



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme/İşletme

**İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç.Dr.Yener GİRİŞKEN

Eş Danışman

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İstanbul, 2020

# **İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Makbule KÜÇÜKTURGUT**

İşletme

Yüksek Lisans Tezi

**ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ**

2020

“Makbule KÜÇÜKTURGUT tarafından hazırlanmış ve 21.07.2020 tarihinde sunulmuş “İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Çağrı merkezi çalışanları üzerine bir araştırma başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

---

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

---

Doç. Dr. Yener GİRİŞKEN

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Yener GİRİŞKEN

İşletme fakültesi

Altınbaş Üniversitesi

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İktisadi ve İdari Bilimler  
fakültesi,

Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Altan DOĞAN

İşletme Fakültesi

İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi,

Kocaeli Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülsüm ZOR

İşletme Fakültesi

Altınbaş Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans. tezi olarak bütün şartları sağladığımı beyan ederim.

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Makbule KÜÇÜKTURGUT

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## İTHAF

İlk olarak bu çalışmamda emeği geçen ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç.Dr.Serdar BOZKURT hocama çok teşekkür ederim. Her zaman sevgisini ve saygısını hissettiğim ve her daim destekçim olan değerli aileme çok teşekkür ederim. Ve son olarak her zaman her konuda birbirimize destek olduğumuz kıymetli arkadaşlarıma sevgilerimle...



## ÖZET

# İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Makbule KÜÇÜKTURGUT

Yüksek Lisans/ İşletme, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç.Dr.Yener GİRİŞKEN

Eş Danışman: Doç.Dr.Serdar BOZKURT

Tarih: Temmuz/2020

Sayfa: 79

Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının işveren markası algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre işveren markası algılamaları ve örgütsel bağlılığın farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektedir. Bu çerçevede 169 çağrı merkezi çalışanından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Veri analizi sonucunda çalışanların işveren markası algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzey bir ilişki tespit edilmiştir. aynı zamanda her iki kavramın boyutları arasında da benzer ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca çalışanların işveren markası algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları; cinsiyet medeni durum yaş, işyeri kıdemi ve çalışılan pozisyon değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Yine çalışanların işveren markası algılamaları cinsiyet, medeni durum yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

***Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Çağrı Merkezi***

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP OF EMPLOYER BRAND AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON CALL CENTER EMPLOYEES**

Makbule KÜÇÜKTURGUT

M.Sc./PhD, Department, Altınbaş University,

Supervisor: Assoc.Prof. Dr.Yener GİRİŞKEN

Co-Supervisor: Assoc.Prof. Dr. Serdar BOZKURT

Date: July/2020

Pages: 79

The aim of this study is to examine the relationship between call center employees' employer brand perceptions and organizational commitment levels. It also determines whether the perceptions of the employer brand and organizational commitment differ according to the demographic characteristics of the employees. In this framework, data were collected from 169 call center employees using a survey method. As a result of the data analysis, a high level relation was found between the employees' perceptions of employer brand and their organizational commitment. similar relationships were also found between the dimensions of both concepts. In addition, employees' perception of employer brand and organizational commitment levels are above average. Organizational commitment of employees; gender marital status varies according to the age, workplace seniority and position of employment. Employee brand perceptions also differ according to gender, marital status, age and seniority.

**Keywords : Employer Brand, Organizatinal Commitment, Call Center**

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                                      |      |
|------------------------------------------------------|------|
| ÖZET .....                                           | vi   |
| ABSTRACT .....                                       | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                    | viii |
| 1.GİRİŞ .....                                        | 1    |
| 2.MARKA VE İŞVEREN MARKASI KAVRAMLARI .....          | 3    |
| 2.1 MARKA KAVRAMI .....                              | 3    |
| 2.2 İŞVEREN MARKASI .....                            | 4    |
| 2.3 İŞVEREN MARKASIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR .....        | 7    |
| 2.3.1 Ürün (Tüketici) Markası .....                  | 7    |
| 2.3.2.Kurumsal Marka .....                           | 8    |
| 2.3.3 Kurumsal İmaj.....                             | 10   |
| 2.4. İŞVEREN MARKASININ TEMEL ÖZELLİKLERİ.....       | 10   |
| 2.5.İŞVEREN MARKASININ YARARLARI .....               | 12   |
| 2.6. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ.....                     | 13   |
| 3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....                     | 18   |
| 3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI .....                   | 18   |
| 3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İGİLİ YAKLAŞIMLAR .....   | 19   |
| 3.2.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....           | 19   |
| 3.2.1.1 Kanter'in Yaklaşımı .....                    | 20   |
| 3.2.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı .....                  | 21   |
| 3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....      | 22   |
| 3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....           | 23   |
| 3.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı ..... | 24   |
| 3.2.1.6. Wiener'in Yaklaşımı .....                   | 25   |
| 3.2.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....            | 26   |
| 3.2.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....         | 28   |
| 3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....          | 28   |
| 3.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı .....                  | 29   |
| 3.3.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....   | 30   |
| 3.1.1.Bireysel Faktörler.....                        | 30   |

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.1.1.Cinsiyet .....                                                                                    | 31 |
| 3.3.1.2.Yaş .....                                                                                         | 31 |
| 3.3.1.3.Medeni Durum .....                                                                                | 32 |
| 3.3.1.4.Eğitim Durumu .....                                                                               | 33 |
| 3.3.1.5.Kıdem.....                                                                                        | 34 |
| 3.3.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Organizasyonel Faktörler .....                                         | 34 |
| 3.3.2.1.Örgüt Kültürü.....                                                                                | 34 |
| 3.3.2.2.Yönetim Tarzı.....                                                                                | 35 |
| 3.3.2.3.İşin Önemi Ve Niteliği .....                                                                      | 36 |
| 3.3.2.4.İş Tatmini .....                                                                                  | 36 |
| 3.3.2.5.Örgütsel Adalet.....                                                                              | 37 |
| 3.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Organizasyon Dışı Faktör .....                                        | 38 |
| 3.3.3.1.Yeni İş Fırsatları .....                                                                          | 38 |
| 3.3.3.2.Profesyonellik.....                                                                               | 39 |
| 3.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....                                                                   | 39 |
| 3.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ .....                           | 41 |
| 4.İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR<br>ARAŞTIRMA ..... | 44 |
| 4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....                                                                      | 44 |
| 4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ .....                                                                 | 44 |
| 4.3.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ .....                                                                             | 45 |
| 4.4.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI .....                                                                | 45 |
| 4.5.VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ .....                                                                          | 46 |
| 4.6.BULGU VE YORUMLAR .....                                                                               | 46 |
| 4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları.....                                             | 46 |
| 4.6.2. Tanımlayıcı İstatistik Analizler .....                                                             | 48 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                                | 62 |
| KAYNAKÇA .....                                                                                            | 64 |
| EKLER .....                                                                                               | 73 |

## TABLÖLAR

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler .....                          | 47 |
| <b>Tablo 2:</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler .....                          | 48 |
| <b>Tablo 3:</b> Değişkenler Arası Korelasyon Analizi .....                                 | 49 |
| <b>Tablo 4:</b> Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....                               | 51 |
| <b>Tablo 5:</b> Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....                            | 52 |
| <b>Tablo 6:</b> Yaş ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi.....           | 52 |
| <b>Tablo 7:</b> Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu .....                                       | 53 |
| <b>Tablo 8:</b> Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi..... | 53 |
| <b>Tablo 9:</b> Kıdem ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi .....        | 54 |
| <b>Tablo 10:</b> Çoklu karşılaştırmalar Tablosu .....                                      | 54 |
| <b>Tablo 11:</b> Sektör ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi .....      | 55 |
| <b>Tablo 12:</b> Çalışılan pozisyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi .....                    | 56 |
| <b>Tablo 13:</b> Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu .....                                      | 56 |
| <b>Tablo 14:</b> Cinsiyet ve İşveren Markası İlişkisi.....                                 | 57 |
| <b>Tablo 15:</b> Medeni Durum ve İşveren Markası İlişkisi .....                            | 57 |
| <b>Tablo 16:</b> Yaş ve İşveren Markası İlişkisi.....                                      | 58 |
| <b>Tablo 17:</b> Çoklu karşılaştırmalar tablosu .....                                      | 58 |
| <b>Tablo 18:</b> Eğitim Durumu ve İşveren Markası İlişkisi.....                            | 59 |
| <b>Tablo 19:</b> Kıdem ve İşveren Markası İlişkisi .....                                   | 59 |
| <b>Tablo 20:</b> Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu .....                                      | 60 |
| <b>Tablo 21:</b> Sektör ve İşveren markası İlişkisi .....                                  | 60 |
| <b>Tablo 22:</b> Çalışılan Pozisyon ve İşveren markası İlişkisi.....                       | 61 |

## 1.GİRİŞ

Günümüzde bilgi, en büyük güç haline gelmiştir. Her geçen gün teknoloji ve getirdikleriyle birlikte ekonomi de her şeyden önce bilgi odaklı gelişimini göstermektedir. Kendini geliştirmeye ve eğer gerekliyse değiştirmeye yönelik politikalar izleyen örgütler sektörde kendine yer bulabilmektedir. Değişim ve dönüşümü en güzel yönetebilecek ve uyum sağlayabilecek nitelikli çalışan gücüdür. Ama nitelikli çalışan gücünü çekecek de yine bu gelişimin doğduğu örgütün kendisidir. Bu zincirleme etki örgütlerin işveren markası kavramı üzerinde yoğunlaşmalarına sebep olmuştur.

İyi şirketleri ayakta tutan kuşkusuz nitelikli çalışan gücünün olmasıdır. İnsanlar marka değeri oluşturabilmiş örgütlerde çalışabilmek için yarışır duruma gelmişlerdir. Burada örgütlerin uyguladığı doğru stratejilerin yeri büyüktür. İşverenlerin doğru zamanda doğru ödüller sunması, çalışanlarda gelecek kaygısı oluşturmaması, kendilerini geliştirebilecekleri birçok imkanlar sunması, emeğinin karşılığını aldığını düşünmesini sağlayacak olanaklar sunması nitelikli iş gücünü kendine çekmeyi başarabilmesinde büyük rolü olan uygulamalardır. Bir başka yönden artık bunun farkında olan çok fazla örgüt vardır. Dolayısıyla örgütler nitelikli iş gücünü kendine çekebilmede bir kıyas içine girmişlerdir. Tercih edilen marka olmak uğruna bazı yöntemler uygulamaktadırlar.

