisans	,41*	,14	,004
		Lisansüstü	,06	,06	,346
	Lisansüstü	Lise	-,19	,21	,366
		Ön Lisans	,34*	,15	,021
		Lisans	-,06	,06	,346

Katılımcıların yetkin olma algısı farklılıkların hangi eğitim düzeyi arasından kaynaklandığını gösteren LSD testi sonuçlarına göre Ön lisans ile Lise, Lisans ve Lisansüstü arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 26
Saygın Olma ile Eğitim Düzeyi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları

	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Saygın Olma	Lise	Ön Lisans	,69*	,26	,009
		Lisans	,35	,22	,110
		Lisans Üstü	,41	,22	,072
	Ön Lisans	Lise	-,69*	,26	,009
		Lisans	-,33*	,15	,026
		Lisans Üstü	-,28	,15	,073
	Lisans	Lise	-,35	,22	,110
		Ön Lisans	,33*	,15	,026
		Lisans Üstü	,05	,07	,452
	Lisans Üstü	Lise	-,41	,22	,072
		Ön Lisans	,28	,15	,073
		Lisans	-,05	,07	,452

Katılımcıların saygın olma algısı farklılıkların hangi eğitim düzeyi arasından kaynaklandığını gösteren LSD testi sonuçlarına göre Ön lisans ile Lise ve Lisans arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 27
İşveren Markası Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S. S.	F	p
İşveren Markası	1 yıldan az	75	3,74	,47	,551	,738
	1-5 yıl	262	3,66	,61		
	6-10 yıl	183	3,69	,44		
	11-15 yıl	42	3,62	,37		
	16-19 yıl	9	3,83	,48		
	20 yıl ve üzeri	7	3,73	,37		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısının çalışma süresine göre farklılaşmadığı ($F=,551$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 28
Fonksiyonel Fayda Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S. S.	F	p
Fonksiyonel Fayda	1 yıldan az	75	3,51	,51	1,147	,334
	1-5 yıl	262	3,39	,70		
	6-10 yıl	183	3,40	,60		
	11-15 yıl	42	3,31	,48		
	16-19 yıl	9	3,70	,68		
	20 yıl ve üzeri	7	3,22	,64		
Aşına Olma	1 yıldan az	75	3,64	,85	2,722	,019
	1-5 yıl	262	3,33	1,04		
	6-10 yıl	183	3,39	1,00		
	11-15 yıl	42	3,20	1,01		
	16-19 yıl	9	4,22	,50		
	20 yıl ve üzeri	7	3,21	1,34		
Kariyer	1 yıldan az	75	3,95	,79	,778	,566
	1-5 yıl	262	3,74	,94		
	6-10 yıl	183	3,80	,84		
	11-15 yıl	42	3,74	,71		
	16-19 yıl	9	4,02	,73		
	20 yıl ve üzeri	7	3,75	1,34		
Ücret ve Yan Haklar	1 yıldan az	75	3,21	,72	1,698	,133
	1-5 yıl	262	3,16	,88		
	6-10 yıl	183	3,09	,84		
	11-15 yıl	42	2,80	,76		
	16-19 yıl	9	3,29	1,04		
	20 yıl ve üzeri	7	2,95	,55		
İstihdam	1 yıldan az	75	3,23	,72	1,946	,085
	1-5 yıl	262	3,21	,82		
	6-10 yıl	183	3,08	,81		
	11-15 yıl	42	2,94	,76		
	16-19 yıl	9	3,50	1,07		
	20 yıl ve üzeri	7	2,78	,89		
İş Çeşitliliği	1 yıldan az	75	3,10	,75	1,201	,307
	1-5 yıl	262	3,05	,91		
	6-10 yıl	183	3,13	,84		
	11-15 yıl	42	3,12	,60		
	16-19 yıl	9	3,22	1,02		
	20 yıl ve üzeri	7	2,39	,71		

İş Aile Dengesi	1 yıldan az	75	3,68	,84	1,231	,293
	1-5 yıl	262	3,49	,99		
	6-10 yıl	183	3,50	,82		
	11-15 yıl	42	3,41	,91		
	16-19 yıl	9	4,05	,91		
	20 yıl ve üzeri	7	3,42	1,30		
Örgütsel Çekicilik	1 yıldan az	75	3,97	,82	1,147	,334
	1-5 yıl	262	3,83	,85		
	6-10 yıl	183	3,88	,73		
	11-15 yıl	42	4,00	,59		
	16-19 yıl	9	4,00	,72		
	20 yıl ve üzeri	7	4,38	,59		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının fonksiyonel fayda algısının çalışma süresine göre farklılaşmadığı ($F=1,147$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kariyer olanakları ($F=,778$; $p>0,05$), ücret ve yan haklar ($F=1,698$; $p>0,05$), istihdam güvencesi ($F=1,946$; $p>0,05$), iş çeşitliliği ($F=1,201$; $p>0,05$), iş aile dengesi ($F=1,231$; $p>0,05$) ve örgütsel çekicilik algı düzeyinin ($F=1,147$; $p>0,05$) çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Fonksiyonel fayda alt boyutu olan aşına olma algısının ($F=2,722$; $p<0,05$) çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 29
Aşına Olma ile Çalışma Süresi Farklılaşması LSD Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
	1 yıldan az	1-5 yıl	,31*	,13	,017
		6-10 yıl	,24	,13	,073
		11-15 yıl	,44*	,19	,022
		16-19 yıl	-,57	,35	,106
		20 yıl ve üzeri	,43	,39	,278
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,31*	,13	,017
		6-10 yıl	-,06	,09	,479
		11-15 yıl	,12	,16	,446
		16-19 yıl	-,89*	,34	,009
		20 yıl ve üzeri	,11	,38	,764
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,24	,13	,073
		1-5 yıl	,06	,09	,479
		11-15 yıl	,19	,17	,254

Aşına Olma		16-19 yıl	-,82*	,34	,017
		20 yıl ve üzeri	,18	,38	,634
	11-15 yıl	1 yıldan az	-,44*	,19	,022
		1-5 yıl	-,12	,16	,446
		6-10 yıl	-,19	,17	,254
		16-19 yıl	-1,01*	,36	,006
		20 yıl ve üzeri	-,01	,41	,977
	16-19 yıl	1 yıldan az	,57	,35	,106
		1-5 yıl	,89*	,34	,009
		6-10 yıl	,82*	,34	,017
		11-15 yıl	1,01*	,36	,006
		20 yıl ve üzeri	1,00*	,50	,047
	20 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,43	,39	,278
		1-5 yıl	-,11	,38	,764
		6-10 yıl	-,18	,38	,634
		11-15 yıl	,01	,41	,977
		16-19 yıl	-1,00*	,50	,047

Katılımcıların aşına olma algısı farklılıkların hangi çalışma süresinden kaynaklandığını gösteren LSD testi sonuçlarına göre çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 20 yıl ve üzeri olanlar arasında katılım bankacılığına aşına olma algı düzeyi bakımından farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma süresi 16-19 yıl olanlar ile çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 20 yıl ve üzeri olanlar arasında da katılım bankacılığına aşına olma algı düzeyi bakımından farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 30
Duygusal Fayda Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S. S.	F	p
Duygusal Fayda	1 yıldan az	75	4,28	,66	,909	,474
	1-5 yıl	262	4,25	,75		
	6-10 yıl	183	4,33	,461		
	11-15 yıl	42	4,28	,42		
	16-19 yıl	9	4,25	,36		
	20 yıl ve üzeri	7	4,67	,33		
Dini Değer	1 yıldan az	75	4,07	1,05	1,261	,279
	1-5 yıl	262	4,10	,97		
	6-10 yıl	183	4,25	,82		

	11-15 yıl	42	4,28	,82		
	16-19 yıl	9	4,50	,968		
	20 yıl ve üzeri	7	4,42	,44		
Samimi Olma	1 yıldan az	75	4,38	,84	,283	,923
	1-5 yıl	262	4,37	,82		
	6-10 yıl	183	4,39	,58		
	11-15 yıl	42	4,35	,53		
	16-19 yıl	9	4,55	,37		
	20 yıl ve üzeri	7	4,61	,48		
Yenilikçi Olma	1 yıldan az	75	4,19	,80	1,520	,182
	1-5 yıl	262	4,15	,87		
	6-10 yıl	183	4,20	,70		
	11-15 yıl	42	4,02	,69		
	16-19 yıl	9	3,81	,83		
	20 yıl ve üzeri	7	4,76	,41		
Yetkin Olma	1 yıldan az	75	4,25	,85	,919	,468
	1-5 yıl	262	4,23	,83		
	6-10 yıl	183	4,33	,54		
	11-15 yıl	42	4,29	,51		
	16-19 yıl	9	4,11	,40		
	20 yıl ve üzeri	7	4,66	,43		
Saygın Olma	1 yıldan az	75	4,30	,76	1,040	,393
	1-5 yıl	262	4,27	,89		
	6-10 yıl	183	4,35	,60		
	11-15 yıl	42	4,34	,55		
	16-19 yıl	9	4,18	,47		
	20 yıl ve üzeri	7	4,85	,37		
Dayanıklı Olma	1 yıldan az	75	4,46	,71	,759	,580
	1-5 yıl	262	4,35	,84		
	6-10 yıl	183	4,46	,55		
	11-15 yıl	42	4,47	,50		
	16-19 yıl	9	4,50	,50		
	20 yıl ve üzeri	7	4,64	,47		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının duygusal fayda algısının kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı ($F=,909$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların duygusal fayda alt boyutu olan dini değer ($F=1,261$; $p>0,05$), samimi olma ($F=,283$; $p>0,05$), yenilikçi olma ($F=1,520$; $p>0,05$), yetkin olma ($F=,919$; $p>0,05$), saygın olma ($F=1,040$; $p>0,05$) ve dayanıklı olma algı düzeyinin ($F=,759$; $p>0,05$) kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

3.7.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmada ele alınan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Farklılık için t test ve F test (ANOVA) analizi yapılacaktır.

Tablo 31
Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ort.	S. S.	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	128	3,19	,61	-1,410	,159
	Erkek	450	3,28	,61		
Duygusal Bağlılık	Kadın	128	3,64	,82	-1,046	,296
	Erkek	450	3,73	,87		
Normatif Bağlılık	Kadın	128	3,26	,77	-1,974	,049
	Erkek	450	3,43	,87		
Devam Bağlılığı	Kadın	128	2,85	,78	-,061	,951
	Erkek	450	2,86	,74		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ($t=-1,410$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık ($t=-1,046$; $p>0,05$) ve devam bağlılık düzeyinin ($t=-,061$; $p>0,05$) cinsiyete göre farklılaşmadığı fakat normatif bağlılık ($t=-1,974$; $p<0,05$) düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Erkeklerin normatif bağlılıkları kadınlara göre daha fazladır. Bu bulgular daha önce yapılan araştırma bulguları ile (Yalçın ve İplik, 2005; Chen, Silverthorne ve Hung, 2006, Ağca ve Ertan, 2008) paralellik göstermektedir.