Organizasyonlar çalışanları bünyesine çekmeye çalışması yanında, onların organizasyonlarında devamlılığını da sağlamak istemektedirler. Bunun en etkili yolu örgütsel bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen çok fazla unsur vardır. Bu durum hem çalışana hem de organizasyona çok fazla fayda sağlamaktadır. Başarılı olmak isteyen bir örgüt bu durumu göz ardı edemez (Gundogan, 2009). Bu çalışmada, çalışanların işveren markası algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca işveren markası ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin demografik özelliklere göre

farklılık gösterip göstermediği de belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çağrı merkezlerinde çalışanlarından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde marka kavramı, marka değeri arttırılırken nelere dikkat edildiği, işveren markası olabilmenin önemi ve sağladığı faydalar işlenmekle birlikte; işveren markası ile ilgili kavramlara da değinilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış, bu konudaki birçok yaklaşıma yer verilmiş ve ardından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Ayrıca işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise farklı organizasyonlarda çağrı merkezlerinde çalışan bireylere yönelik yapılan çalışmanın sonuçlarına değinilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 2.MARKA VE İŞVEREN MARKASI KAVRAMLARI

### 2.1 MARKA KAVRAMI

Marka; bir örgütün sahip olduğu mal ve hizmetlerin, aynı hizmeti sunan diğer örgütlerden ayırt edilebilmesi için tanıtılması, tüketiciler nezdinde kendine bir yer edinebilmesi maksadıyla oluşturulmuş bir işaret olarak tanımlanmaktadır (Mimaroğlu, 1972). Kotler tarafından marka, “bir satıcının veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamak ve onları rakiplerinden farklılaştırmak amacını taşıyan bir isim, terim, işareti sembol veya tasarım” şeklinde tanımlanmıştır (Kotler, 2003).

Günümüzde bir ürünün benzeri, teknolojik gelişmeler sayesinde kolayca başka bir üretici tarafından ortaya konulabilmektedir. Bu noktada üretici ürünü farklı kılacak bir artı değer katmalıdır. Marka burada ürünü diğerlerinde farklı kılacak bir nokta haline gelmiştir. (Uztuğ, 2005). Daha iyi anlaşılabilmesi açısından marka; üretimi farklılaştırabilmeyi hedefleyen ve hedef kitleyi gruplara bölmeyi amaçlayan taşıyıcılardandır. Aslında marka sunduğu kalite ve oluşturduğu fiyatlandırmayla kendi kitlesini oluşturmaktadır. Piyasada yer edinebilmek ve dahası tutunabilmek için markanın müşterinin beğenisine ihtiyacı bulunmaktadır. Müşteri tatmini ise zamanla bağlılığa dönüşmektedir. Üründen memnun kalan tüketici, o ürünü tekrar tercih etme eğilimine gitmekte ve başka markalara yönelmemektedir. Böylelikle marka ile tüketici arasında yazılı olmayan bir bağ oluşmaktadır. Bu nüansı yakalayabilmeyi başarabilen kavram marka olarak açıklanabilmektedir (Çimen, 2009).

Amerikan Pazarlama Derneği'nin marka tanımı ise; “bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya tasarımıdır” (Gülener, 1999). Markaların yarattığı imajın, satın alma sürecinde büyük etkisi olmaktadır. Keller'e göre marka oluşturma süreci sadece ürünler üzerinden olmamaktadır. Bazen bir organizasyon, bir fikir veyahut bir insan bile marka

olabilir. Çünkü bir organizasyonun imajını kavramak, müşteriler açısından ürünü tanımaya göre daha kolaydır. Bu gerçeğin farkına varan organizasyonlar ise marka olabilmek için birbirleriyle adeta yarış içine girebilmektedirler. Kendilerini halka en iyi şekilde tanıtmak ve iyi olan algıyı yüksek tutmak için büyük çaba harcamaktadırlar (Keller, 2001). Hiç şüphesiz ismini duyurmuş bir marka, piyasada kendine birçok avantaj sağlamaktadır. Öyle ki markalar örgütlerin tanınmasına yardımcı olmaktadır. Bu tanınmışlık örgütlere yeni fırsatlar ve iş kapıları açabilmektedir. Bunun yanında işin değerini yükseltebildiği gibi, müşteri potansiyelini arttırma, daha fazla kişiye ulaşma konusunda örgüte birçok katkı sağlamaktadır (Kelz ve Bloch, 1993).

Tüketiciler nezdinde markalaşan ürünler, marka kavramına karşı da güveni arttırmaktadır. Tüketiciler güvendiği bir markayı alırken çok araştırma gereği duymamaktadır. Bu da alışveriş sürecini kısaltmaktadır. Bu süreç de tüketicinin markaya yüklediği değeri daha da arttırmaktadır (Clifton, 2009).

## **2.2 İŞVEREN MARKASI**

İşveren markası çok genel bir ifadeyle çalışmak istenilen bir yer olarak tanımlamıştır (Lloyd, 2002). Nitekim teknoloji ve teknolojinin getirdikleriyle birlikte sektörler rekabet haline girmişlerdir. Organizasyonların bu dönemde ihtiyaçları olan en önemli şeylerden biri kaliteli çalışandır. Yetenekli çalışanları örgüte dahil edebilmenin en önemli yolu da bir marka değerine sahip olmaktır. Bu doğrultuda organizasyonların işveren markası oluşturma ve bu markayı geliştirip büyütme istekleri kendini göstermiştir. Organizasyonlar için en güzel tanıtım yöntemi, insanların birbirine o ürünü önermesidir. Nitekim organizasyonlar marka değerlerinin varlığını, müşterinin ürünü aldıktan sonra uzun süre kullanmasına ve memnun kalmasına bağlamışlardır. Zamanla oluşan bu olumlu tutum, markanın değerini arttırmakta ve

müşterilerin başka markalara yönelimi azaltmaktadır. (Ötken ve Yolbulan, 2015). İşveren markası da bir imaj olarak yorumlanırsa bu imajı oluşturan yine müşteri ve çalışanlardır. Marka kavramı direkt ürüne odaklanırken, işveren markası da organizasyonun kendisini ön plana çıkarması olarak değerlendirilmiştir. Nitekim işveren markasında organizasyonların ulaşmak istediği kitle sadece müşteri değil, çalışanları olarak görülmektedir. Çünkü nitelik çalışan markanın kendini geliştirmesi açısından çok önemlidir. Çalışanların görüşleri, organizasyonun imajından ayrı düşünülemez. Eğer bir organizasyon, genel kitleye pozitif bir algı yarattıysa potansiyel adaylar ilgili organizasyonda çalışmak istemektedirler. Organizasyon da elde ettiği bu marka değeri sayesinde hem çalışanların hem de müşterilerin önelediği marka haline gelmenin avantajını yaşamaktadır. Böylelikle işveren markası insan kaynakları alanına etki etmiş olmaktadır (Ünal, 2010).

Bir markanın tercih edilebilir olması onun işveren markası olması ve iyi bir imaj oluşturabilmesiyle alakalıdır. Marka değerini istikrarlı bir şekilde koruyabilen organizasyonlarda çalışabilmek bir ayrıcalık olarak görülmektedir. Bu noktada markanın değer kazanması bir yana, bu değeri koruyup daha da arttırabilme potansiyeline sahip olması önem arz etmektedir (Gözen, 2016). Organizasyonların rekabet ederken en önem verdikleri güç nitelikli çalışanları olabilmesidir. Organizasyonlar markalarını büyütmek istiyorlarsa elbette iyi bir tanıtım yoluna gitmelidirler. Çünkü iyi bir marka izlenimi bırakmanın en önemli yollarından biridir. Reklam ve kampanyalar markanın çekiciliğini arttırmaktadır. Organizasyon işveren markası oluşturabilmek için nitelikli adayları kendine çekmeye çalışırken, bünyesindeki personeli elinde tutmak için de her zaman en iyi olma yolunda gitmeye çalışmaktadır. Bir marka için fark yaratmak oldukça önemlidir. (Anne-Mette, Ragnhild ve Anja, 2013). Bu çerçevede işveren markası, markanın kendini sektörde diğerlerinden ayırıcı kılan kimliği olarak değerlendirilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Çalışanların marka tercihinde sadece fiziksel ihtiyaçlar etkili olmamaktadır. Psikolojik etkiler de markanın çalışanlarını kendine çekme sebeplerinden biri olarak görülmüştür. Örneğin, bir ürün satın alırken diğer ürünlerden farkı olmadığı halde prestij için bazı markalar daha fazla tercih edilebilmektedir. Organizasyonda yer alma kısmında da iş benzerlik göstermektedir. Organizasyonun nitelikli bireylere kaliteye önem vermesi, çalışan seçiminde ayırıcı özellikler araması çalışanların zihinlerinde organizasyonu özel kılmaktadır. Organizasyon, çalışanına markayı başka örgütlerle kıyasladığında farkının olduğunu hissettirebilecek ve orada olduğu için birçok kazanımdan da faydalanabileceğinin farkında olmasını sağlayacak bir sistem kurmuştur. Çünkü iş seçiminde saygınlık vb. diğer kazanımların çalışanın tercihinin etkilediği görülmüştür İşveren markası yönetimi; ekonomik özellikler ve sosyal olanaklar gibi ilgi çeken birçok yan faktörü çalışanına sağladığında bu somut imkanlar sayesinde çalışan açısından daha tercih edilebilir bir marka haline gelebilmektedir. Kendini iyi tanıtabilmiş bir markanın güvencesine girmek de çalışanlar için aranan bir özellik olagelmıştır (Baş, 2011). Stockley'e yetenekli insanların birbiriyle rekabeti nedeniyle işe alınacak kişilerde doğru seçim yapabilmeyi de biraz zorlaştırmaktadır. Nitekim çalışanın işe alımı daha kısa vadeli iken organizasyonun bir parçasın haline gelmesi ise yılları kapsamaktadır (Yamak, 2006). Bir diğer yönden markanın çekiciliği, o markada çalışmak isteyenlerin rekabetini daha da arttırmaktadır. İşe alım sürecinde çekiciliğini koruyabilen markalar hem işe başvuru aşamasındaki ilgiyle rekabeti arttırırken hem de mevcut çalışanlarının işe devam edebilme gayretiyle rekabeti kendi bünyesinde de devam ettirebilmeyi sağlamaktadır (Ong, 2011).