Tablo 32
Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Medeni Durum	n	Ort.	S. S.	t	p
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	195	3,19	,64	-1,880	,061
	Evli	383	3,29	,60		
Duygusal Bağlılık	Bekâr	195	3,59	,90	-2,456	,014
	Evli	383	3,77	,83		
Normatif Bağlılık	Bekâr	195	3,31	,90	-1,678	,094
	Evli	383	3,43	,82		
Devam Bağlılığı	Bekâr	195	2,84	,78	-,428	,669
	Evli	383	2,87	,73		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre farklılaşmadığı ($t=-1,880$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutu olan normatif bağlılık ($t=-1,678$; $p>0,05$) ve devam bağlılık düzeyinin ($t=-,428$; $p>0,05$) medeni duruma göre farklılaşmadığı fakat duygusal bağlılık ($t=-2,456$; $p<0,05$) düzeyinin medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Evli erkek ve kadınların aile sorumluluğuna sahip olmaları örgüt değiştirme konusunda daha az risk almalarına ve dolayısı ile örgütlerine duydukları bağlılıkları güçlendirmelerine neden olabilmektedir (Ersoy, 2007). Yapılan araştırmalarda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında fark olduğu vurgulansada (Durna ve Eren, 2005; Kılıç ve arkadaşları, 2008; Karcıoğlu ve Türker, 2010) bu çalışmada genel örgütsel bağlılık düzeyi ile medeni durum arasında fark bulunamamış fakat duygusal bağlılık ile medeni durum arasında fark bulmuştur. Evlilerin duygusal bağlılıkları bekârlara göre daha fazladır.

Tablo 33
Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Yaş	n	Ort.	S. S.	F	p
Örgütsel Bağlılık	20-24	47	3,29	,48	1,339	,254
	25-29	192	3,20	,65		
	30-34	235	3,26	,60		
	35-39	70	3,39	,62		
	40 ve üzeri	34	3,31	,63		
Duygusal Bağlılık	20-24	47	3,60	,79	2,614	,035
	25-29	192	3,63	,96		
	30-34	235	3,71	,81		
	35-39	70	4,00	,77		
	40 ve üzeri	34	3,78	,70		
Normatif Bağlılık	20-24	47	3,48	,64	1,319	,262
	25-29	192	3,34	,90		
	30-34	235	3,35	,82		
	35-39	70	3,58	,90		
	40 ve üzeri	34	3,46	,83		
Devam Bağlılığı	20-24	47	2,91	,77	,550	,699
	25-29	192	2,80	,76		
	30-34	235	2,90	,71		
	35-39	70	2,84	,80		
	40 ve üzeri	34	2,88	,87		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinin yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla One Way ANOVA testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı ($F=1,339$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutu olan normatif bağlılık ($F=1,319$; $p>0,05$) ve devam bağlılık düzeyinin ($F=,550$; $p>0,05$) yaş gruplarına göre farklılaşmadığı fakat duygusal bağlılık ($F=2,614$; $p<0,05$) düzeyinin yaş gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgular daha önce yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Durna ve Eren, 2005; Ağca ve Ertan, 2008; Karcıoğlu ve Türker, 2010; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Tablo 34
Duygusal Bağlılık ile Yaş Farklılaşması LSD Testi Sonuçları

	Yaş (I)	Yaş (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Duygusal Bağlılık	20-24	25-29	-,03	,13	,825
		30-34	-,10	,13	,426
		35-39	-,39*	,16	,014
		40 ve üzeri	-,18	,19	,348
	25-29	20-24	,03	,13	,825
		30-34	-,07	,08	,349
		35-39	-,36*	,11	,002
		40 ve üzeri	-,150	,15	,346
	30-34	20-24	,10	,13	,426
		25-29	,07	,08	,349
		35-39	-,28*	,11	,014
		40 ve üzeri	-,07	,15	,647
	35-39	20-24	,39*	,16	,014
		25-29	,36*	,11	,002
		30-34	,28*	,11	,014
		40 ve üzeri	,21	,17	,230
	40 ve üzeri	20-24	,18	,19	,348
		25-29	,15	,15	,346
		30-34	,07	,15	,647
		35-39	-,21	,17	,230

Katılımcıların duygusal bağlılık farklılıklarının hangi yaş grubundan kaynaklandığını gösteren LSD testi sonuçlarına göre farklılığın 35-39 yaş grubu ile 20-24 yaş, 25-29 yaş ve 30-34 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 35
Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	Eğitim	n	Ort.	S. S	F	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	12	3,60	,54	1,581	,193
	Ön Lisans	27	3,24	,67		
	Lisans	377	3,27	,62		
	Lisansüstü	162	3,21	,59		
Duygusal Bağlılık	Lise	12	3,91	,49	,295	,829
	Ön Lisans	27	3,64	,95		
	Lisans	377	3,72	,87		
	Lisansüstü	162	3,70	,83		
Normatif Bağlılık	Lise	12	3,71	,58	,827	,480
	Ön Lisans	27	3,40	,85		
	Lisans	377	3,40	,86		
	Lisansüstü	162	3,33	,83		
Devam Bağlılığı	Lise	12	3,31	,70	1,784	,149
	Ön Lisans	27	2,85	,84		
	Lisans	377	2,87	,75		
	Lisansüstü	162	2,80	,73		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılığının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ($F=1,581$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık ($F=,295$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($F=,827$; $p>0,05$) ve devam bağlılık düzeyinin ($F=1,784$; $p>0,05$) eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kwan ve Banks (2004), Çakar ve Ceylan (2005), Güçlü (2006), Ağca ve Ertan (2008) da yaptıkları çalışmalarda eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkta farklılık oluşturmadığını bulmuşlardır. Araştırma bulguları birbirini desteklemektedir.

Tablo 36
Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S. S.	F	p
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	75	3,23	,54	,652	,660
	1-5 yıl	262	3,22	,64		
	6-10 yıl	183	3,30	,62		
	11-15 yıl	42	3,33	,53		
	16-19 yıl	9	3,40	,71		
	20 yıl ve üzeri	7	3,42	,63		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	75	3,69	,78	2,191	,054
	1-5 yıl	262	3,63	,95		
	6-10 yıl	183	3,74	,78		
	11-15 yıl	42	4,04	,70		
	16-19 yıl	9	4,03	,73		
	20 yıl ve üzeri	7	4,00	,57		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	75	3,48	,79	,575	,719
	1-5 yıl	262	3,34	,90		
	6-10 yıl	183	3,40	,83		
	11-15 yıl	42	3,45	,73		
	16-19 yıl	9	3,60	,70		
	20 yıl ve üzeri	7	3,60	,94		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	75	2,70	,78	1,157	,329
	1-5 yıl	262	2,86	,75		
	6-10 yıl	183	2,94	,72		
	11-15 yıl	42	2,78	,72		
	16-19 yıl	9	2,82	,96		
	20 yıl ve üzeri	7	2,91	1,10		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılığının çalışma süresine göre farklılaşmadığı ($F=,652$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık ($F=2,191$; $p>0,05$), normatif bağlılık ($F=,575$; $p>0,05$) ve devam bağlılık düzeyinin de ($F=1,157$; $p>0,05$) çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular daha önce yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Kwon ve Banks, 2004; Çöl ve Gül, 2005; Güçlü, 2006).

3.7.5. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmada ele alınan işten ayrılma niyetinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Farklılık için t test ve F test (ANOVA) analizi yapılacaktır.

Tablo 37
İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ort.	S. S.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	128	2,35	1,06	,847	,397
	Erkek	450	2,26	1,12		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ($t=,847$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 38
İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Medeni Durum	n	Ort.	S. S.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	195	2,36	1,15	1,181	,238
	Evli	383	2,24	1,08		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin medeni duruma göre farklılaşmadığı ($t=1,181$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle kadınların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu (Onay, 2009) düşünülse de farklı iş teklifleri ve alternatiflerinin fazla olması nedeniyle erkeklerin işten ayrılma niyetinin kadınlara göre daha yüksek olduğu da (Azaklı, 2011) ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşmadığını bulan araştırmalar (Griffeth, Hom ve Goertner, 2000; Gürpınar, 2006; Batılı, 2010; Fındık, 2011) ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Tablo 39
İşten Ayrılma Niyetinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Yaş	n	Ort.	S. S.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	20-24	47	2,42	1,14	,632	,640
	25-29	192	2,25	1,11		
	30-34	235	2,29	1,08		
	35-39	70	2,16	1,12		
	40 ve üzeri	34	2,46	1,14		

Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı ($F=,632$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 40
İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşması

	Eğitim	n	Ort.	S. S.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	12	2,47	1,07	1,671	,172
	Ön Lisans	27	2,58	1,17		
	Lisans	377	2,21	1,10		
	Lisansüstü	162	2,38	1,10		

Azaklı (2011) yaptığı araştırmada lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetinin lise, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerden düşük olduğunu tespit etmiştir. Fakat yapılan analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ($F=1,671$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Araştırma bulgusu Azaklı'nın (2011) bulgusundan farklılaşmaktadır.

Tablo 41
İşten Ayrılma Niyetinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S. S.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	75	2,11	1,11	,813	,541
	1-5 yıl	262	2,34	1,14		
	6-10 yıl	183	2,30	1,07		
	11-15 yıl	42	2,11	,967		
	16-19 yıl	9	2,40	1,15		
	20 yıl ve üzeri	7	2,52	1,19		

Kurumda çalışma süresi fazla olanların çalışma süresi az olanlara göre kuruma yaptığı katkı ve yatırımlardan dolayı işten ayrılma niyetinin daha düşük olması yani arada farklılık olması beklenir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda katılım bankası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı ($F=,813$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

3.7.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Bu kısımda araştırmada ele alınan işveren markası, fonksiyonel fayda, duygusal fayda, örgütsel bağlılık ve boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılacaktır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 42
İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.İşveren Markası	1							
2.Fonksiyonel Fayda	,896**	1						
3.Duygusal Fayda	,789**	,436**	1					
4.Örgütsel Bağlılık	,554**	,569**	,337**	1				
5.Duygusal Bağlılık	,639**	,585**	,488**	,730**	1			
6.Normatif Bağlılık	,528**	,556**	,303**	,875**	,683**	1		
7.Devam Bağlılığı	,145**	,183**	,042	,643**	,098*	,268**	1	
8.İşten Ayrılma Niyeti	-,392**	-,360**	-,298**	-,318**	-,509**	-,443**	,172**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Gerçekleştirilen analiz sonucunda işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,554$) pozitif yönlü, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,392$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,569$), örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık arasında ($r=,585$), normatif bağlılık arasında ($r=,556$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,183$) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşveren markası diğer boyutu olan duygusal fayda ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,337$), örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık arasında ($r=,448$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,303$) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal fayda ile devam bağlılığı arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,392$), fonksiyonel fayda ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,360$) ve duygusal fayda ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,298$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısı artıkça daha örgütsel bağlılık gösterecekleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir.

Ünal'ın çalışmasında (2010) fonksiyonel fayda ve duygusal fayda ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Vaijayanthi ve diğerleri (2011) de yaptıkları çalışmada işveren markası ile duygusal ve normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Terlemez ve Baş (2012) pilotlar ile yaptıkları çalışmada işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu bulgular ile paralel olarak Yıldız (2014) antrenörler ile yaptığı çalışmada işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve işveren markasının işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada tespit edilen bulgular ile yazındaki bulgular birbirini desteklemektedir.