## 2.3 İŞVEREN MARKASIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.3.1 Ürün (Tüketici) Markası

Marka kavramı tüketiciler için bir logodan çok daha fazlasıdır. Marka, tüketici için bir bilgi kaynağıdır. Bunun dışında yine tüketici için bir aracı ve iletişim kaynağı olabilmektedir. Herhangi bir ürüne ulaşmak isteyen tüketici, bunu markalar sayesinde gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda tüketiciler açısından markanın bazı fonksiyonları mevcuttur. Bunlar, tüketiciye perspektif sağlayan, ürünü temin etmede işine yarayan bazı faydalardır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür: (Aktuğlu ve Temel, 2006)

- *Yönlendirme Fonksiyonu:* Marka, ürünü tedarik etme aşamasında işlevsel bir etkiye sahiptir. Piyasada bir üründen birçok seçenek bulunmaktadır. Bu ürünler, kalite ve işlevsellik yönünden farklılık arz etmektedir. Markalar burada kaliteyi ayırt edici unsur olarak tüketiciye sunma görevi üstlenmişlerdir.
- *Özdeşleşme Fonksiyonu:* Tüketici aldığı markayı bazen sadece prestiji için tercih edebilmektedir. Aynı işlevsel özelliğe sahip iki üründen birinin marka değeri yüksekse tüketici kendi imajını yaratma adına o markayı satın almaktadır.
- *Risk Azaltma Fonksiyonu:* tüketicilerin ürün hakkında belirledikleri bazı şeyler vardır. Güven kazanmış bir marka tüketicinin bu düşüncesini yüklenebilmektedir.
- *Alışkanlık ve Kolaylık Fonksiyonu:* Tüketici bir ürünü temin etmek istediği zaman tercihini insanlar tarafından denenmiş hizmetlerden yana kullanmaktadırlar. İnsanların tecrübelerinden faydalanmak, bilinmeyen bir markadan alınan hizmete göre daha tercih edilebilir bir durum olarak görülmüştür. Tüketici aldığı hizmet sonrasında memnun kalırsa o markaya olan bağı artacak ve bu durum alışkanlık haline gelip başka markalara yönelmeyecektir.

- *Kalite Güvencesi:* Tüketicinin bir markadan aldığı ürün veya hizmetten memnun kalma oranı, o markayı daha sonra tekrar tercih etmesine sebep olmaktadır. Tüketici aldığı yeni üründen de aynı oranda memnuniyet yaşayacağını düşündüğünden farklı markalara yönelmemektedir.

Markalar zaman zaman ürünü tanıtmak için reklamlara başvurumaktadırlar. Ürün markalaşmasındaki amaç müşteri çekmekken; işveren markasındaki asıl amaç kalifiye çalışanları örgüt içine dahil edebilme düşüncesidir. Ürün markasında, örgütün ortaya koyduğu kalite ve ayrıcalıklar markanın saygınlığını yükseltmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010).

Ürün markası, sadece ürünü satmaya odaklanan değil, müşteri tarafından tekrar tercih edilebilir olmayla ilişki kurulan bir kavramdır. Marka, kendini rakiplerinden ayırıcı kılan özellikler taşıyabilirse sektörde de o kadar kendine değer yaratabilmektedir. Bu durum müşterinin sadece markayı tercih etmesine değil, bu tercihini tekrar etme düşüncesine de olanak sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti bir marka için önemli unsurların başında gelmektedir. Bu anlamda markanın sürekli gelişip ilerlemeye çalışması başarının gelebilmesi için ön koşul olarak görülmektedir (Vranešević ve Stančec, 2003).

### **2.3.2.Kurumsal Marka**

Kurumsal marka, kurumsal kimlik ile desteklenen kurumsal imajın oluşturduğu ve bu iki kavramı da kapsayan bir algıdır. Kurumsal markayı, kurumun felsefesi, vizyonu, misyonu, davranışı, görünümü ve kalitesi oluşturmaktadır. Bu unsurlar hedef müşterilerin ve paydaşların zihinlerinde örgüt ve markayla ilgili etkili bir marka imajının oluşmasını sağlamaktadır (Derin ve Demirel, 2010).

Kurumsal marka; bir örgütün isminden daha fazlasıdır. Kim olduğuyla, örgütün kendine özgü kişiliğiyle ne iş yaptığıyla hedef, amaç ve değerleriyle yine kendisine özgü örgüt felsefesiyle sunduğu ürün, mal ya da hizmetlerin güven, tutarlılık gibi fark yaratan ilkelerin önemini taşır. Örgütün tüm bu unsurlarını halkla ilişkiler, reklam, pazarlama gibi uygulamalarını müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine veya paydaşlarına somutlaştırarak aktarmasıdır (Yeygel ve Yakın, 2007) .

Kurumsal markanın farkındalık yaratacağı bir başka kriterde sahip olduğu vizyon ve kültürüdür. Olumlu itibar oluşturan örgütte markaya duyulan güven örgüt ile müşteriler arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Güçlü kurumsal markalar ürünün pazarda tutundurmasını sağlamakta ve markanın imajını artırmaktadır. Kurumsal marka müşterisine satın alması için tavsiye verdiği, mal, ürün ya da hizmetinin arkasında durmasıdır. Kurumsal marka ürünlerinin ruhsal ve maddesel olarak destekçisi konumundadır. Globalleşen dünya beraberinde rekabeti getirmektedir bu rekabet ortamında markasının arkasında duran ve manevi boyutta da saygı duyulmasını sağlayan kurumsal markanın, müşterinin güvenini kazanır. Sonuç olarak geçmişten günümüze kadar ki olan niteliklerin genel durumu olan kurumsal marka kuruluşunun ne olduğu, nasıl davrandığını göz önüne alarak zaman içinde zihinlerde oluşturduğu olumlu ya da olumsuz inançlardır. (Schultz, vd., 2000).

Kısaca kurumsal markayı özetlemek gerekirse; kurumun şahsına ait karakterinde bulunan özgün yapısı, nasıl bir yapıya sahip olduğu, işin tanımı, amaç ve değerleri vb. ifadeleri tanımlayan sunduğu ürün ya da hizmetlerin müşterilerine neler vaad ettiğini kurumun tüm etkinliklerinde ve iletişimde içinde bulunduğu güvenilirliği ve tutarlı olması gibi özellikleri içinde bulundurur. Bunların yanında dış etkenlere karşı pazarlama, reklam, müşteri

ilişkileri vb. gibi ve içeride çalışanlarına karşı kurumsal iletişim yoluyla somut haliyle sunulması kurumsal markanın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

### **2.3.3 Kurumsal İmaj**

Teknoloji ve getirdikleriyle birlikte örgütler kendilerini diğerlerinden farklı kılmak ve bir adım öne çıkmak istemektedirler. Bunun için daha tanınır ve bir prestij sahibi olabilmek için stratejiler gerçekleştirmektedirler. Örgütün kendi içinde ya da örgüt dışında ulaşmak istediği kitleye kendini iyi ifade edebilmesi için kurumsal bir imaj oluşturmaları önemlidir. Bu çerçevede kurumsal imaj, organizasyonun kendi içinde ya da ulaşmak istediği kitlede nasıl bir algıyla tanımlandığıdır. Kurumsal imajda olumlu yorumların olduğu gibi olumsuz yorumların da olması olasıdır (Ayhan ve Karatepe, 2000).

Belli bir imaja sahip olmayan bir kurumdan bahsedemeyiz. Her kurum olumlu ya da olumsuz bir imaja sahiptir. Bu durum salt organizasyona bağlı olan bir durum değil, insanların kişilikleriyle de bağlantılı olarak durum üzerinde yapılan farklı değerlendirmelerle karşımıza çıkan bir algı da olabilmektedir. Nitekim sadece organizasyondaki en yetkili kişinin tutumları değil, en alt kademede görev alan bir çalışanın tutum ve davranışları da kurum imajını etkileyebilmektedir. Sadece insan ilişkileri değil, satılan ürünler, ürünlerden memnun kalma oranları, elde ettiği başarılar, uygun görülen ödüller, sosyal projelere verilen destekler gibi birçok unsur kurum imajını etkilemektedir (Zorlu, 2000).

### **2.4. İŞVEREN MARKASININ TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Bir işveren markası, mevcut durumda çalışılabilecek en avantajlı işin kendi markası himayesinde olduğunu ve diğer markalara oranla burada çalışmasının bir ayrıcalık olduğunu

alışanlarına kanıtlamak zorundadır. Böyle bir durumun varlığı mevcut çalışanları motive edip işe bağlılıklarını arttırırken potansiyel çalışanları da markaya yöneltmektedir. (Güngördü, Ekmekçioğlu ve şimşek, 2014). Bir marka ulaşabildiği pazarı ne kadar genişletebilirse, dünyada da kendini iyi tanıtabilirse marka küresel marka olarak değerlendirilebilir. Küresel markalarda yer alabilmek çalışan için önem arz etmektedir. (Dimofte ve Ronkainen, 2008). İşveren markasının temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Baş, 2011)

- Bir marka için insanların duygularına hitap edebilmek çok önemlidir. alışanlarını memnun edebilen işveren, onlarla duygu bağı oluşturabilmektedir.
- Fırsatları ve mevcut tecbeleri yakalamayı daha kolay hale getirmektedir.
- Çalışanların işverenlerle iletişim zayıflığı yaşanmamasını sağlar.
- Çalışanların önemli isimlere ve düşüncelere ulaşımını kolaylaştırmaktadır.
- Marka algısı organizasyonun önemli zamanlarında yaşanan tecbelerle gerçekleşmektedir..
- Bir markanın uzun süre varlığını devam ettirmiş olması onun markalaşma sürecini çok iyi yönettiğini göstermektedir.
- Çalışanların işveren makasına bağlılığının yüksek olduğu durumlarda işverenin bu süreçte çalışanlarla iletişimini sağlıklı ve gerektiği gibi ynetebildiğini söylemek mümkündür.