Tablo 43
Fonksiyonel Fayda Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Aşına Olma	1											
2.Kariyer Olanakları	,265**	1										
3.Ücret_Yan Haklar	,213**	,592**	1									
4.İstihdam Hüvencesi	,189**	,557**	,650**	1								
5.İş Çeşitliliği	,159**	,516**	,508**	,603**	1							
6.İş_aile Dengesi	,217**	,467**	,434**	,514**	,447**	1						
7.Örgütsel Çekicilik	,221**	,604**	,487**	,502**	,471**	,538**	1					
8.Örgütsel Bağlılık	,121**	,455**	,433**	,421**	,437**	,603**	,538**	1				
9.Duygusal Bağlılık	,181**	,533**	,377**	,392**	,386**	,497**	,603**	,730**	1			
10.Normatif Bağlılık	,117**	,459**	,422**	,431**	,414**	,173**	,497**	,875**	,683**	1		
11.Devam Bağlılığı	,002	,085*	,188**	,142**	,199**	,119**	,173**	,643**	,098*	,268**	1	
12.İşten Ayrılma Niyeti	-,039	-,383**	-,241**	-,263**	-,231**	-,288**	-,348**	-,318**	-,509**	-,443**	,172**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Fonksiyonel fayda alt boyutları, örgütsel bağlılık ve boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda aşına olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,121$), örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık arasında ($r=,181$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,117$) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aşına olma ile devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kariyer olanakları ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,455$), duygusal bağlılık arasında ($r=,533$), normatif bağlılık arasında ($r=,459$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,085$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,383$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ücret ve yan haklar ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,433$), duygusal bağlılık arasında ($r=,377$), normatif bağlılık arasında ($r=,422$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,188$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,241$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde istihdam güvencesi ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,421$), duygusal bağlılık arasında ($r=,392$), normatif bağlılık arasında ($r=,431$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,142$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,263$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş çeşitliliği ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,437$), duygusal bağlılık arasında ($r=,386$), normatif bağlılık arasında ($r=,414$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,199$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,231$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş aile dengesi ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,603$), duygusal bağlılık arasında ($r=,497$), normatif bağlılık arasında ($r=,173$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,119$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,288$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel çekicilik ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,538$), duygusal bağlılık arasında ($r=,603$), normatif bağlılık arasında ($r=,497$) ve devam bağlılığı arasında ($r=,173$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,348$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda fonksiyonel fayda alt boyutlarındaki algı düzeyindeki artışın örgütsel bağlılık düzeyini arttıracığı ve işten ayrılma niyeti düzeyini azaltacağı söylenebilir.

Tablo 44
Duygusal Fayda Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Dini Değer	1										
2.Samimi Olma	,355 ^{**}	1									
3.Yenilikçi Olma	,318 ^{**}	,657 ^{**}	1								
4.Yetkin Olma	,354 ^{**}	,727 ^{**}	,720 ^{**}	1							
5.Saygın Olma	,361 ^{**}	,661 ^{**}	,671 ^{**}	,823 ^{**}	1						
6.Dayanıklı Olma	,387 ^{**}	,666 ^{**}	,613 ^{**}	,767 ^{**}	,826 ^{**}	1					
7.Örgütsel Bağlılık	,271 ^{**}	,224 ^{**}	,276 ^{**}	,283 ^{**}	,316 ^{**}	,288 ^{**}	1				
8.Duygusal Bağlılık	,313 ^{**}	,406 ^{**}	,401 ^{**}	,410 ^{**}	,439 ^{**}	,417 ^{**}	,730 ^{**}	1			
9.Normatif Bağlılık	,222 ^{**}	,223 ^{**}	,251 ^{**}	,257 ^{**}	,279 ^{**}	,249 ^{**}	,875 ^{**}	,683 ^{**}	1		
10.Devam Bağlılığı	,112 ^{**}	-,053 ^{**}	,030 ^{**}	,031 ^{**}	,057 ^{**}	,045 ^{**}	,643 ^{**}	,098 ^{**}	,268 ^{**}	1	
11.İşten Ayrılma Niyeti	-,156 ^{**}	-,307 ^{**}	-,187 ^{**}	-,253 ^{**}	-,285 ^{**}	-,273 ^{**}	-,318 ^{**}	-,509 ^{**}	-,443 ^{**}	,172 ^{**}	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Duygusal fayda alt boyutları, örgütsel bağlılık ve boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda dini değer ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,271$), duygusal bağlılık arasında ($r=,313$), normatif bağlılık arasında ($r=,222$) ve devam bağlılığı ($r=,112$) arasında pozitif yönlü bir ilişki, dini değer ile işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=-,156$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Samimi olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,224$), duygusal bağlılık arasında ($r=,406$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,223$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,307$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Samimi olma ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yenilikçi olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,276$), duygusal bağlılık arasında ($r=,401$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,251$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,187$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yenilikçi olma ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yetkin olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,283$), duygusal bağlılık arasında ($r=,410$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,257$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,253$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yetkin olma ile devam bağlılığı arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Saygın olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,316$), duygusal bağlılık arasında ($r=,439$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,279$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,285$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Saygın olma ile devam bağlılığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Son olarak dayanıklı olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,288$), duygusal bağlılık arasında ($r=,417$) ve normatif bağlılık arasında ($r=,249$) pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,273$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerde olduğu gibi dayanıklı olma ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda duygusal fayda alt boyutlarında algı düzeyindeki artışın örgütsel bağlılık düzeyini arttıracığı ve işten ayrılma niyeti düzeyini azaltacağı söylenebilir. Ayrıca duygusal fayda alt boyutlarından dini değer algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişki ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiden hareketle dini değer algısındaki artışın örgütsel bağlılık ve boyutlarında artışa, işten ayrılma niyetinde de azalışa neden olacağı söylenebilir.

3.7.7. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Bu kısımda araştırmada ele alınan işveren markası, fonksiyonel fayda, duygusal faydanın örgütsel bağlılık ve boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakılacaktır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 45
İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
İşveren Markası	,307	,51	254,917	,554	15,966	,000

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,307 olduğu tespit edilmiştir. Yani işveren markası örgütsel bağlılığın %30,7'sini açıklamaktadır (F=254,917; p<0,01). Ayrıca işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (β =,554; p<0,01). Buna göre işveren markası algısının artmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir.

Tablo 46
İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
İşveren Markası	,154	1,02	104,883	-,392	-10,241	,000

İşveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,154 olduğu tespit edilmiştir. Yani işveren markası işten ayrılma niyetinin %15,4'ünü açıklamaktadır (F=104,883; p<0,01). Ayrıca işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (β =-,392; p<0,01). Buna göre işveren markası algısının artmasının işten ayrılma niyetini azalttığı söylenebilir.

Tablo 47
Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
Fonksiyonel Fayda	,333	,50	143,699	,520	13,755	,000
Duygusal Fayda				,111	2,927	,004

Bağımsız değişken olarak tanımlanan işveren markası boyutları olan fonksiyonel fayda ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,333 olduğu tespit edilmiştir. Yani fonksiyonel ve duygusal fayda algısı örgütsel bağlılığın %33,3'ünü açıklamaktadır (F=143,699; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel faydanın (β =,520; p<0,01) ve duygusal faydanın (β =,111; p<0,01) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre fonksiyonel fayda ve duygusal fayda algısının artmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir.

Tablo 48
Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
Fonksiyonel Fayda	,409	,66	199,127	,459	12,894	,000
Duygusal Fayda				,288	8,092	,000

Bağımsız değişken olarak tanımlanan işveren markası boyutları olan fonksiyonel fayda ve duygusal faydanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,409 olduğu tespit edilmiştir. Yani fonksiyonel ve duygusal fayda algısı duygusal bağlılığın %40,9'unu açıklamaktadır (F=199,127; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel faydanın (β =,459; p<0,01) ve duygusal faydanın (β =,288; p<0,01) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre

fonksiyonel fayda ve duygusal fayda algısının artmasının duygusal bağlılığı arttırdığı söylenebilir.

Tablo 49
Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
Fonksiyonel Fayda	,314	,70	131,534	,524	13,646	,000
Duygusal Fayda				,075	1,946	,052

Bağımsız değişken olarak tanımlanan işveren markası boyutları olan fonksiyonel fayda ve duygusal faydanın normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,314 olduğu tespit edilmiştir. Yani fonksiyonel ve duygusal fayda algısı normatif bağlılığın %31,4'ünü açıklamaktadır (F=131,534; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel faydanın (β =,524; p<0,01) normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, duygusal faydanın ise (β =,075; p>0,05) normatif bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Tablo 50
Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
Fonksiyonel Fayda	,035	,74	10,466	,203	4,457	,000
Duygusal Fayda				-,046	-1,011	,313

Bağımsız değişken olarak tanımlanan işveren markası boyutları olan fonksiyonel fayda ve duygusal faydanın devam bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,035 olduğu tespit edilmiştir. Yani fonksiyonel ve duygusal fayda algısı devam bağlılığının %3,5'ini açıklamaktadır (F=10,466; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel faydanın (β =,203; p<0,01) devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin

olduğu, duygusal faydanın ise ($\beta=-,046$; $p>0,05$) devam bağıllığı üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Tablo 51
Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	R²	Standart Hata	F	Standardize edilmiş Beta	t	p
Fonksiyonel Fayda	,154	1,02	52,504	-,285	-6,685	,000
Duygusal Fayda				-,174	-4,079	,000

Son olarak bağımsız değişken olarak tanımlanan işveren markası boyutları olan fonksiyonel fayda ve duygusal faydanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda R² değerinin 0,154 olduğu tespit edilmiştir. Yani fonksiyonel ve duygusal fayda algısı işten ayrılma niyetinin %15,4'ünü açıklamaktadır ($F=52,504$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel ($\beta=-,285$; $p<0,01$) ve duygusal faydanın ($\beta=-,174$; $p<0,01$) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Buna göre fonksiyonel fayda ve duygusal fayda algısının artmasının işten ayrılma niyetini azalttığı söylenebilir.

3.7.8. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın nitel verileri 28 katılım bankası çalışanı ile yapılan mülakat ile elde edilmiştir. Katılımcılara 15 adet açık uçlu soru (Ek- 2) sorulmuştur. Açık uçlu soruları cevaplayan 28 katılımcıya ilişkin demografik özellikler Tablo 52'de gösterilmiştir.

Tablo 52
Mülakat Yapılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Çalışma Süresi
Katılımcı 1	Erkek	29	Yüksek Lisans	2 yıl
Katılımcı 2	Kadın	34	Yüksek Lisans	7 yıl
Katılımcı 3	Erkek	29	Lisans	3 Yıl
Katılımcı 4	Erkek	47	Yüksek Lisans	27 yıl
Katılımcı 5	Erkek	25	Lisans	1 yıl
Katılımcı 6	Erkek	24	Yüksek Lisans	2 yıl
Katılımcı 7	Erkek	41	Lisans	11 yıl
Katılımcı 8	Erkek	39	Lisans	11 yıl
Katılımcı 9	Erkek	38	Yüksek Lisans	10 yıl
Katılımcı 10	Erkek	32	Yüksek Lisans	7 yıl
Katılımcı 11	Kadın	23	Ön Lisans	2 yıl
Katılımcı 12	Erkek	27	Yüksek Lisans	4 yıl
Katılımcı 13	Kadın	31	Lisans	3,5 yıl
Katılımcı 14	Kadın	35	Lisans	3 yıl
Katılımcı 15	Erkek	32	Lisans	3,5 yıl
Katılımcı 16	Kadın	26	Lisans	3 yıl
Katılımcı 17	Kadın	27	Yüksek Lisans	4 yıl
Katılımcı 18	Kadın	26	Lisans	2,5 yıl
Katılımcı 19	Kadın	29	Yüksek Lisans	3 yıl
Katılımcı 20	Kadın	23	Ön Lisans	2,5 yıl
Katılımcı 21	Kadın	24	Lisans	2,5 yıl
Katılımcı 22	Kadın	24	Ön Lisans	3 yıl
Katılımcı 23	Kadın	30	Lisans	3,5 yıl
Katılımcı 24	Erkek	31	Yüksek Lisans	3,5 yıl
Katılımcı 25	Kadın	25	Ön Lisans	2,5 yıl
Katılımcı 26	Kadın	26	Ön Lisans	2,5 yıl
Katılımcı 27	Erkek	23	Lisans	4 ay
Katılımcı 28	Kadın	28	Lisans	2 yıl

Mülakat yapılan katılımcıların 15 tanesi kadın 13 tanesi erkektir. Katılımcıların yaşı en düşük 23 en yüksek 47’dir ve eğitim düzeyi olarak katılımcıların 13’ü lisans, 10’u yüksek lisans, 5 tanesi ise ön lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların çalışma süresi 4 ay ile 27 yıl arasında değişmektedir. 5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip sadece 6 kişi vardır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların büyük çoğunluğu 4 yıl ve daha az çalışma süresine sahiptir.