İşveren markasının temel özellikleri bunlarla sınırlı değildir. Nitekim işveren markası kavramı, kısa dönemde oluşacak bir şey değildir ve kendi etkisini uzun bir süreçte devam ettirir. İşveren markasının kısa vadeli stratejileri olmaz, geniş yelpazeli stratejilere sahiptirler. En nihayetinde bir markanın amacı kendini özgün tutabilmek ve çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilmektir (ren ve Yüksel, 2012).

## 2.5.İŞVEREN MARKASININ YARARLARI

İşveren markasının örgütlere sunduğu çok önemli faydaları bulunmaktadır. İşe alım sürecinden, nitelikli iş gücüne sahip çalışanların örgüte devamının sağlanmasına kadar birçok alandan artı fayda sağlayacaktır. Öyle ki piyasada kendine belli bir yer edinmiş markada çalışmaya yeni başlayan kişilerde, işe bağlılık ve heyecanın daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çünkü iyi bir markada çalışabilmek, iş hayatına yeni başlayan bir çalışan için oldukça önemlidir. Bu da örgüte büyük faydalar sağlamaktadır. (Kahveci, 2018). Ambler ve Barrow'a göre (1996), çalıştıkları markanın çalışan kişiye sağladığı pek çok yarar söz konusudur. Bunları üç başlıkta açıklamak mümkündür. (Amber ve Borrow, 1996)

### a) İşlevsel Faydalar:

- Çalışanlara sürekli kendilerini yenileme fırsatları sunulmaktadır. Bu çerçevede konferans, kurs vb. eğitici faaliyetlere katılabilmektedirler.
- Organizasyon, teknoloji ve materyal olarak tam imkâna sahip olduğundan çalışanlar yapacakları işi daha işlevsel ve kısa sürede tamamlayabilmektedirler.
- Çalışana yeni tekliflerin gelmesi ya da başvurularının kabul edilmesi oranı yükselmektedir.
- İyi bir işveren markası, çalışanına güven ortamında bir çalışma ortamı vaat etmektedir.

### b) Ekonomik Faydalar:

İşveren markası sayesinde ücret konusunda çalışanlar mağdur edilmemektedir. Herkesin ilgili organizasyonu tercih etmesini sağlayacak ücret belirlenmektedir.

- Organizasyon farklı ödüllendirmeler yaparak, örgüte bağlılığı ve çalışan motivasyonunu artırmaktadır.

c) *Psikolojik Faydalar:*

- Çalışan, sosyal hayatta kendini saygın olarak görür ve kendisine bu duyguyu veren işine karşı daha fazla bağlanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2004-2010)
- İtibar sahibi bir markada çalışmak çalışan için avantajlı görüldüğünden; markanın gücünü arttırmak adına yaptığı işler kişiyi daha da motive edebilmektedir.
- Çalışanlar iş güvencesi sayesinde geleceğe odaklanıp kendilerini geliştirmek amacıyla planlar yapabilmektedirler.

## **2.6. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ**

Marka yönetimi örgütün pazarlama bölümünün istikrarlı ve amaca yönelik planlar üzerinde çalışması, bunları hayata geçirmesi ve takibini sağlaması amacıyla işine yönelik sıkı bir çalışmayı ifade eder. Marka yönetimi, markanın tanınmasına ilişkin çalışmaları sürdürmeyi, marka değerini arttırmayı, güven elde etmeyi, çalışan ve müşteri bağlılığını sağlamayı ve her zaman ön planda bir marka olabilmeyi hedefler (Karpat, 2008).

Marka isminden bahsedebilmek için uzun ve sistemli bir çalışma planının varlığından bahsetmek gerekir. Birtakım üreticiler buna çok fazla zaman ve enerji harcarken, bazıları ise bunu çok önemsemeden direkt ürünü sunabilmektedir. Marka yönetiminden bahsedebilmek için ortada bir markanın var olması gerekir. Buna önem vermeyen örgütler için marka yönetiminden de bahsedilemeyecektir. Marka olabilme tercih edildiğinde ise rakiplerden farklı olacak atılımlar yapılmalı ve ürünün tanıtımına yönelik çalışmalar sürdürülmelidir. Buradaki amaç müşterinin zihninde güzel bir yer edinebilmektir (Reis ve Reis, 2000).

Yukarıda belirtilenler ışığında geliştirilen işveren markası yönetim modeli ise beş bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; *işveren marka değerlendirmesi, marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesinin var olabilmesi, konumlandırma yapabilme ve uygulama* şeklindedir (Baş, 2011). Bu bileşenleri açıklamak gerekirse;

- a) İşveren markasının değerlendirilmesi: Organizasyonun çalışanların ya da çalışma ihtimali olan nitelikli adayların markayla ilgili düşüncelerini tespit edilmesidir. Markanın yaptığı her şey bu verilerin değişiminde etkili olmaktadır. Organizasyon kendisine çekmeye çalıştığı kitleyi iyi tanımalıdır. Markayı diğerlerinden farklı kılan birtakım ayırt edici özelliklerin farkında olup olmadıklarını saptayabilmek işverenin doğru tespit yapabilmesi için çok önemlidir. Bunun yanında bu kişilerin zihinlerinde markayla ilgili uyanan şekiller nelerdir bunları fark etmelidir. Organizasyon ayırt edici özellik olarak ortaya ne koyabilmektedir bunun farkında olmalıdır. Sürdürdükleri iletişim dilinin çalışanlarda nasıl bir algı oluşturduğu bilgisi de yine işverenin marka yönetimini değerlendirebilmesi için incelemesi gereken farkındalıklardan olmalıdır. (Baş, 2011).
- b) Marka Kimliğinin Tanımlanması: Organizasyonun gelecekle ilgili hedef ve planlarını kapsayan bu kavram, gelecek ile ilgili plan yapması bakımından işveren markası değerlendirmesinden ayrılmaktadır. Marka kimliği parçalara bölünerek incelenmektedir. Öz kimlik çalışanların bütününe kapsar. Öz kimlik, markanın istediği mesajı verebildiği asıl yerdir denilebilir. Marka, öz kimliği sayesinde yeni atılımlarında bile eski imajı üzerinden değere tabi tutulabilmektedir. Genişletilmiş kimlik kavramı ise öz kimlik kavramının daha geniş perspektifli içinde yer almaktadır (Aaker, 2009).

- c) Çalışan Değer Önermesinin Var Olabilmesi: Organizasyonun, çalışanlara verdiği değer sağlıklı bir çalışma hayatının olabilmesi için olmazsa olmazlardandır. Güçlü bir işveren markası olmasını isteyen organizasyonun çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim içine girmeleri gerekmektedir. İşveren marka süreci, çalışanların da sürece dahil olmalarını gerektiren bir çark doğurmuştur. Bunu iyi şekilde uygulayabilen organizasyonlarda çalışanların iş tatmini daha da iyi olmaktadır. Çalışan değer önermesinin uygulanılabilir olması için organizasyonlar işveren markasının iyi yönlerini daha da geliştirebilmelidir. Yine organizasyon, gelecekle ilgili güven verici tutum içerisinde olmalıdır. Ayrıca organizasyonun çalışana sağlayacağı olanakların rakiplerine göre ayrıcalıklı olması ve değer önermesinin de çalışanları tatmin edici nitelikte olması gerekmektedir (Baran, 2016).

Küçükgökdemir ve Bal, 2018 çalışan değer önermesiyle ilgili bazı çıkarımlarda bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir;

- Çalışan değer önermesi işverenin gerçekçi planlarından barınmalıdır.
- Çalışan değer önermesi çalışma ortamına ve çalışma koşullarına doğrultusunda şekillendirilmelidir.

Yine aynı şekilde çalışanları örgütte tutabilmek ya da potansiyel çalışanları bünyesine çekebilmek isteyen bir markanın bazı unsurları göz ardı etmemesi üzerinde birtakım maddelerden söz ederler. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

- Her zaman gelişim ve dönüşüme açık bir düzen,
- İletişimi iyi, sağlıklı bir iş ortamı,
- Çalışma saatleriyle çalışana esnek zaman sunabilmek,
- Yapılan işlere karşı motive edici geri dönütlerin verilebilmesi,

- Çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmelerine olanak sağlayan imkanlar,
  - Çalışanların kariyer basamaklarını başarıyla çıkmalarına öncülük etmek,
  - Çalışma ortamında bilginin var olabilmesi ve paylaşılabilmesi için kurum kültürü oluşturabilmek,
  - Ufuklarını açabilecek ilkeli kişilerle çalışabilmelerine olanak sağlamak,
- Açık ve net görev tanımlamaları yapmak, bu doğrultuda gereken bilgileri sunmak olarak ifade edilebilir.

d) Konumlandırma Yapabilme: Her markanın müşteri zihninde oluşan bir algısı vardır. Organizasyonlar zihinlerde en iyi marka değerine sahip olmak istemesi konumlandırma olarak ifade edilmektedir. Markalar, insan zihninde olumlu bir etki bırakabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bazen çok sevilen bir kişi ya da objeyle marka arasında bir bağlantı kurularak reklam yapılır ve koşullanma yöntemiyle o markayı sevmesi sağlanır. Çünkü konumlandırma yapabilen markaların her zaman diğerlerine göre önde olma şansları vardır. Bir marka, sektörde kendi ismini kalite, iş olanakları vb. markaya özel avantajlarıyla en iyi yere yerleştirmek amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Marka, algıyı en iyi düzeyde tutabilmek amacıyla çeşitli yönlendirmeler yapar. Başarılı olan markalar sektörde güzel isim yapmayı başarmaktadır. (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2002) Marka olabilmek büyük bir oranla konumlandırma yapabilmeyle alakalıdır (Arnold, 1992). İşveren markası ile konumlandırma birbiriyle büyük oranda bağlantı halindedir. İlk olarak bahsedilebilecek özellik tüketici veya potansiyel çalışanların ihtiyaç analizi olmaktadır. Markanın tüm bu beklenti ve ihtiyaçları karşılayabilecek oranda başarılı bir konumlandırma yapabilmesi önem arz etmektedir. Markanın net çizgiler çizebilmesi, çalışanlarına ya da potansiyel çalışanlarına karşı şeffaf olabilmesi

önemlidir. Marka, onlara neler katabileceğini anlaşılabilir kılmalıdır. Bunun bilinmesi ve farkında olunması, markanın insan zihnindeki izlenimlerinde olumlu katkı yapmaktadır (Borrow ve Richard, 2005).

- e) Uygulama: Organizasyonlar çalışma planlarının uygulanılabilir gerçeklik oranı doğrultusunda güven verebilirler. Bu geçmişte yapılan çalışmaların takdir edilmesinin yanında gelecekle alakalı da güven duygusunun oluşmasını sağlayacaktır. İşveren marka yaklaşımında, işverenin çalışan değer önerisinde vaat ettiği şeyleri yerine getirebilme felsefesi yatmalıdır. Bu vaatlerin gerçekleşmesinde süreci en yetkili kişi takip etmelidir. Ayrıca bir kontrol grubu oluşturularak sürecin daha işlevsel ve faydalı olabilmesi sağlanmalıdır. Farklı yeteneklere sahip gruptaki kişiler, iş ve işlemlerin uygulanabilir olması için fikir alışverişinde bu süreci sağlıklı götürmeye çalışmalıdır. (Baş, 2011). Bunların doğru yapılabilmesi “işveren markası” olma yolunu organizasyona kolaylıkla açabilecek ve onu rakiplerinden üstün kılacaktır. (Moroko ve Uncles, 2008)’in yaptıkları çalışmalarda da görülmüştür ki çalışanlar iş başvurusunda bulunurken bazı beklentiler içine girerler. Bu beklentileri hangi organizasyonda bulabileceklerse orada çalışmak isterler. Bundan dolayı çalışanlar beklentilerine hangi organizasyonda karşılık vereceğine ve sıkıntısız uygulayacağına inanırsa ilgili organizasyona başvurmayı öncelemektedir.

Bu bölümde marka ve işveren markası kavramları ile birlikte, işveren markasının temel özellikleri ve yararları ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümse ise örgütsel bağlılık kavramı ele alınacaktır.

### **3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

#### **3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI**

Organizasyonlar iş yaşamında var olabilmek, başarıya ulaşabilmek ve diğer rakiplerle rekabet edebilmek için optimize etmek durumunda oldukları çok fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle organizasyonlar kararlı bir biçimde maliyetleri en aza indirerek performanslarını artırmaya yönelik çabalar sergilemeye çalışmaktadırlar. Bu performans çabalarının temelinde ise çalışana verilen değer ve bu değerın çalışan tarafından bağlılıkla sonuçlanabilmesidir (İnce ve Gül, 2005). Bir organizasyonun var olabilmesi ve sürekliliğini devam ettirebilmesi çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları çerçevesinde şekillenmektedir. Çalışan organizasyona bağlıysa çalışmadaki başarı da o oranda artacaktır. Böylelikle organizasyon da çalışanını elinde tutmaya yönelik stratejiler geliştirebilecek ve organizasyonun sürdürülebilirliği ve büyümesi mümkün olabilecektir (Ölçüm ve Çetin, 2004).

Çalışanla organizasyon arasındaki ilişkinin olumlu olması ve çalışanın kendisini organizasyonun bir parçası olduğunu hissetmesi çalışanın organizasyonda istikrarlı bir şekilde çalışabilmesini mümkün hale getirebilecektir (Mayer & Allen, 1998) Bu istikrarlı çalışma durumunun karşılığı ise örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilir. Literatürde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmaya çalışılırken birçok tanımla karşılaşılabilir. Bazı tanımlarda örgütsel bağlılığın duygusal yönü vurgulanmış ve organizasyona sadık olma şeklinde en yüksek derecede gerçekleşen manevi bir duygu olarak ifade edilmiştir (Balay, 2000). Bu konuda ilk tanımları yapanlardan Hall vd.'ye göre örgütsel bağlılık; organizasyonun ve çalışanların birlikte zaman içerisinde birbirlerine karşı bağ oluşturma süreci olarak ifade edilmiştir (Hall, Schneide ve Nygren, 1970). Diğer bir tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonuna manevi duygularla bağlanmasıdır. Bu çerçevede örgütsel bağlılık, çalışanın kendi işiymişçesine azimle ve kararlılıkla organizasyonun gelişimi için çaba harcaması ve

bununla ilgili duygularının süreklilik kazanmasıdır (Yalcın ve İplik, 2005).

Farklı bir bakış açısına göre, örgütsel bağlılığın sınırı net çizgilerle çizilememekte ve organizasyona bağlanma şekli farklı nedenlerle kendini gösterebilmektedir. Nitekim çalışan bireylerin organizasyona duygusal olarak bağlanmasından ziyade verdiği emeğin, zamanın ve yaşadığı terfilerin heba olmamasını istemesinden kaynaklı zorunlu bir bağlılık da söz konusudur (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığa yönelik tanımlar, örgütsel bağlılığın çalışanla organizasyonun bir bütün olarak ele alınmasını gerektiren bir kavram olduğu vurgusunu yapmaktadır. Eğer bir organizasyon çalışanlarına iyi davranıp onların menfaatini de düşünüyorsa ilgili organizasyonda çalışanların bağlılıklarının artması olası hale gelecektir. Aksi durum ise çalışanlarda mutsuzluk ve işten ayrılma niyetlerinin artması anlamına gelebilecektir.

### **3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Literatürde örgütsel bağlılık kavramını açıklamaya yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmiş olup, bu çalışmalarda farklı yaklaşımlar ve boyutlar ortaya konulmuştur. konusunda yapılan araştırmalarda birbirinde farklı birçok bulgular ortaya konulmuştur. Bu kısımda literatürdeki örgütsel bağlılık yaklaşımları ele alınacaktır.

#### **3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılığı anlayabilmek için öncelikle Tutum kelimesinin anlamına bakmak gerekir

Tutum; bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; bireyin anlamlandırdığı olaylara, insanlara, göre farklılık gösterebilmektedir. (Ceylan , 1998) Bu yaklaşımlarının en önemlileri şunlardır.

### 3.2.1.1 Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımının öncülerinden olan Kanter'e göre örgütsel bağlılık; çalışanların tüm enerjilerini, istekli, arzulu ve sadık bir biçimde sosyal sisteme bağlamalarını, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kişilikleriyle bütünleştirmeleri olarak ifade etmiştir (Kanter, 1968).

Organizasyonlar çalışanlarından birtakım amaçlara ulaşılmasını, işlerin zamanında yapılmasını, isteklerin eksiksiz yapılmasını beklemektedirler. Bunun yanında çalışmalarında hedeflere yakın ya da tam bir verim elde edebilmelerini istemektedirler. Çalışanlar organizasyonel beklentileri karşılamak için motivasyona ihtiyaç duyarlar. Bu motivasyon ise organizasyonun çalışanların gelişimi ile ilgili istek ve taleplerini karşılaması suretiyle gerçekleşebilir. Bu şekilde işleyen bir döngüde çalışanlar organizasyonlarına bağlı kalabilirler (Demirel, Derin ve Çakınberk, 2011).

Bu yaklaşıma göre örgütün çalışandan beklediği davranışlar üçe ayrılır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür. Birincisi “*devama yönelik bağlılık*”, ikincisi “*kenetlenme bağlılığı*” ve üçüncüsü “*kontrol bağlılığı*”dır. (Gül, 2002).

- *Devama yönelik bağlılık*: Çalışanların kısa ya da uzun vadede yaptıkları kişisel yatırımlardan, başarı ve terfilerden sonra organizasyondan ayrılmaları maliyetli ve oldukça zor görünmektedir. Ayrıca bu süreçte, organizasyonda yer edinmek ve orada uzun soluklu kalabilmek çalışan için amaç haline gelmektedir. Çünkü söz konusu duruma ulaşmak için emek ve zaman harcanmaktadır. Çalışanlar, organizasyondan ayrılması durumunda kaybettiklerinin büyüklüğünü düşünerek, organizasyonda devam etmenin olumsuz yönlerini kabul edebilir hale gelmektedirler. Bu nedenle organizasyonlarından ayrılmaları kolay olamamaktadır (Bayram, 2006).

- *Kenetlenme bağıllığı*: Çalışanların simge, sembol ve törenlere katılarak örgüt içindeki sosyal ilişkilerinin güçlenmesi ve uyumun sağlanması olarak tanımlanabilir. Böyle bir bağıllık için örgüt kültüründen daha çok organizasyon içinde çalışanların yardımlaşma, dayanışma ve kenetlenme göstermesi esastır. Ayrıca organizasyonun ilkelerinden ziyade çalışanların birbirleriyle duygusal bağ kurması esastır. Burada amaç “ben” değil “biz” kavramını oluşturabilmek ve sürdürebilmektir (İnce ve Gül, 2005).
- Kontrol bağıllığı, grup ve organizasyonda çalışanların lider olanın emirlerini ve kurallarını sürdürmesine denir. Kanter, şahsi davranışların örgütün dileği doğrultusunda oluşturulan örgüt normlarına çalışanın bağı olarak gördüğü bağıllığa kontrol bağıllığı adını vermiştir. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. (Kanter, 1968: 501).
- 

### 3.2.1.2.Etzioni’nin Yaklaşımı

Etzioni’nin bağıllık yaklaşımına göre; organizasyonun gücünün, çalışanın organizasyona yaklaşması sebebiyle var olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım üç tür bağıllığın varlığını belirtmektedir. Bu yaklaşım; ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırma bağıllığı şeklinde ifade edilmektedir (Balay, 2000).

- *Ahlaki bağıllık*: Çalışan, organizasyon içindeki normları, değer olarak benimsediği şeylerle özdeşleştirebiliyorsa, kendi de o normlara yakınlık hissedebilecektir. Çalışan bu özümsemeyle otoriteye de yakınlık duymakta ve örgüte bağıllığı oluşmaktadır. (Bayram, 2005). Çalışanlar organizasyonları için yararlı şeyler yaptıklarına inandıklarında örgütlerine daha çok bağlanırlar.