Tablo 53
Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans Analizi

	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Katılım bankasında çalışmadan önce katılım bankalarını hakkında bilgi sahibi miydiniz?	11 %39,3	8 %28,6	9 %32,1	28 %100
Katılım bankası gelecekte yüksek pozisyonlara gelme şansı sunmakta mıdır?	25 %89,3	2 %7,1	1 %3,6	28 %100
Ücret ve yan haklar iyi midir?	21 %75	5 %17,9	2 %7,1	28 %100
Katılım bankası iş güvencesi sunmakta mı?	21 %75	4 %14,3	3 %10,7	28 %100
Katılım bankası geniş iş yelpazesi sunmakta mıdır?	18 %64,3	6 %21,4	4 %14,3	28 %100
Ailenize zaman ayırmada problem yaşıyor musunuz?	3 %10,7	21 %75	4 %14,3	28 %100
Katılım bankasında çalışmanızda dini değerleriniz etkili midir?	26 %92,9	2 %7,1	-	28 %100
Katılım bankasından ayrılıp geleneksel bankalarda çalışır mısınız?	4 %14,3	24 %85,7	-	28 %100
Katılım bankalarının yenilikçi olduğunu düşünüyor musunuz?	22 %78,6	2 %7,1	4 %14,3	28 %100
Katılım bankalarının prestijli (saygın) olduğunu düşünüyor musunuz?	27 %96,4	-	1 %3,6	28 %100
Katılım bankalarında hedefler net ve gerçekçi olduğunu düşünüyor musunuz?	18 %64,3	4 %14,3	6 %21,4	28 %100
Diğer katılım bankalarından teklif gelmesi durumunda kurumunuzdan ayrılır mısınız?	17 %60,7	11 %39,3	-	28 %100
Geleneksek bankalardan iyi bir kariyer imkânı gelse katılım bankasından ayrılıp geleneksel bankada çalışır mısınız?	5 %17,9	23 %82,1	-	28 %100
İş hayatınızın geri kalanını bu kurumda geçirir misiniz?	23 %82,1	5 %17,9	-	28 %100

Mülakat yapılan katılım bankası çalışanlarının %39,3'ü katılım bankasında çalışmadan önce katılım bankaları hakkında bilgiye sahiptir. Katılımcıların %89,3'ü katılım bankalarının kariyer olanakları sunduğunu düşünmektedir. Katılımcıların kariyer imkânlarına ilişkin cevaplarından bazıları;

“Katılım bankaları kariyer yapmak için kişiye birçok alternatif sunuyorlar. Dilerseniz o birimde kalıp yükselebilir, dilerseniz rotasyon yapıp farklı birimlerde de çalışabilirsiniz. Gelecekte yüksek pozisyonlara gelme şansı sunuyor” (Katılımcı 2).

“Sektöre yeni aktörlerin girmesi ile birlikte kariyer olanakları içeriden değerlendirirse fırsat bulunduğunu düşünüyorum” (Katılımcı 3).

“Katılım Bankalarında kariyer fırsatları diğer bankalara nazaran daha fazla ve önü açıktır. Şu anki konjonktürde de katılım bankalarında hızlı bir büyüme ve yeni katılım bankalarının açılması ve katılım bankacılığını yapan / bilen bankacı sayısının düşük olması nedeniyle fırsatlar artmaktadır” (Katılımcı 6).

“Evet, güzel fırsatlar sunmakta. Gelecekte yüksek pozisyonlara gelme şansı vardır” (Katılımcı 27) şeklindedir. Katılımcıların %75’i katılım bankalarında ücret ve yan hakların iyi olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların ücret ve yan haklara ilişkin cevaplarından bazıları;

“Katılım bankalarında verilen ücret diğer bankalardan daha yüksek düzeyde. Bunun dışında yan haklar bakımından da gayet iyi. İstanbul’un her yerine servisleri var, yemek kartları veriliyor, normal sigortanız yanında özel sigortanız var. Bazı özel hastanelerle indirimli çalışılıyor. Yılda bir kez giyecek yardımı yapılıyor. Bunların dışında bazı mağazalarla anlaşılıp banka personelinin indirimli alışveriş yapması sağlanıyor. Hatta bir ara çalışanlara indirimli devre mülk alma fırsatı dahi verilmişti” (Katılımcı 2).

“Katılım Bankalarının personel ücretleri diğer bankalardan az değildir. Hatta yeni işe alımlarda en iyi ücreti katılım bankaları vermekte ve yan hakları/ özlük hakları da tam anlamıyla mevcuttur” (Katılımcı 6).

“Tüm bankacılık sektörü ortalamasının üzerinde yer aldığını düşünüyorum. Kariyer yaşı ve performans ta etkili olmaktadır” (Katılımcı 7).

“Diğer bankalara kıyasla daha iyi bir ücret politikası ve yan hakları mevcuttur” (Katılımcı 27) şeklindedir. Katılım bankalarında ücret ve yan hakların konvansiyonel bankalara göre daha iyi olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların %75’i katılım

bankalarının istihdam güvencesi sunduğunu düşünmektedir. Katılımcıların istihdam güvencesine ilişkin cevaplarından bazıları;

“Düzenli olarak kötü performans ve ya iş ahlakına aykırı bir durum içerisinde bulunulmadığı sürece iş güvencesi sunmaktadır” (Katılımcı 7).

“Katılım bankalarının her zaman personel ihtiyacı olmakta ve sürekli iş imkânı sağlamaktadır” (Katılımcı 6).

“Kurumumuz genel olarak sunduğu izlenimi vermektedir. Fakat özel sektör şartları geçerlidir” (Katılımcı 3).

“Dürüst ve çalışma isteğine sahip olan, kendini geliştirebilen ve bunların yanı sıra yöneticilerinin akredite ettiği hususlarda uyumlu çalışabilen kişiler için uzun süreli çalışma imkânı sunulabilmektedir” (Katılımcı 4) şeklindedir. Katılımcıların % 64,3’ü katılım bankası geniş iş yelpazesi sunmakta mıdır? sorusuna sunmaktadır cevabını vermiştir. Cevaplardan bazıları;

“Çok farklı departmanlar var. Performansınızda düşüş olduğunda size rotasyonu önerebiliyorlar. Benim de öyle olmuştu. İşe ilk girdiğimde risk izleme servisindeydim. Kuruma borç ödemeyenlerin takibi, icra işlemlerinin düzenlenmesi, müşterileri borcunu ödettirmeye çalışmak gerçekten sinirleri yoran bir iş idi. Müşterilerle fazla muhatap olmayacağım, telefonla konuşmayacağım bir bölüme istemiştım. Beni dış ticaret ihracat servisine verdiler. Şimdi burada akreditif düzenliyor, yurt dışı çek işlemlerine bakıyor, yapancı para transferleri yapıyorum. Burada daha mutluyum. Hem dilimi kullanıyor, İngilizce görüşmeler yaparak İngilizcemi canlı tutuyorum hem de “sizi icraya vereceğiz, ödemezseniz şöyle yaparız, böyle yaparız” diye kimseyi tehdit etmiyoruz. Bu da huzurla çalışmamı sağlıyor” (Katılımcı 2).

“Katılım bankalarının büyümelerine göre oluşmuş bulunan birim sayılarıyla orantılı olarak farklı nitelikte iş yelpazesi mevcuttur. Adayların yetkinlik ve uygunluk kriterlerine göre seçim yapılarak iş yelpazesi sunulabilmektedir” (Katılımcı 4).

“Bankacılık sektörünün doğası gereği katılım bankalarında da geniş yelpazesi var” (Katılımcı 22) şeklindedir. Ailenize zaman ayırmada problem yaşıyor musunuz?

sorusuna katılımcıların %75'i hayır problem yaşamıyorum şeklinde cevap vermiştir. Cevaplardan bazıları;

“Katılım bankasında çalıştığım için aileme zaman ayırmada problem yaşamıyorum” (Katılımcı 4).

“Diğer bankalara göre yoğunluk daha az, bu yüzden aileme zaman ayırmada problem yaşamıyorum” (Katılımcı 22).

“Bir problem yaşama söz konusu değil. Diğer bankalara nazaran daha az yoğunluk var” (Katılımcı 20).

“Problem yaşamadım, diğer bankalarla aynı” (Katılımcı 1) şeklindedir. Genel olarak katılım bankalarının yoğun olmadığı ve aileye zaman ayırmada problem yaşanmadığı ifade edilse de çalışılan birime göre yoğunluğun farklı olduğu ve bu durumda aileye zaman ayırmada az da olsa problem yaşandığı tespit edilmiştir. Katılım bankasında çalışanların %92,9'u dini değerlerden dolayı bu kurumlarda çalışmayı tercih etmektedir. Katılımcıların cevaplarından bazıları;

“Elbette zaten sırf bunun için bu bankaya girdim. Kapalı bir bayansanız çalışma alanlarınız çok dar. Özel sektör kapalı bayan istemiyor maalesef. Önceki şirketimde perukla çalışıyordum. Bu durum bile onları rahatsız ediyordu. Terfim verilmesi gerekirken terfim verilmiyor, her yerden dışlanıyordum. Namazları ise vaktinde kılmakta çok zorlanıyordum. İşyeri bahçesinde bir ağaç altı bulup oturarak kimseye belli etmeden namaz kılmaya çalışıyordum. Zor gerçekten çok zor. Burada çok şükür, bir mescit var. Mola zamanlarımızda namazlarımızı rahatlıkla kılıyoruz. Hatta Ramazanda yemekhanemizde yemek molasında gecen zamanı Kuran okuyarak geçiyoruz. Bir arkadaş hatim yapıyor biz de takip ediyoruz. Burada çalışmaktan bu nedenle çok mutluyum”. (Katılımcı 2).

“Benim açımdan en etkili tarafı bu. Hem helal kazanç hem de ciddi bir kurumsallık var. Bunu yaşayabileceğiniz çok fazla kurum yok” (Katılımcı 8).

“Evet, inançlarım gereği diğer bankalarda çalışmam eğer faizli işlemlere bulaştığını düşünürsem işi bırakabilirim” (Katılımcı 17).

“Evet etkilidir. Faiz dinimizde haram olduğu için diğer bankalarda hesabım bile bulunmamaktadır. Ayrıca başörtümle çalışabileceğim kurumsal işyerlerinin başında katılım bankaları geliyor” (Katılımcı 20).

“Evet, ilk tercih sebebidir. Kişileri dini düşüncelerinden bağımsız değerlendirmek; bedeni ruhsuz görmek gibidir” (Katılımcı 21).

“Tamamiyle burada çalışmam faiz hassasiyetimin olmasından kaynaklıdır” (Katılımcı 3).

“Kesinlikle tek etken dini değerlerimdir. İbadetler ve muamelat yönleriyle değerlendirildiğinde; piyasada bulunan işyerlerinin çoğunda ibadet imkânlarının bulunmadığı bilinmektedir. Ayrıca; bayan ve erkeklerin yaşam alanlarının dizaynı ve yaşam tarzları da bu tercihe etki etmektedir” (Katılımcı 4).

“Kesinlikle etkili. En basitinden çalıştığım saatler içerisinde namaz kılma hakkı tanınıyor. Bu benim için en önemli sebep. İşleyişin farklı olması da muhakkak faizle çalışan banklara göre hassasiyetime hitap eden farklı bir yönü” (Katılımcı 5).