- *Hesapçı Bağlılık*: Çalışanlar, verdikleri emek karşılığında organizasyonda bazı kazanımlar elde edebilmektedirler. Karşılılık normu çerçevesinde çalışan, organizasyona kazandırdığı değer karşılığında, kendisi de değer görmek isteyecektir. Maddi (terfi vb.) ve manevi ödüller (takdir edilme vb.) şeklindeki motive edici karşılıklar beklentisi içine giren çalışan, bunu kazanabilmek için işine daha sıkı sarılabilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanın organizasyonda bağlı kalabilmesi için var olan durum bir alışverişe benzetilmiştir. Bu çerçevede çıkarlar söz konusu olabilmektedir. Kanter'in devam bağlılığında olduğu gibi, çalışanlar emeklerinin karşılığını alabildikleri sürece organizasyonlarına bağlılık göstermektedirler. Sonuç olarak karşılıklı beklentilerin var olduğu bu yaklaşımda; organizasyon ödediği belli ücretin karşılığında bir performans beklerken çalışan ise emeğinin karşılığında ödül beklemektedir.
- *Yabancılaştırma bağlılığı*: Çalışanın psikolojik olarak organizasyonuna karşı aidiyet duygusu olmamasına rağmen, organizasyondaki faaliyetlere kendi isteği ile değil, bir faaliyetin sonucu olarak katılmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

### 3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı ise örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar; *uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığı* şeklinde kendini göstermektedir.

- *Uyum Bağlılığı*: Çalışan organizasyon içinde belirli ödülleri kazanmak düşüncesiyle bağlılık oluşturmakta, diğer taraftan cezadan uzaklaşmayı amaçlamaktadır. Bu durum çalışan açısından ödülün cazibesi cezanın iticiliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2001).

- *Özdeşleşme bağlılığı*: Bu tip bir bağlılık çalışanın organizasyon içinde iyi ilişkiler kurması ve devam ettirmesi esasına dayanmaktadır. Çalışanın, organizasyondaki amaç ve değerlerle özdeşleşmesi sonucunda çalışanın memnuniyeti de artabilecektir (İlsev, 1997).
- *İçselleştirme bağlılığı*: Çalışanın ve örgütün benimsediği değerlerin birbiriyle uyumuna dayanmaktadır. İçselleştirme bağlılığı, çalışanın kendi iç dünyasındaki değerler ve inançlarının, çalışma arkadaşlarının inanç ve değerleriyle uyumlu hale geldiğinde gerçekleşmektedir (Balay, 2000).

#### 3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un (1988) yaklaşımı Etzioni'nin örgüte bağlılık modeline dayanmaktadır. Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı bazı nedenlerden dolayı uygulamada yetersiz kalmıştır. Penley ve Gould ise bu yetersizlikleri giderebilmek için üç temel boyuttan bahsetmektedirler. Bunlardan biri *ahlaki bağlılık* diğeri *çıkarıcı bağlılık*, üçüncüsü ise *yabancılaştırıcı bağlılıktır* (Gül, 2002).

- *Ahlaki bağlılık*: Bu boyut çalışanların organizasyonel hedefleri benimseyip bunlarla bütünleşmesini temel almaktadır. Kendisini organizasyonuna ait hisseden çalışan, organizasyonun başarı ya da başarısızlık durumlarında kendini sorumlu tutmaktadır.
- *Çıkarıcı bağlılık*: Çalışan ve organizasyon arasındaki karşılıklılığa dayanmaktadır. Organizasyon çalışan tarafından amaçlarına ulaşmada araç olarak görülür. Çalışanlar verdikleri emek ve zamana karşılık ödül ve teşviklerle ödüllendirilmeyi beklemektedirler.
- *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Çalışanın organizasyonun içsel çevresinde kontrolünün bulunmadığını ve başka iş seçeneğinin olmadığını hissetmesi durumunu ifade

etmektedir. Bu durumda çalışanın organizasyonuna karşı güveni zedelenmektedir ve organizasyonla arasında yabancılaşmaya neden olan bir bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu duygularla çalışan bireyde, organizasyonun sunduğu ödüllerin ve cezaların rastgele verildiğine dair bir inanç oluşmaktadır. Çalışan kendisini kapana kısılmış gibi hissedebilmektedir (Penley ve Gould, 1988).

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık türlerinin farklı bileşenlerinin olduğu öne sürülmüştür. *Ahlaki bağlılıkta*; çalışan, hedef, amaç ve ilkelerini organizasyonla özdeşleştirdiği için ekstra emek ve zaman harcamaktadır. Bu durumda çalışan işe ilk gelen olup son çıkan olabilmektedir. Ayrıca organizasyondaki çalışmayla yetinmeyip evine iş götürebilmekte ya da ya da hafta sonu çalışmak isteyebilmektedir (Gould ve Penley, 1984). Çıkarıcı bağlılıkta ise; çalışanın kendini sevdirmeye gayreti ön plandadır. Çalışan kendini yaptığı işlerle ispatlamaya çalışmaktadır. Çalışanın sorumluluk alma potansiyeli daha yüksektir. İşlerinde titiz olmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda verilen görevi eksiksiz ve zamanında yapmaktadır ve bu durumun yöneticileri tarafından bilinmesini istemektedir. *Yabancılaştırıcı bağlılık*a sahip çalışanlar için ise, emek, sermaye ve zamanın karşılığını tam olarak organizasyondan alamayacağını bilseler bile organizasyondan ayrıldığında ekonomik açıdan zarara uğrayacağını bildiği için organizasyonda kalmaya devam ederler. (Penley ve Gould, 1988).

#### **3.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı**

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı iki farklı yaklaşımla açıklarlar. Bunlardan biri *tutumsal bağlılık* diğeri ise *davranışsal bağlılıktır*. Bu iki yaklaşımın kendi içinde dairesel bir bağlantısı olduğunun kanısındadırlar. (Balay, 2000)

- *Tutumsal bağlılık* çalışanın örgüte tam uyumudur. Çalışanın örgütteki amaçları benimseyen bir tutumla çalışma gayretini ortaya koymasıdır. Tutumsal bağlılıkta çalışanı etkileyen duygusal bir güç vardır.
- *Davranışsal bağlılık* ise; kişinin geçmişte edindiği bazı davranışsal kazanımlardan dolayı örgüte bağlı kalma süresinin de uzun olduğunu ileri süren yaklaşımdır. (Monday, Porter ve Steers, 1982). Burada örgüte bağlılıkla anlatılmak istenen; örgütte devam etmeye niyetli olmak ve örgütü sahiplenebilme durumudur.

Mowday, vd. bağlılık tutumuna ilişkin olarak psikolojik içeriğinden bahsetmiş ve psikolojik bir durum olduğunu savunmuşlardır. Araştırmacılara göre; organizasyon amaç ve hedeflerin kabul etme ve bunlara güçlü bir inançla bağlı olma, organizasyon adına büyük çaba gösterme istekliliği ve organizasyon üyeliğini devam ettirmek için güçlü istek duyma olarak ifade etmişlerdir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

### **3.2.1.6. Wiener'in Yaklaşımı**

Değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde; çalışanların çabaları karşılığında, organizasyonun da çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduğunu savunmaktadır. Bu duruma karşılık çalışanların da organizasyonuna fayda sağlaması beklenmektedir. Bu durumun dengede tutulabildiği düzeyde organizasyon ve çalışan arasında amaçlara uygun bir bağ kurulur (Ulusoy ve Erhan, 2019). Wiener bu doğrultuda iki tür bağlılıktan bahseder. Bunlardan ilki araçsal bağlılık, ikincisi normatif bağlılıktır. Bu boyutları açıklamak gerekirse;

- *Araçsal Bağlılık*: Çalışanın kendi faydasına yönelimli olmayı ifade eder. İlgi ve beklentileri karşılanmış çalışan, bu içsel doygunluğu korumak adına

organizasyonunun ihtiyaçlarına yönelik çalışacaktır. Bu da çalışanın organizasyonuyla arasında bir bağ oluşturmaktadır.

- *Normatif Bağlılık*: Çalışanlar ahlaki normlar sayesinde organizasyonlarında düzenli ve titiz bir şekilde hizmet etmeye çalışmaktadırlar. Buradaki fayda eğilimi doğrudan kişiye değil, organizasyona odaklıdır. Sonuç olarak; araçsal bağlılık kişinin menfaatine odaklı bir bağ iken, normatif bağlılık etik kuralları esas alan organizasyonun faydasına yönelik bir bağlılık türüdür.

### 3.2.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer organizasyon içindeki bağlılığı üç ana boyutta değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Bu boyutların her biri ölçülebilir düzeydedir (Allen ve Meyer, 1990). Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse;

- *Duygusal Bağlılık*: Organizasyonların alışanlarında oluşturmak istediği bağlılık türlerinin başında gelmektedir. Çalışanın, organizasyonda kendi isteği ve rızasıyla varolması ve bunu devam ettirmek istemesi bu bağlılık türünün temel özelliğidir. Duygusal bağlılık yaklaşımında, her çalışanın farklı değerlerin organizasyonun temel değerleri ile birleştirerek, ortak değerler ve anlamlar kazandırmak hedeflenir (Kurşunoğlu, Tanrıöğen ve Bakay, 2010). Aynı zamanda duygusal bağlılık; çalışan ve organizasyonun güven bağıyla birbirine bağlı olmasıdır. alışana organizasyonun bir parçası olduğu hissi verilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımla çalışan, işine ve organizasyonuna daha fazla bağlanacak ve işini daha çok benimseyebilecektir (Demirel, 2009).
- *Devam Bağlılığı*: Çalışanın organizasyondan ayrılması ya da işe devam etmesiyle ilgili aldığı karar ve bu kararın sonuçlarına odaklanan bağlılık türüdür (Erdil ve

Keskin, 2003). Organizasyonel ve çevresel birçok faktör devamlılık bağıını zorunlu kılmaktadır. Çalışanın maddi yönden geçimini sağlayabilme düşüncesi bunlardan biridir. Maddi olarak bir boşluğa düşmek istemeyen çalışan işine daha sıkı sarılmaktadır. Çünkü çalışan işine birçok açıdan çaba göstermekte ve organizasyonun ilerlemesine katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda çalışan; emeklerinin karşılığını görmek istemekte ve emeklerinin ziyan olması düşüncesini göze alamamaktadır. Bu sebeple işine devam etmesi bu bağlılık türüne örnek olarak gösterilebilir (Polat ve Meydan, 2011).