“Etkilidir. Aidiyet duygusu yaşıyor olmak, işe daha özveri ile sahip çıkmamıza katkı sağlamaktadır. Sadece emeğimizin karşılığı ücreti kazandığımız bir yer olarak görülmemektedir” (Katılımcı 7) şeklindedir. Katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında dini değerlerin katılım bankalarında çalışmada önemli bir etken olduğu görülmektedir. Özellikle “faizsiz bankacılık” ve “faizin dinen haram olması” sıklıkla vurgulanmıştır. Ayrıca kadınların “başörtüsü takabilme özgürlüğü” ve “inançlarına göre giyinebilme” bu kurumlarda çalışma tercihini etkilemektedir. İbadetlerini yerine getirebilme (namaz kılma, oruç tutma gibi) ortam ve imkânlarının olması da katılımcıların katılım bankalarında çalışmasında öncelikli tercih sebebidir. Katılım bankasından ayrılıp geleneksel bankalarda çalışır mısınız? sorusunu katılımcıların %85,7’sini hayır çalışmam şeklinde cevaplandırmıştır. Çalışmama gerekçesi olarak dini sebepleri gösteren katılımcıların cevaplarından bazıları;

“Asla kesinlikle çalışmam. Hatta cüzdanımda dahi bir faizli bankanın kredi kartını taşımam. Faiz zina kadar büyük bir günah. Kesinlikle faizli bankada çalışmam” (Katılımcı 2).

“Bahsettiğim hassasiyetleri (dini değerleri) sağlayana kadar düşünmüyorum” (Katılımcı 5).

“Katılım bankaları dışında farklı bankada çalışmayı düşünmüyorum” (Katılımcı 16)

“Çalışmam. Piyasada başka sektörlerde çalışmayı tercih ederim” (Katılımcı 8) şeklindedir. Mülakat yapılan katılımcılara katılım bankalarının yenilikçi ve saygın olup olmadığı sorulmuş ve katılımcıların %78,6’sı katılım bankalarının yenilikçi; %96,4’u ise katılım bankalarının saygın kurumlar olduğunu düşünmektedir. Cevapların bazıları;

“Katılım bankaları yenilikçi olmak zorundalar çünkü farklı bir anlayışla islami değerlerle bir bankacılık yapıyor bunun sektöre uyarlanması gerekiyor. Bu bankaların prestijli olduklarını düşünüyorum. Toplumun bakış açısı gereği devletin aktör olarak girmesi prestiji daha fazla arttıracaktır” (Katılımcı 3).

“Yenilikçi olmasa katılım bankaları bu kadar gelişemezdi geleneksel bankalara karşı. Topluma; toplumun hassasiyetlerine, ihtiyaçlarına ve çağın gereğine hitap ederseniz her zaman kendinizi geliştirir ve yeniliğe açık olursunuz. Kesinlikle bu kurumların prestijli olduğunu düşünüyorum. Prestijli olması tabi ki önemli. Kim saygınlığı olan bir kurumda çalışmak istemez. Kurum prestijli olursa sizde prestijli olursunuz, en nihayetinde kurumun temsilcisi sizsiniz” (Katılımcı 5).

“Katılım bankaları gerek teknoloji gerekse insan kaynağına verdiği önemle yenilikçi olmaya ve kendini geliştirmeye çalışmaktadır. Prestij konusuna gelecek olursak, katılım bankalarıyla yakından ilgilenen kişilerin verdiği önem ve sunduğu hizmetlerle gerekli prestiji sağladığını düşünüyorum” (Katılımcı 12) şeklindedir. Bankacılık sektöründe çalışanları zorlayan konuların başında hedeflerin net ve/veya gerçekçi olmaması gelmektedir. Bu durum gerek mevcut çalışanları gerekse potansiyel adayları rahatsız etmektedir. Geleneksel bankaların aksine katılım bankalarında hedeflerin net ve gerçekçi olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Örneğin;

“Evet hedefler net ve gerçekçidir. Sonuçta insana değer veren bir yapıya sahip bir kurumdayım. Elbette olması gereken hedefler var. Bu hedefler doğrultusunda kurumlar gelişiyor ve insanlar bilinçleniyor sonuçta” (Katılımcı 5).

“Hedeflerin net ve gerçekçi olması her sektör için önemlidir. Çalıştığım Katılım Bankasında hedefler lokasyondaki potansiyele ve bir önceki yılki gerçekleştirmeler baz alınarak ölçülebilir bir şekilde pay edilmektedir” (Katılımcı 7).

“Personelin başarıya ulaşması ve kendini daha mutlu hissetmesi için önemlidir. Kurumların hedef ve baskıyla personellerini ezmemesi gerekmektedir. Katılım bankalarında hedeflerin daha gerçekçi ve uygun olduğunu düşünüyorum fakat gün geçtikçe bu durum diğer bankalara benzemeye başlamaktadır/başlayacaktır” (Katılımcı 6). Burada dikkat çeken konu rekabet sebebiyle katılım bankalarının agresif olmaya başlaması düşüncesidir. Katılımcıların %82,1’i geleneksel bankalardan iyi bir kariyer imkânı gelse de katılım bankasından ayrılıp geleneksel bankada çalışmayacağını, %60,7’si ise diğer katılım bankalarından teklif gelmesi durumunda kurumundan ayrılabilceğini söylemiştir. Diğer katılım bankalarında çalışmak için teklifin çok cazip olması gerektiği aksi halde mevcut çalıştığı bankadan ayrılmayacağı düşüncesi katılımcılar tarafından sıkça ifade edilmiştir. Cevaplardan bazıları;

“Hayır, faiz enstrümanlarını tercih etmediğimden geleneksel bankada çalışmazdım fakat maaş ve statü farklılığı olursa diğer katılım bankalarında çalışabilirim” (Katılımcı 1).

“Faizli işlem yapan bir kurumda çalışmak istemem ama diğer katılım bankaları olabilir tabi ki, sonuçta çalışanlar kendi menfaatleri için bir kurumda emek sarfetmekte ve karşılığını almak istemektedirler” (Katılımcı 6)

“Geleneksel bankada çalışmam. Diğer katılım bankalarında çalışmak, gelecek teklife ve pozisyona göre değişiklik gösterebilecek bir konu” (Katılımcı 14).

“İnançlarım gereği geleneksel bankalarda çalışmam. Diğer katılım bankalarında çalışmayı düşünürüm çünkü sürem dolmasına rağmen şu anda farklı birime geçemiyorum” (Katılımcı 17).

“Geleneksel bankada çalışmak istemem. İnançla ilgili bir durum. İyi bir teklifse diğer katılım bankalarına gitmeyi düşünebilirim” (Katılımcı 18) şeklindedir. İş hayatınızın geri kalanını bu kurumda geçirir misiniz? sorusuna katılımcıların %82,1’i evet şeklinde cevap vermiştir. Burada dikkat çeken husus hem teklif gelmesi durumunda diğer katılım

bankalarında çalışmak isteyenlerin hemde iş hayatına mevcut kurumunda devam etmek isteyenlerin oranının yüksek olmasıdır. Katılımcılar genel itibariyle kurumlarından memnun olduklarını, normatif ve duygusal olarak kurumlarına bağlı olduklarını ama profesyonel bir çalışan olduklarını ve teklifin içeriğinin gitme veya kalmada önemli rol oynadığını vurgulamışlardır. Son olarak mülakat yapılan katılım bankası çalışanlarından katılım bankalarını diğer bankalardan ayıran onlara çekici gelen özellikleri söylemeleri istenmiştir. Faizsiz bankacılık, başörtülü çalışabilme, ibadetleri yapabilme, çalışma ortamı, insan odaklı olması, yüksek sermaye gücü, etik değerler ve samimiyet temaları öne çıkmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin arttığı, teknolojik gelişmenin hızlı olduğu, ilişkilerin ön plana çıktığı ve önemli olduğu bilgi ekonomisinde “yetenekli çalışanların” örgüte kazandırılması önem arz etmektedir. Çünkü rekabet savaşı, üstün yetenekli çalışanlara sahip olabilmek adına girilen bir “*yetenek savaşına*” dönüşmüştür. Yetenekli insan kaynaklarına sahip olan örgütler bu savaşta avantajlı olacaklardır. Bu yüzden örgütler yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanları örgütte tutabilmek için yeni ve etkili yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu yöntemlerden biri de insan kaynakları literatüründe son zamanlarda öne çıkan işveren markasıdır. Güçlü işveren markası ile yetenekli çalışanlar örgüte çekilebilir, mevcut çalışanların ise örgütte kalması sağlanabilir. Böylece işgören tedarik maliyetleri düşer. İşgören tedarik maliyetlerinin düşmesi için işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olması gerekmektedir. Yazında işveren markasının önemi, işveren markasının boyutları, temin-seçimde ve yetenek yönetiminde stratejik bir araç olması gibi konularda kavramsal ve görgül araştırmalar olmasına rağmen işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini sorgulayan araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi yazınında görece yeni olan işveren markası ile ilgili sınırlı sayıda araştırmanın ise genellikle öğrenciler ile yapıldığı ve mevcut çalışanların ihmal edildiği görülmüştür.

Bu tez çalışmasında işveren markası ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı, bir ilişki olması durumunda ise işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda 4 katılım bankasında çalışan 578 kişiden anket tekniği ile, 28 kişiden ise mülakat tekniği ile veriler toplanmış ve bu veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Katılımcıların büyük çoğunluğunu erkek, evli ve lisans düzeyinde eğitime sahip, 30-35 yaş aralığında olan ve katılım bankalarında 1-5 yıl çalışma kıdemine sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların işveren markası ölçeğine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; işveren markası algı düzeyinin orta, işveren markası alt boyutu olan fonksiyonel fayda algısının

orta, duygusal fayda algısının ise yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fonksiyonel fayda alt boyutlarına bakıldığında katılımcıların aşına olma, ücret ve yan haklar, istihdam güvencesi, iş çeşitliliği ve iş aile dengesi algısının orta; kariyer olanakları ve örgütsel çekicilik algılarının ise yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal fayda alt boyutlarına bakıldığında ise bütün boyutlarda algı düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Gelişmiş olan ülkelerde duygusal faydaya fonksiyonel faydadan daha fazla önem verileceği gelişmekte olan ülkelerde ise fonksiyonel faydaya daha fazla önem verileceği vurgulansada Türkiye gelişmekte olan bir ülke olmasına rağmen duygusal faydaya daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir. Literatürde işveren markası algısının ve işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın toplulukçu kültürde nasıl algılandığı yeterince bilinmemekte ve bu konuda araştırma yapılması gerektiği vurgusu vardı. Yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye toplulukçu kültür özellikleri gösteren bir ülke olmasında rağmen fonksiyonel ve duygusal faydaya verilen önem bireyci kültürlerde yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermiştir. Bu durum katılım bankacılığı sektörü ve katılım bankası çalışanlara has bir durum olabilir. Bu yüzden farklı sektörlerde ve farklı örneklemelerde araştırmalar yapılarak konu hakkında detaylı bilgi elde edilebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde genel örgütsel bağlılık düzeylerinin orta, duysal bağlılık düzeyinin yüksek, normatif bağlılık düzeyinin orta, devam bağlılık düzeyinin ise düşük olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ölçeği analiz sonuçlarına göre katılımcıların işten ayrılma niyetleri düşüktür. Örgütlerde çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin yüksek, devam bağlılığının ve işten ayrılma niyetinin düşük olmasının istendiği düşünüldüğünde katılım bankalarında çalışanların ideal durumu yansıttıkları ve bankalar için iyi bir durum olduğu söylenebilir.

Yapılan analizlerde katılımcıların işveren markası algısının ve işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal fayda algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısının ve fonksiyonel fayda algısının medeni duruma göre farklılaşmadığı fakat duygusal faydanın medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Evlilerin duygusal fayda algı düzeyleri bekârlara göre

fazladır. Duygusal fayda alt boyutu olan samimi olma, yenilikçi olma, yetkin olma ve dayanıklı olma algısının medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin samimi olma, yenilikçi olma, yetkin olma ve dayanıklı olma algı düzeyi bekârlardan fazladır.