- *Normatif Bağlılık:* Bu bağlılık türü çalışanın, organizasyonuna karşı bağlılık göstermesini kendine bir görev olarak benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonuna karşı devamlılık sağlaması, çalışanın belirli ahlak formlarına göre hareket etme düşüncesinden kaynaklıdır. Etik kurallara göre hareket etmeyi benimsemiş bir çalışan, organizasyonun faydasını ön plana almayı ve amaca odaklı hizmet etmeyi kendine görev saymaktadır. Çalışanlar bunu iradeleri dahilinde, doğrusunun bu olduğuna kanaat getirdikleri için yapmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımlarından her biri bir bileşenin özelliklerini de tanımlamaktadır. Duygusal bağlılıkta bir samimiyet durumu söz konusudur. Organizasyonun bir parçası olduğunun çalışana hissettirilmesi ve çalışanda örgüte karşı içsel bir bağ oluşmaktadır. Çalışan bu bağ ile parçası olduğu organizasyonuna karşı en iyi şekilde faydalı olmaya gayret etmektedir. Devam bağlılığında ise çalışanın, ihtiyaçlarından dolayı mecburi olarak işe devam etmek zorunda kalması durumu sözkonusudur. Burada kişinin çıkarları devreye girebilmektedir. Bir başka deyişle; yeni bir düzen kurmanın kendisi açısından maliyetli olacağını düşünen çalışan, mevcut konumunu korumak istemektedir.

Normatif bağılılıkta ise çalışanın organizasyonuna gönülden minnet duyma durumu mevcuttur (Ünler, 2006).

### **3.2.2.Davranışsal Bağılılık Yaklaşımları**

#### **3.2.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker örgütsel bağılılığı, çalışanın bazı davranışlarının bu davranışlarla direkt ilişki kurulamayan kişisel menfaatleri koruma odaklı geliştirdiği bir ilinti ağı şeklinde ifade etmiştir. Kişinin davranışlarını etkileyen bu ilinti “Yan Bahis Yaklaşımı” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre çalışan ekonomik, sosyal vb. yan faydaları elinde tutmak amacıyla davranışlarını belirli kalıplar içine koymaktadır. Bunları kaybetmemek adına benimsediği davranışların sürekli olmasına önem vermektedir ve bu faydalar organizasyon ile bağıni dolaylı yoldan oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Tolay, 2003).

Çalışanın, davranışlarında tutarsızlık yapamamasının sebebi aslında organizasyonla bir bahis oynaması şeklinde düşünülebilir. Çalışan kendi yararına olan kazanımları kaybetmemek adına organizasyonuna yönelik tutarlı davranışlarında bir değişiklik yapmamakta, zaman ve emeğini sunmaktadır. Bunun karşılığında da bazı kazanımlarını korumuş olmaktadır. İş yerinde elde ettiği maaş dışı artı kazanımları bir başka deyişle yan menfaatleri başka bir organizasyonda bulamayacağı riski ya da başka organizasyonda işe yaramayacağı düşüncesi de onu organizasyona bağlayan temel sebepler arasında yer almaktadır (Gül, 2002)

Yan Bahis kavramı, gerçekleştirilen davranışın başka yan faydalara hizmet ettiğini vurgulamak için kullanılmıştır. Becker’a göre dört temel yan bahis sebebi bulunmaktadır. Bunlar;

- Toplumsal beklentiler: Çalışan, toplumda var olabilmek amacıyla insanların hoş gördüğü, kabullenilmiş maddi ya da manevi dayatmalar sebebiyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere yönelebilmektedir (Gül, 2003).

- Bürokratik düzenlemeler: Çalışan işe devam ettiği süre zarfında onun bazı güvenceleri de koruma altına alınmış olmaktadır. Devlet; çalışan, işe devam ettiği süre boyunca onu sağlık yardımları ya da emeklilik gibi bazı güvence verici bir koruma sistemi altına almıştır. Çalışandan her ay bunlar için belirli bir miktar kesinti yapılmaktadır. Çalışan işten ayrılmak istediğinde bunların yokluğunu da kabullenmiş olması gerekecektir. Bundan dolayı çalışan kişi burada bir yan bahis düşüncesini aklına getirmektedir. Organizasyona devamlılığını ve bağlılığını aslında bu yan faydaları kaybetmemek adına yapmaktadır.
- Sosyal etkileşimler: Çalışan organizasyonundaki diğer bireyler üzerinde belli bir izlenim bırakmıştır. Bıraktığı izlenim ne ise buna uygun davranışları sürdürmesi gerekmektedir. Çalışan dürüst olarak kabul görmüş birisiyse bunu bozmamak adına tutumlar sergilemektedir. Bu da örgüte bağlılığına katkı sağlamaktadır.
- Sosyal roller: Organizasyonda sosyal bir rol kazanan çalışan bunu devam ettirebilmek adına davranışlarındaki tutarlılığı korumaya çalışacaktır. Elde ettiği kazanç ve faydaların bu rolden kaynaklı olduğunu düşünen çalışan, bu faydaları kaybetmemek adına organizasyonuna bağlı hareket etmeye özen gösterecektir (Uygur, 2015).

### **3.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı**

Becker'in yaklaşımından birkaç farklılıkla ayrılan bu yaklaşım; çalışanın geçmişteki tecrübe ve deneyimlerine dayanarak davranışlar oluşturduğu ve bu davranışlara bağlandığı ilkesine dayanmaktadır. Buradaki bağlılık ilişkisi tutum ve davranışın arasındaki uyumdan kaynaklanmaktadır. Tutum ve davranış eşit olduğunda memnuniyet ve bağlılık artarken, tutum ve davranış uyumsuzluğu stres ve agresifliğe neden olmaktadır. Bu da örgütteki iletişimi engellemektedir ve verimi düşürmektedir. Çalışanın bağlılığından bahsedebilmek

için üç unsur göz önünde bulundurulması gerekmektedir Bunlar; davranışın isteğe bağlı olması, tekrarlanabilirliği ve organizasyon tarafından kabul edilebilir olmasıdır. Bunlar doğrultuda davranışın gönüllü yapılması, içten olması ve herkes tarafından görülebilir olması bağlılığı artıran en önemli unsurlardandır (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

### **3.3.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların organizasyonlarını bağlılıklarını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Aynı pozisyondaki iki çalışanın işe bağlılık düzeylerinin birbiriyle aynı olmamasının sebebi bu faktörlere bağlı olabilmektedir. Organizasyon yöneticileri bu faktörleri iyi bilir ve süreci buna uygun yönetebilirse, organizasyona bağlılığı daha fazla arttırabilecek ya da olağan problemleri kolaylıkla çözebilecektir.

Organizasyona bağlanmayı etkileyen birçok sebep bulunmaktadır. Bunlar üç temel perspektifle incelenebilir. Bunlar; *bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler*dir. Bireysel faktörler; kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi gibi özellikleri kapsamaktadır. Organizasyona bağlı faktörler ise; organizasyon kültürü, yönetim tarzı, işin kendisi, fiziksel ortam, ücret, kariyer olanakları gibi özellikler yer almaktadır. Organizasyon dışı faktörlerde ise; profesyonellik ve yeni iş fırsatları gibi unsurlar etkisini göstermektedir (Sağlam-Arı, 2003) .

#### **3.1.1.Bireysel Faktörler**

Bireysel özellikler ile kast edilen çalışanların demografik özellikleridir. Bu çerçevede çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi kişisel özellikler kapsamında ele alınmaktadır. Bu faktörlerin çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir (İsmail, 2011).

### **3.1.1.1.Cinsiyet**

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık konusunda tutarlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kadın ve erkeğe toplumda farklı roller tanımlanması süregelen bir durumdur ve bu iş hayatına da yansımaktadır. Bu roller, çalışanların cinsiyet durumuna göre organizasyonda farklı beklentiler içerisine girmelerine sebep olmakta ve tatmin düzeylerinde de farklılıklar yaratmaktadır. Mowday, kadınların erkeklere göre o işi kazanma noktasında daha fazla emek ve enerji harcadığını ve o işi elde ettikten sonra da bu süreçleri düşünüp o organizasyonuna daha sıkı bağlandığını ifade etmektedir (Kamer, 2001). Başka bir görüşe göre ise; toplumda kadının birinci görevinin ev işleriyle ilgilenmesi ve çocuklarının bakımıyla meşgul olup büyüme sürecinde çocuklarına güzel bir kişilik oluşturmaları kadının önceliğidir. Erkeğin görevi ise evin geçimi sağlayabilmesidir. İşe gitmek ve evi geçindirebilmek erkeğin asli görevi olarak kabul edildiğinden, erkek çalışan işini, ev hayatına göre daha fazla öncelemektedir. Bu bağlamda erkek çalışan daha fazla örgütsel bağlılık gösterebilmektedir (Elçi, 2014).

### **3.3.1.2.Yaş**

Çalışanların içinde bulundukları yaş, organizasyona bağlanma düzeylerini etkileyebilmektedir. Çalışanları yaş bazında; genç, orta yaş ve yaşlı olarak üçe ayırmak mümkündür. Genç yaşta örgütte yer alan çalışanın, kendini tanıma, işe adapte olma, işe ait sorunlarla ilk defa karşı karşıya gelme gibi sebeplerden kaynaklı olarak işe bağlanabilmesi diğer yaş gruplarına göre daha az olmaktadır. Bu bireylerin organizasyona bağlanabilmeleri için zamana ihtiyaçları vardır. İş tanımak, problem çözebilme yetisi geliştirebilmek, grup çalışmalarına entegre olabilmek, işi ortamını tanıyabilmek belirli bir süreyi gerektirmektedir.

Bu da genç çalışanlarda organizasyonel bağlılığın çok görülememesinin sebeplerindendir (Çakır, 2001).

Allen ve Meyer ise yaş ilerledikçe çalışan kişinin organizasyondaki konumunun daha iyi olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda yaşlı olan çalışanlar kendini oranın bir parçası gibi hissedebilmektedirler. Bu zaman diliminde organizasyonda geçirdikleri zaman konusunda da zihinsel bir kabullenişlik olması, gençlere oranla organizasyona bağlılıklarının fazla olmasının sebeplerinden biridir. Buna karşılık araştırmacılar; yaşlı ilerlemiş çalışanların, başka bir iş bulup, farklı bir organizasyonda çalışmalarının kendileri için kolay olmadığı düşüncesiyle işlerine daha fazla önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum ise zorunlu bir bağlılık olarak görülmüştür (Çırpan, 1999).