Katılım bankası çalışanlarının işveren markası, fonksiyonel fayda ve duygusal fayda algısının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Fakat fonksiyonel fayda alt boyutu olan ücret ve yan haklar ile istihdam güvencesinin yaş gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Medeni durum değişkeninde olduğu gibi katılım bankası çalışanlarının işveren markası ve fonksiyonel fayda algısının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı fakat duygusal fayda algısının eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Duygusal fayda alt boyutu olan yenilikçi olma, yetkin olma ve saygın olma algısının eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan LSD testine göre duygusal fayda algısındaki farklılık Lise ile Ön Lisans, Ön lisans ile Lisans ve Lisansüstü arasında; yenilikçi olma algısındaki farklılık Ön lisans ile Lise ve Lisans arasında; yetkin olma algısındaki farklılık Ön lisans ile Lise, Lisans ve Lisansüstü arasında; saygın olma algısındaki farklılık ise Ön lisans ile Lise ve Lisans arasındadır.

Katılım bankası çalışanlarının işveren markası, fonksiyonel fayda ve duygusal fayda algısının çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı fakat normatif bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Erkeklerin normatif bağlılıkları kadınlara göre daha fazladır. Bu bulgular daha önce yapılan araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin ve örgütsel bağlılık boyutu olan normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyinin hem medeni duruma hem de yaşa göre farklılaşmadığı fakat duygusal bağlılık düzeyinin hem medeni duruma göre hem de yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Evli çalışanların duygusal bağlılıkları bekâr çalışanlara göre daha fazladır. Katılımcıların duygusal bağlılık farklılıklarının 35-39 yaş grubu ile 20-24 yaş, 25-29 yaş ve 30-34 yaş grubu arasında olduğu tespit edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının örgütsel bağlılık, bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine ve yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim düzeyine ve kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada ele alınan işveren markası, fonksiyonel fayda, duygusal fayda, örgütsel bağlılık ve boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşveren markası boyutu olan fonksiyonel fayda ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde işveren markası diğer boyutu olan duygusal fayda ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat duygusal fayda ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İşveren markası ile işten ayrılma niyeti, fonksiyonel fayda ile işten ayrılma niyeti ve duygusal fayda ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Katılım bankası çalışanlarının işveren markası algısı arttıkça daha fazla örgütsel bağlılık gösterecekleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir.

Fonksiyonel faydayı oluşturan alt boyutlar ile örgütsel bağlılık ve boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda aşına olma ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat aşına olma ile devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kariyer olanakları, ücret ve yan haklar, istihdam güvencesi, iş çeşitliliği, iş aile dengesi ve örgütsel çekicilik boyutları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif; işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal fayda alt boyutu olan dini değer ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki, dini değer ile işten

ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Samimi olma, yenilikçi olma, yetkin olma, saygın olma ve dayanıklı olma ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki; işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş fakat devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Katılım bankalarında çalışanların sektörde geleneksel bankalara göre daha az oyuncu olması sebebiyle dini değerleri gerekçe göstererek devam bağlılık gösterebileceği düşünülebilir. Dini değer algısı arttıkça devam bağlılığı algısı artabilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda da işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Fonksiyonel ve duygusal faydanın birlikte ele alındığı çoklu regresyon analiz sonucuna göre fonksiyonel fayda ile duygusal fayda duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir. Fakat normatif ve devam bağlılığı üzerinde fonksiyonel faydanın pozitif etkisi olmasına rağmen duygusal faydanın etkisi tespit edilememiştir. Bu durum yazında işveren markası duygusal bağlılık üzerinde etkilidir düşüncesini desteklemektedir. Son olarak fonksiyonel fayda ile duygusal faydanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu durumda işletmelerin işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal fayda algısını yükseltmeye yönelik çabalar içine girmesinin işten ayrılma niyetinin azaltılmasına olumlu katkı yapacağı söylenebilir.

Nitel araştırma bulgularını özetlemek gerekirse; mülakat bulgularının anket bulgularını desteklediği görülmüştür. Katılım bankası çalışanlarının genel olarak bankanın sunduğu fonksiyonel ve duygusal faydadan memnun oldukları tespit edilmiştir. Özellikle katılım bankalarının çalışanlara sunduğu “faizsiz bankacılık”, “dini değerlere ve maneviyata saygı” ve “samimi iş ve arkadaşlık ortamı” bu bankaları geleneksel bankalardan ayıran diğer bir ifade ile katılım bankalarında çalışmayı cazip hale getiren temel özelliklerdir. Katılım bankası çalışanlarının büyük bir kısmı faizsiz bankacılık ve dini değeri gerekçe göstererek eğer daha iyi bir kariyer teklifi gelirse diğer katılım bankalarında çalışabileceklerini fakat geleneksel bankalarda “asla” çalışmayacaklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda katılım bankaları dini değer ve faizsiz bankacılık temalarını daha fazla öne çıkararak bu temalara önem veren yetenekleri kurumlarına çekebilir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, katılım bankacılığı sektörünün kendine has yapısından kaynaklı olarak kendine has çalışan kitlesi vardır. Bu çalışanların katılım bankalarının sunduğu fonksiyonel ve duygusal faydadan memnun ve örgütlerine bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda banka genel yönetimine ve insan kaynakları departmanına şu önerilerde bulunulmuştur:

- İşveren markasının örgütsel bağlılığın artırılması ve işten ayrılma niyetinin azaltılması üzerinde etkisi göz önüne alınmalı ve işveren markası çalışmalarına daha fazla önem verilmelidir.
- İşveren markası bağlamında çalışan değer önermesinde değer, kültür ve samimiyet vurgusu yapılmalıdır.
- Katılım bankalarının gelecek yıllardaki büyüme hedefleri kapsamında yetenekli çalışanları örgütte tutarken potansiyel adayları örgüte çekmesi gerekmektedir. Bu yüzden potansiyel adayların işveren markası çalışmalarından haberdar olması için iletişim kanalları ve sosyal medya daha fazla kullanılmalı, katılım bankacılığı ve özelde bankanın farkında olunması sağlanmalıdır.
- Katılım bankalarının sunduğu fonksiyonel ve duygusal fayda geleneksel bankalardan az değildir. Bu durumda insan kaynakları departmanında çalışanlar üniversite kampüslerinde daha fazla var olarak ve etkinlikler düzenleyerek potansiyel adaylara kurumlarının vaatlerini anlatmalıdırlar.
- Son olarak işveren markası yönetiminde sadece insan kaynakları değil pazarlama ve iletişim departmanları da aktif rol almalı ve işveren markası yönetimi birlikte yapılmalıdır.

Bu çalışmada işveren markası örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Fakat işveren markası ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. İzleyen çalışmalarda;

- İşveren markası stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi,
- İşveren markası araştırmalarında boylamsal çalışmalar yapılarak zaman geçtikçe aradaki değişim,
- İşveren markası ve elde tutma ilişkisi,
- İşveren markası, işveren çekiciliği ve sosyal medya kullanımı ilişkisi,

- İşveren markası ve psikolojik sözleşme ilişkisi,
- İşe alım stratejisi olarak işveren markası önemi,
- İşveren markasında yeni boyutlar araştırılabilir.
- İşveren markası algısında kültürler arası karşılaştırma yapılabilir.
- Farklı sektörlerde çalışan örneklemleri araştırmalar yapılabilir.
- Bu çalışmada sadece katılım bankalarında çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Geleneksel bankalarda çalışanlarda araştırmaya dahil edilip, katılım bankaları ve geleneksel bankalar karşılaştırması yapılabilir.
- Bağlama özgü ölçek geliştirilebilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- AAKER, D. (2014). *Güçlü Markalar Yaratmak*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- AAKER, D. (2014). *Markalama*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- AKTUĞLU, I. K. (2004). *Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. 1. baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARROW, S. and MOSLEY, R. (2005). *The Employer Brand*. İngiltere: John Wiley and Sons.
- BAŞ, T. (2011). *İşveren Markası- Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Genişletilmiş 6. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- COHEN, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- ERSOY, S. ve BAYRAKTAROĞLU, S. (2015). Örgütsel Bağlılık, içinde Derya Ergun Özler (ed), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 3. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- ETZIONI, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement and their Correlates*. New York: Free Press.
- FOMBRUN, C. (1996). *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi, Ankara.
- JACOBS, K. (2007). The Rewards of Retention: Retaining Your Best and your Brightest. *PRSA*
- MARTIN, G. and HETRICK, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- MEYDAN, H. C. ve ŞEŞEN, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık: Ankara
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. and STEERS, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- ODABAŞI, Y. ve OYMAN, M. (2003). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, 3. baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- ÖTKEN, A. B. ve OKAN, E. Y. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- ÖZDEMİR, S. ve ÖZDEMİR, Y. (2015). İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi, içinde Rana Özen Kutanis (ed), *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, Ankara: Gazi Kitapevi
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications, Inc.
- SALANCIK, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In Staw, B.M. and Salancik, G.R. (eds), *New Directions in Organizational Behaviour*. Chicago: St Clair Press.
- SEKARAN, U. (1992). *Research Methods For Business, Canada*: John Wiley ve Sons, Inc.
- YILMAZ, S. E. ve ARAS, M. (2015). Türkiye’de Örgütsel Bağlılık Yazının Genel Görünümü, içinde Rana Özen Kutanis (ed), *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, Ankara: Gazi Kitapevi
- YU, K. Y. T. (2013). A motivational model of PE fit: Psychological motives as drivers of change in PE fit. In A. L. Kristof-Brown and J. Billsberry (Eds.), *New Directions in Organizational Fit*. New York: Wiley-Blackwell.
- YÜRÜR, S. (2015). Türkiye’de Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Bir Derleme, içinde Rana Özen Kutanis (ed), *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, Ankara: Gazi Kitapevi.

Sürelî Yayınlar

- AAKER J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- AÇIKALIN, C. (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 237-254.

- AGGARWAL-GUPTA, M., VOHRA, N. and BHATNAGAR, D. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management*, 16, 105-124.
- AGGERHOLM, H. K., ANDERSEN, S. E. and THOMSEN, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- AGRAWAL, R. K. and SWAROOP, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- AĞCA, V. ve ERTAN, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 135-156.
- AKAR, C. ve YILDIRIM, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- AKÇAY, A. D., TİMUR, N. ve ULUKAN, C. (2013). Kent Merkezlerinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 319-340.
- AKGÜNDÜZ, Y. ve GÜZEL, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- AKIN, A. (2007). Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Tatmini İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 34, 144-151.
- ALBINGER, H. and FREEMAN, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AMBLER, T. and BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- ANGLE, H. L. and PERRY, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

- ARISS, A., CASCIO, W. and PAAUWE, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173–179.
- ASHFORTH, B. E. and MAELI, F.A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- ASLAN, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- AWAMLEH, A.H.K. (1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. *Journal of Management Deveelopment*, 15 (5), 65–74.
- AXELROD, B., HANDFIELD-JONES, H. and WELSH, T. (2001). War for talent, part two. *McKinsey Quarterly*, 2, 9–11.
- BACKHAUS, K. and TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- BAĞCI, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 165-184.
- BALAY, R. and İPEK, C. (2010). Teachers' Perception Of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal Of World Of Turks*, 2(1), 363-384.
- BAUM, M. and KABST, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany and Hungary. *Journal of World Business*, 48 (2), 175-185.
- BENLİGİRAY, S. ve SÖNMEZ, H. (2014). Determination of relationships of nurses' professional commitment to organizational, work and family commitment by structural equation model. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 27-40.
- BERTHON, P., EWING, M., and HAH, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- BHAT, S. and REDDY, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32–43.
- BIBBY, C. L. (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63-86.

- BOZKURT, Ö. ve YURT, İ. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 15, 59-76.
- BREWSTER, C., SPARROW, P. and HARRIS, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 949-970.
- BRUCE J. AVOLIO, B.J., ZHU, W., KOH, W. and BHATIA, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- CABLE, D. M. and GRAHAM, M. (2000). The determinants of organizational reputation: a job search perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929-947.
- CABLE, D. M. and JUDGE, T. A. (1996). Person--Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- CABLE, D. M. and JUDGE, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person--organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- CASCIO, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128
- CEYLAN, A., KESKİN, H. ve EREN, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 51, 32-42.
- CHAMBERS, E., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. and MICHAELS III, E.(1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- CHAPMAN, D.S., UGGERSLEV, K.L., CARROLL, S.A., PIASENTIN, K.A. and JONES, D.A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of The Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- CHAUDHURI, A. (2002). How Brand Reputation Affects the Advertising-Brand Equity Link. *Journal of Advertising Research*, 42, 33-43.
- CHEN, J.C., SILVERTHORNE, C. and HUNG, J.-Y. (2006). Organization Communication, Job Stres, Organizational Commitment and Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.

- CHEW, J. and CHAN, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522.
- CHOW, I. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3–9.
- COLLINS, C. J. and STEVENS, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- CURRIE, P. and DOLLERY, B. (2006). Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the NSW Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 741–756.
- ÇAKAR, N. D. ve CEYLAN, A. (2005). İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52–66.
- ÇAKINBERK, A. ve DEMİREL, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-135.
- ÇAKMAKÇI, C. ve ÇETİN, Ş. (2012). Öğretmenlerin Kuruma Bağlılık Düzeyleri İle Kurumdan Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 41-66.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 21-34.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B. B. and İNANIR, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-63.
- ÇÖL, G. ve GÜL, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

- DAVIS, P. J. (2006). In Search of the Common Wealth: A Service-Profit Chain for the Public Sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2): 163-172.
- DEMİR, C. ve ÖZTÜRK, C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- DEMİREL, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- DEVINE, I. and HALPERN, P. (2001). Implicit Claims: The Role Of Corporate Reputation In Value Creation. *Corporate Reputation Review Journal*, 4(1), 42-49.
- DIXON, M., TURNER, B. A., CUNNINGHAM, G. B., SAGAS, M. and KENT, A. (2005). Challenge Is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns. *Journal of Education for Business*, 80(3), 172-180.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- EDMONDSON, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- EDWARDS, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- ERBEN, G. S. and GÜNEŞER, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- ERKMEN, T. ve BOZKURT, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31(2), 197-227.
- ERKUŞ, A., TURUNÇ, Ö. ve YÜCEL, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 245-270.
- EROĞLU, A. H., ADIGÜZEL, O. ve ÖZTÜRK, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık ilişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

- EWERLIN, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 279-304.
- FARNDAL, E., SCULLION, H. and SPARROW, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- GILLET, N. and VANDENBERGHE, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P. W. and GAERTNER, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- GÜL, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- GÜLOVA, A. A. ve DEMİRİSOY, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 49-76.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., ÖZLER, D. E. ve YILMAZ, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- GÜRBÜZ, S. ve BEKMEZCİ, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- HAROLD, C. M. and PLOYHART, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 191-218.
- HE, H. and BALMER, J. (2007). Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765-785.
- HELLMAN, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- HEMEDOĞLU, E. ve EVLİYAOĞLU, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- HIGHHOUSE, S., LIEVENS, F., and SINAR, E. (2003). Measuring organizational attraction. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.

- HILLEBRANT, I. and IVENS, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale, *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-61.
- HOUKES, I., JANSSEN, P., JONGE, J., and BAKKER, A. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427-450.
- HR Focus (2007). Talent management is on HR agenda for 2007 and beyond. *HR Focus*, 84(4), 8.
- HREBINIAK, L. G. and ALUTTO, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- HUANG, I., CHUANG, C. J., and LIN, H. (2003). The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 32, 519-531.
- HULBERG, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Brand Management*, 14(1/2), 60-73.
- HWANG, I. S. and KOU, J. H. (2006). "Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 8(2), 254-259
- ITO, J. K., BROTHERIDGE, C. M. and MCFARLAND, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752
- JARAMILLO, F., NIXON, R. and SAMS, D. (2005). The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 28(2), 321-336.
- JAVANMARD, H. and NIA, E. N. (2011). Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking. *IUP Journal of Brand Management*, 8(4), 35-46.
- JIONG, T. T. and ILES, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- JUDGE, T. A. and CABLE, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.

- KANTER, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- KARAHAN, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 147-162.
- KARAHAN, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- KARCIOĞLU, F. ve TÜRKER, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- KENNEDY, B. R. (2005). Stress and Burnout of Nursing Staff Working with Geriatric Clients in Long- Term Care. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 381-382.
- KILIÇ, K. C., EFEOĞLU, İ. E., MİMAROĞLU, H. ve ÖZGEN, H. (2008). Adana İlindeki özel sağlık merkezlerinde çalışan personelin iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş stresine etkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 241-254.
- KIM, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention?. *Public Personnel Management*, 44(4), 496– 519.
- KIM, S., FROESE, F. J., and COX, A. (2012). Applicant attraction to foreign companies: The case of Japanese companies in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 439–458.
- KNOX, S. and FREEMAN, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.
- KONOVSKY, M. A. and CROPANZANO, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707.
- KÖK, S. B. ve ÖZCAN, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- KRISTOF, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- KUCHEROV, D. and ZAVYALOVA, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.

- KUŞÇU, A. ve YOLBULAN OKAN, E. (2010). An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Öneri*, 9(34), 119-130.
- KWON, W. G. and BANKS, D. W. (2004). Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606–622.
- LAMBERT, L. S., EDWARDS, J. R. and CABLE, D. M. (2003). Breach and Fulfillment of The Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56, 895-934.
- LEWIS, R.E. and HECKMAN, R.J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-54.
- LIEVENS, F., VAN HOYE, G. and ANSEL, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45-59.
- LOI, R., HANG-YUE, N. and FOLEY, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- LOK, P. and CRAWFORD, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- MARGUILES, W.P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 61-77.
- MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R. and PATE, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76–88.
- MARTIN, G., GOLLAN, P.J. and GRIGG, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- MATHIEU, J.E. and ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-186.
- MAXWELL, G. and STEELE, G. (2003). Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362–369.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. and SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538–551.

- MEYER, J. P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 6(1), 20-52.
- MEYER, J.P. and ALLEN, N. J (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J.P. and ALLEN, N.J. (1984). Testing the ‘side bet theory’ of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372–378.
- MILES, S. J. and MANGOLD, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65–87.
- MILEWICZ, J. and HERBIG, P. (1994). Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building. *Journal of Product and Brand Management*, 3(1), 39–47.
- MITTCHEL, T.R., HOLTOM, B. C. and LEE, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy Of Management Executive*, 15(4), 96-108.
- MOROKO, L. and UNCLES, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-75.
- MORRISON, D. 1994. Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33, 353-372.
- MORRISON, E.W. and ROBINSON, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- MUCHA, T. R. (2004). The Art And Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- MWAURA, G., SUTTON, J. and ROBERTS, D. (1998). Corporate and National Culture –An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.
- NG, E. S. W. and BURKE, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference?. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210.
- NOBLE, C. H. (2008). The influence of job security on field sales manager satisfaction: Exploring frontline tensions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, 247–261.

- O'REILLY, C. and CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- OLIVER, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: evidence from the UK. *Human Relations*, 43, 513-526.
- ONAY, M. (2009). Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1101-1125.
- ONG, L. D. (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Journal of Applied Sciences Research*, 7(9), 1088-1092.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetin Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- ÖZER, G. ve GÜNLÜK, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- ÖZMEN, Ö., ÖZER, P.S. ve SAATÇIOĞLU, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- ÖZUTKU, H. (2005). Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 67-82.
- ÖZUTKU, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- PENLEY, L. E. and GOULD, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- POLAT, M. ve MEYDAN, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- POON, J. M. L. (2004). Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Emotion Perception. *Career Development International*, 9(4), 374-390.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. and BOULIAN, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

- PRIYADARSHI, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment and Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522.
- RAI, S. and LAKSHMAN, C. (2014). Organizational Culture and Commitment Among Lay-Off Survivors: A Tale of Two MNCs in India. *South Asian Journal of Management*, 21(4), 7-26.
- REICHERS, A.E. (1985). A review and reconceptualisation of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465–476.
- RIZZO, J. R., HOUSE, R. J. and LIRTZMAN, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 15, 150-163.
- ROBINSON, S. L. and MORRISON, E. W. 1995. Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- ROBINSON, S. L. and ROUSSEAU, D. M. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- ROUSSEAU D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organisational Behaviour*, 11, 389-400.
- ROUSSEAU, D. M. (2004). Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 10(1), 120-127.
- ROY, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- RUSBELT, C. A., FARRELL, D., ROGERS, G. and MAINOUS, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- SABUNCUOĞLU, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- SANDERSON, P. A. (2003). The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An Assesment of Navy's Medical Service Corps. *Regent University, School of Leadership Studies*, 46-92.
- SAVERY, L. K. and SYME, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists, *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.

- SAVERY, L., A. Travaglione and Firms, I.G. J. (1998). The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing. *Personnel Review*, 27(4), 312–324.
- SCHNEIDER, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- SCOTT, C. R, CONNAUGHTON, S.L. DIAZ-SAENZ, H.R., MAGUIRE, K., RAMIREZ, R., RICHARDSON, B., SHAW, S.P. and MORGAN, D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- SCULLION, H., COLLINGS, D. G., and CALIGIURI, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.
- SHELDON, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- SHORE, L. M. and MARTIN, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- SIVERTZEN, A. M., NILSEN, E.R. and OLAFSEN, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483.
- SKARLICKI, D. P. and FOLGER, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- SLAUGHTER, J. E., ZICKAR, M. J., HIGHHOUSE, S. and MOHR, D. C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103.
- SOMERS, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- SRIVASTAVA, P. and BHATNAGAR, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Toward Its Measurement. *Vision*, 14(1/2), 25–34.
- STEEL, R. and RENTSCH, J. (1995). Influence of accumulation strategies on the long range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, 38, 1616-1634.
- STEERS, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

- SUTHERLAND, M. M., TORRICELLI, D. G. and KARG, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33, 13-20.
- SWAILES, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- ŞAHİN, B. ve TAŞKAYA, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- ŞAHİN, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.
- TOP, M. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.
- TSUI, A.S., EGAN, T.D. and O'REILLY, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- TURBAN, D. B. and CABLE, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- TURBAN, D. B. and GREENING, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- TÜRKÖZ, T., POLAT, M. ve COŞAR, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- TYMON, W. G., STUMPF, S. A. and DOH, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- UGGERSLEV, K. L., FASSINA, N. E., and KRAICHY, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- ULRICH, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*. 86(15), 32-33.
- ULUTAŞ, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 5285-316.
- UYGUÇ, N. ve ÇIMRIN, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 91-99.

- UYGUR, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- VAIJAYANTHI, P., ROY, R., SHREENIVASAN, K. A. and SRIVATHSAN, J. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- VAIMAN, V., SCULLION, H. and COLLINGS, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- WADE-BENZONI, K. A., ROUSSEAU, D. M. and LI, M. (2006). Managing relationships across generations of academics. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 4-33.
- WAHN, J. C. (1998). Sex Differences in The Continuance Component of Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 23(3), 256-267.
- WALLACE, J.E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- WALUMBWA, F. O., ORWA, B., WANG, P. and LAWLER, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- WANG, X., MA, L. and ZHANG, M. (2014). Transformational Leadership and Agency Workers' Organizational Commitment: The Mediating Effect Of Organizational Justice and Job Characteristics. *Social Behavior And Personality*, 42(1), 25-36.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M. and LIDEN, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- WINN, B. (2013). Leading Big Change and Employer Re-branding: Is this still a great place to work?. *People and Strategy*, 36(2), 20-22.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- YANIV, E. and FARKAS, F. (2005). The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.

- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- YENİÇERİ, T. ve YÜCEL, İ. (2009). Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 137-157.
- YILDIZ, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 137-146.
- YILDIZ, S., YALAVAÇ, S. ve MEYDAN, C. H. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 26, 164-189.
- YILMAZER, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 236-250.
- YU, K. Y. T. (2014). Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 75–94.
- YÜCEL, İ. ve DEMİREL, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- ZHANG, L. and GOWAN, M. A. (2012). Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits, and Organizational Attraction: A Person–Organization Fit Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345–362.
- ZHU, F., WANG, Z., YU, Q., HU, T., WEN, Y. and LIU, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 933-948.

Diğer Yayınlar

- ARAS, M. ve BAYRAKTAROĞLU, S. (2015). Importance of Employer Brand for Employees: An Application in Participation Banks. *International Conference on Economic and Social Studies- ICESoS'15*, 23-24 April, Sarajevo, Bosna Hersek.
- ASLAN, B. (2013). *Moderator Effect Of Leader Member Exchange In The Relation Between Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Of Smes*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankaya Üniversitesi.

- ATAN, Ç. ve GÜNAYDIN, S. C. Ç. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracı Olarak İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin İşveren Markası Bağlamında Değerlendirilmesi: Y Kuşağı Üzerinde Bir Araştırma. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs, s. 442-445, Muğla
- AYHAN, Ö. (2013). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- AZAKLI, Ö. (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- BATILI, S. B. (2010). *Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- BROEK, M. (2015). *From Employer Attractiveness To Employer Branding: Results of A Mixed Methods Research*. Master Thesis, University Twente.
- ERSOY, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.
- FEGLEY, S. (2006). 2006 Talent Management Survey Report, SHRM Research, Alexandria, VA.
- FINDIK, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- GÜÇLÜ, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜMÜŞ, M., HAMARAT, B. ve ERDEM, H. (2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, s.987-998, Afyon.
- GÜMÜŞSOY, Y. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray Üniversitesi.

- GÜRPINAR, G. (2006). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider- Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi
- KELEŞ, H. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KERVANCI, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi.
- KÜÇÜKUSTA, D. (2007), *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- NARCIKARA, E., GÜROL, Y., ÜZMEZ, A. ve LEK, C. A. (2015). İşveren Markası Algısı Farklı Tecrübe ve Eğitim Seviyelerindeki Adayların Tercihlerini Nasıl Etkiler? Katılım Bankası Örneği. 23. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs 2015, s.441-449, Muğla
- ÖKTEN, S. S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- ÖZMEN, Ö., ÖZER, P.S. ve SAATÇIOĞLU, Ö. (2003). Fenomenolojik Bir Araştırma: Bilgi İşçisi Olarak Akademisyenler ve Mesleğe Bağlılıkları. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 22-24, Mayıs, 877-879.
- SAMADOV, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- SOLMAZ, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ufuk Üniversitesi.
- TAŞTAN, N. O. (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- TERLEMEZ, A. ve BAŞ, T. (2012). İşveren Markasının Örgütsel Çekicilik, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 518–521, İzmir.

- UZUN, Y. (2013). *Tek Gelirli ve Çift Gelirli Ailelerde Yaşanan İş Aile Çatışmasının İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetiyle Olan İlişkisi: Zonguldak İlindeki Dershaneler Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bülent Ecevit Üniversitesi.
- ÜNAL, A. N. (2010). *İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- VAROL, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- WASTİ, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, s.401-410, Nevşehir.
- YAKIN, V. (2013). *Reklamlarda Kullanılan Arketipler Aracılığıyla Marka Kişiliğinin Oluşturulması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

İnternet Sitesi

- Deloitte (2014), Türkiye'de Katılım Bankacılığı, Büyüme Yolunda Önemli Adımlar, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-services/kat%C4%B1%C4%B1m_bankaciligi2014.pdf
- <http://universumglobal.com/rankings/turkey/student/2014/business/> E. t. 14 Ocak 2015
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5612c91b26ede2.17795337 E.t. 12 Ekim 2015
- http://www.tkbb.org.tr/documents/KATILIM_2014_TR_final.pdf E.t 3 Ocak 2016
- <http://www.tkbb.org.tr/kurumsal-hakkinda-tarihce> E.t 3 Ocak 2016
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21568> E.t. 20 Ocak 2016
- <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> E.t. 12 Ekim 2015

EKLER

EK – 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde yürütülmekte olan akademik bir çalışma için bilgi toplamak amacı ile tarafınıza ulaştırılmıştır.

Araştırma tamamen akademik amaçlı gerçekleştirilmekte olup başka bir alanda veya başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anket formlarına isim, soyadı veya kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir.

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi ancak anket sorularının dikkatlice ele alınıp cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar için en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Arş. Gör. Mustafa ARAS

İletişim: Arş. Gör. Mustafa ARAS
Tel: 0264 2957131
Mail: maras@sakarva.edu.tr

BÖLÜM 1

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

Yaşınız? () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40 ve üzeri

Eğitim düzeyiniz? () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

Medeni Durumunuz? () Bekâr () Evli

Kurumda çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-19 yıl () 20 yıl ve üzeri

Çalıştığınız banka.....

BÖLÜM 2 Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derecede katılıp katılmadığınızı (X) belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Katılım bankasında çalışmadan önce katılım bankaları hakkında bilgi sahibiydim.					
2. Başkalarından katılım bankasında ne yapıldığını öğrendim.					
3. Katılım bankası hakkında birçok şey duymuştum.					
4. Katılım bankası birçok ilerleme fırsatı sunmaktadır.					
5. Katılım bankası çeşitli kariyer fırsatları sunmaktadır.					
6. Katılım bankası gelecekte daha yüksek pozisyonlara gelme şansı sunmaktadır.					
7. Katılım bankası iyi bir kariyer imkânı sunmaktadır.					
8. Katılım bankası daha fazla para kazanma imkânı sağlamaktadır.					
9. Genel olarak katılım bankasında ücretler yüksektir.					
10. Katılım bankası oldukça iyi yan haklar sağlamaktadır.					
11. Katılım bankası sürekli bir iş imkânı sunmaktadır.					
12. Katılım bankası iş güvencesi sunmaktadır.					
13. Katılım bankası insanlara ömür boyu iş garantisi sunmaktadır.					
14. Katılım bankası iyi bir gelecek sunmaktadır.					
15. Katılım bankası farklı işleri yapma imkânı sunmaktadır					
16. Katılım bankası farklı işlerden seçim yapma imkânı sunmaktadır					
17. Katılım bankasında çalışmak birçok çeşitlilik sağlamaktadır.					
18. Katılım bankasında çalışmak geniş bir iş yelpazesi sunmaktadır.					
19. Katılım bankası esnek çalışma saatleri sunmaktadır					
20. Katılım bankası iş aile dengesine önem vermektedir.					
21. Katılım bankası kişisel ve ailevi konularda da					

ilgilidir.					
22. Katılım bankasında çalışmamda dini hassasiyetimin yönlendirmesi etkilidir.					
23. Katılım bankasında çalışmamda faiz'e olan olumsuz bakışım etkilidir.					
24. Benim için katılım bankası, çalışmak için iyi bir yerdir					
25. İstihdam açısından katılım bankası bana cazip gelmektedir.					
26. Katılım bankasındaki bir iş benim için çok çekicidir.					
27. Kurumun dürüst olması benim için önemlidir.					
28. Kurumdaki samimiyet benim için önemlidir.					
29. Kurumdaki hedeflerin gerçekçi olması benim için önemlidir.					
30. Kurumun yenilikler konusunda cesur olması benim için önemlidir.					
31. Kurumun yenilikler konusunda heyecanlı olması benim için önemlidir.					
32. Kurumun yenilikler konusunda coşkulu olması benim için önemlidir.					
33. Kurumun alanında yetkin olması benim için önemlidir.					
34. Kurumun kurallarının net olması benim için önemlidir.					
35. Örgütün kurumsal olması benim için önemlidir.					
36. Kurumun prestijli olması benim için önemlidir.					
37. Kuruma itibar edilmesi benim için önemlidir.					
38. Kuruma saygı duyulması benim için önemlidir.					
39. Kurumun krizlere dayanıklı olması benim için önemlidir.					
40. Kurumun temellerinin sağlam olması benim için önemlidir.					
41. Kurumun erkek egemen (maskulin) olması benim için önemlidir.					

BÖLÜM 3 Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derecede katılıp katılmadığınızı (X) belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
3. Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi					

problemlerim gibi hissediyorum.					
4. Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.					
7. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8. Benim için avantajlı da olsa kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
9. Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
10. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamazdım.					
12. Kurumuma çok şey borçluyum.					
13. Şu anda kurumumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.					
14. İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
15. Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatım alt üst olur.					
16. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17. Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
18. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

BÖLÜM 4 Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derecede katılıp katılmadığınızı (X) belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.					
3. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.					

Ekleme istedikleriniz?

Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.

EK – 2. Mülakat Formu

Yaş:

Cinsiyet:

Eğitim düzeyi:

Kurumda çalışma süresi:

Unvanınız:

Çalışılan banka:

1_Katılım bankasında çalışmadan önce katılım bankalarının İşleyişi, yapısı, hizmetleri hakkında bilgi sahibi miydiniz?

2_Katılım bankalarının sunduğu kariyer fırsatları için ne düşünüyorsunuz? Katılım bankası gelecekte yüksek pozisyonlara gelme şansı sunmakta mıdır?

3_Katılım bankasında verilen ücret ve sunulan yan haklar ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

4_Katılım bankası iş güvencesi (sürekli iş imkanı) sunmakta mıdır?

5_Katılım bankasında çalışmak geniş iş yelpazesi sunmakta mıdır? Farklı iş yapma seçeneği var mıdır?

6_Katılım bankasında çalıştığınız için ailenize zaman ayırmada problem yaşıyor musunuz? Diğer bankalarla kıyasladığınızda yoğunluğunuz nasıl?

7_Katılım bankasında çalışmanızda dini değerleriniz (faize olumsuz bakış, dini hassasiyetler) etkili midir? Açıklar mısınız?

8_Katılım bankasından ayrılıp konvansiyonel bankalarda (geleneksel bankalarda) çalışır mısınız?

9_ Bir örgütün yenilikçi olması sizin için önemli midir? Katılım bankalarının yenilikçi olduğunu düşünüyor musunuz?

10_Bir örgütün prestijli (saygın) olması sizin için önemli midir? Katılım bankalarının prestijli (saygın) olduğunu düşünüyor musunuz?

11_ Bir örgütte hedeflerin net ve gerçekçi olması sizin için önemli midir? Katılım bankalarında hedefler net ve gerçekçi olduğunu düşünüyor musunuz?

12_ Diğer katılım bankalarından teklif gelmesi durumunda kurumunuzdan ayrılmayı düşünür müsünüz? Neden?

13_ Geleneksek bankalardan iyi bir kariyer imkanı gelse katılım bankasından ayrılıp geleneksel bankada çalışır mısınız? Neden?

14_ İş hayatınızın geri kalanını bu kurumda geçirir misiniz? Neden?

15_ Genel olarak değerlendirdiğinizde çalıştığınız bankayı diğer bankalardan ayıran, size çekici gelen özellikleri var mıdır? Varsa bu özellikler nelerdir?

16_ Ekleme istediğiniz bir şey var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa ARAS 15.09.1986 tarihinde Adıyaman/ Kâhta’da doğmuştur. Lisans eğitimini Celal Bayar Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümünde 2010 yılında tamamlamıştır. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek lisansını tamamlamıştır. 2010 yılında Araştırma Görevlisi olarak Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalında göreve başlamıştır ve halen bu birimde çalışmaktadır.