### **3.3.1.3.Medeni Durum**

Evli çalışanların alternatif iş olanaklarını değerlendirebilmesi bekârlara oranla daha az olmaktadır. Evli çalışanlar gelirleriyle evini ve ailesini geçindirme kaygısı güderken bekârlarda bu kaygı durumu yoktur. Dolayısıyla bekâr çalışanlar çalıştıkları organizasyondan çok daha kolay vazgeçebilmektedirler. Örgütsel bağlılık oranları da bir o kadar düşük olabilmektedir (Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması uzamanlık yeterlilik tezi, 2009). Medeni durum, zorunlu bağlılıkla ilişkili olabilmektedir. Çünkü evli bireyler gelirini sağlamakla yükümlü yakınlarını düşünerek daha fazla fedakârlık yapabilmektedirler. Bu noktada çalışanın sorumluluğunu üstlendiği birey sayısı daha fazla olabilmekte ve sadece kendisi düşünmemektedir (Tamer, 1999).

#### 3.3.1.4.Eğitim Durumu

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerden birisi de eğitim durumlarıdır. Çalışanlar eğitim durumlarını ne kadar ileri seviyeye götürebilirse bir organizasyondan beklediği iş olanakları da o kadar artmaktadır. Bu çalışanlar, eğitimini ileri düzeye taşıyamayan çalışanlara nazaran daha fazla beklenti içine girmektedirler. İyi eğitilmiş çalışanlar, gerektiğinde çalışma hayatına girmeyi ileri tarihe ötelemiş ve imkânlarının elverdiği oranda eğitimleri için madden ve manen fedakârlıklarda bulunmuşlardır. Bu zaman diliminde bir örgütte yer alıp para kazanma düşüncesini, ileride daha iyi bir örgütte yer alabilme adına ötelemişlerdir. Eğitim adına yapılan bu yatırımdan kaynaklı ücret ve diğer olanaklar açısından tam elverişli bir çalışma ortamı aramaktadırlar. Bu durum da organizasyona tam anlamıyla bir bağlanma haline ulaşmalarını engelleyebilmektedir. Çünkü çalışan, kendini statü ve çevre olarak da geliştirmek istemektedir. Durum ileri seviyede bir eğitim almayan ya da almayı düşünmeyen çalışanlar için daha farklıdır. Bu çalışanların örgütsel bağlılık oranları, eğitimi ileri düzeyde olan çalışanlara göre daha yüksek olabilmektedir (Çakır, 2001).

Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların yeni iş olanakları da fazlaşmaktadır. Bu durum da çalışanın farklı organizasyonlarda yer alma isteğini hep canlı tutmaktadır ve hâlihazırdaki organizasyonu tam bir bağ durumu yakalamasına engel olmaktadır (Doğan ve Kılınc, 2007). Ülkemizdeki bir araştırma; lise mezunu çalışanların, daha iyi eğitim hayatına sahip çalışan kesime nazaran organizasyonuna daha bağlı olduklarını göstermektedir. (Onay vd., 2006).

### **3.3.1.5.Kıdem**

Organizasyondaki kıdemin, örgütsel bağlılıkla yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Çalışma süresi arttıkça çalışan, organizasyonu ile daha da bütünleşmektedir. Çalışanın kıdemi arttıkça organizasyonuna yaptığı yatırım da artmaktadır. Bu nedenle çalışan elde ettiği kazanım ve yatırımlardan kolay vazgeçememekte ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Kıdemi fazla çalışanlar kazandığı tecrübeleri organizasyonlarında edinmişlerdir. Uzmanlaşan ya da tecrübe kazanılan bazı alanlar sadece ilgili organizasyonda işe yaramaktadır. Bu durum da çalışanın başka bir organizasyona dahil olma isteğini azaltmaktadır. Bu konudaki genel yargı, kıdemi fazla olan çalışanların organizasyonlarına daha fazla bağlanmaları yönünde olumlu bir ilişki olduğu yönündedir (Çırpan, 1999).

### **3.3.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Organizasyonel Faktörler**

#### **3.3.2.1.Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünü tanımlamadan önce kültür kavramını açıklamak yararlı olabilir. Kültür, bir arada olan bireylerin birbirleriyle iletişimi ve birliktelikleri aracılığıyla ortaya çıkan, kişilerin ortak görüş ve değerler ışığında huzurla bir arada varlıklarını devam ettirmelerine yarayan bir bakış açısı ve algı biçimidir. Olaylara karşı tutumlar, iletişimdeki dil, hayatı algılama ve yorumlayabilme ya da ortak değerlerde buluşabilme hep ortak geliştirilen bir kültürle var olabilmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu tanımdan da görüleceği üzere her toplulukta kendi içinde zamanla oluşan belli başlı kuralları bulunmaktadır. Bunlar yazılı olabileceği gibi, yazılı olmayan ama topluluğun içine yerleşmiş unsurlar da olabilmektedir. Organizasyon yapısında yer alan her insanın davranışlarını da şekillendiren mevcut inanç ve değerlere örgüt kültürü adı verilmektedir (Seyhan, 2014).

Organizasyonlarda çalışanlar değişebilir ancak bir organizasyonun kültürü olduğu sürece gelen yeni çalışanlar bu kültüre uyum sağlamayı deneyeceklerdir. Kendi kültürüyle örgüt kültürünü örtüştürebilen çalışan bu süreçte zorlanmayacaktır. Ayrıca organizasyonun bugün yaptığı herhangi bir faaliyet gelecek yeni nesiller için organizasyon kültürünü anlamaya yardımcı olacaktır. Örneğin her sene düzenli yapılan dernek ya da vakıflara olan bir bağış organizasyonun kültürüyle ilgili bir bilgi içermektedir. Bunu gören çalışan kendisiyle çalıştığı organizasyon arasında bir bağ kurabilir. Yazılı bir metne ya da sözleşmeye bağlı kalmadan soyut bir iletişim şekliyle varlığını devam ettiren örgüt kültürünün bu haliyle öğrenilmesi zaman alıcıdır. Ancak çalışanın kendi istek ve arzusuyla kabullenme ve bağlanma söz konusu olduğundan vazgeçmesi de bir o kadar zor olacaktır.

### **3.3.2.2.Yönetim Tarzı**

Yönetim Tarzı; yöneticilerin, çalışanlar ile iyi bir iletişim kurmak, çalışanların verilen görevleri zamanında ve istekli bir şekilde yapmasını sağlamak, verilen görevleri titizlikle yerine getirmek ve organizasyon çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmalarını sağlamak amacıyla kullandıkları yöntemdir. Bu yöntem çalışanların; örgütün amaç, hedef ve değerlerine bağlanmasını etkilemektedir (Balay, 2014). Tanımdan da anlaşılacağı üzere yöneticiler, çalışanlarına belirli görev ve sorumluluklar vermekte ve verilenin en kısa sürede yerine getirilmesini istemektedirler. Hem çalışanın hem organizasyonun amacına ulaşması yöneticinin tarzına bağlıdır. Yöneticinin çalışanı harekete geçirmede kullanacağı yöntemler de çok önemlidir. Sert davranışlarda bulunup, sürekli gözetim altında tutulan kontrolü elinde tutan, çalışana güven duymayan, otoritesinden taviz vermeyen yönetimlerde örgüte bağlılık azalmaktadır. Organizasyonuna bağlılığı azalan çalışanların performanslarının düşmesi olasıdır, bu organizasyonların hedeflerine ulaşmasına engel olabilmektedir. Çalışanın kararlara katılmasını sağlayan, çalışanına güven duyan ve bunu belli eden değişime açık ve

yenilikçi yönetim tarzının çalışanlar tarafından hoş bulunması sonucunda, organizasyonlarına bağlılığı artırabilmektedir. Bu çerçevede çalışanın organizasyonuna karşı sorumluluk bilincinin oluşması ve örgüte bağlılığının artması mümkün hale gelebilecektir (İnce ve Gül, 2005).

### **3.3.2.3.İşin Önemi Ve Niteliği**

İşin önemi ve niteliği, örgütsel bağlılıkla sürekli ilişkilendirilen diğer kavramdır. Alt kademedeki bir çalışana göre, üst kademedeki çalışan birey için örgütsel özellikler ve işin niteliği örgüte bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990). İşten beklentilerin çalışan tarafından bilinmesi oluşabilecek sorunları daha en başından engellemesini sağlayacağı gibi, çalışanın ya da organizasyonun bir zarara uğramasına da engel olabilmektedir. İşin önemi, o işin insanların hayatı üzerindeki etkisi olarak da yorumlanabilmektedir.

### **3.3.2.4.İş Tatmini**

Dünyada gelişen teknolojiyle birlikte organizasyonlar arasındaki rekabet artmakta ve bununla birlikte işgücünde de büyük bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Bu durum, hem organizasyonlar için hem de çalışanları için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlarının iş tatminine ulaşması sağlanan bir örgütte çalışanlar mutlu olduğunda yaptıkları işi sevecek dolayısıyla işine ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirini besleyen kaynaklardır. (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013). Çalışan örgütten memnun kalırsa beklentisi karşılanmış olur ve örgüte bağlılığı artar. (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Örgütsel bağlılığı etkileyen iş tatmini faktörlerinin başında da ücret gelmektedir. Çünkü ücret, insanların hayatlarına devam edebilmesi ya da yaşam standartlarını yükseltebilmesi için gerekli olan ihtiyaçların başında gelmektedir. Ücret, verilen emeğin karşılığını görmektir. Aldığı ücretten memnun olan çalışanların örgüte bağlılıklarının artması mümkün hale gelebilmektedir. Düzenli ve dengeli bir ücret sistemi bağlılığı etkileyen en önemli sebeplerden biri olarak görülmektedir (Dalmış, 2018).

Çalışanlar çoğu zaman ücretin fazlalığından çok, ücretteki dengeye bakarlar. Eğer ücret konusunda ortalamanın aşağısında bir uygulama yapılıyorsa ya da ücret konusunda bir çalışan kayırılıyorsa bu durum çalışanı işinden ve organizasyonunda uzaklaştırır. Örgüte bağlılığı elinde tutmak isteyen organizasyonlar ücretlendirme konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Bu durum çalışanı daha fazla örgüte bağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005) . Ücret anlamında tatmin edilmiş çalışanlar, kendilerindeki var olan potansiyeli örgüte karşı daha faydalı olabilme adına kullanacaklardır. Ücretin yüksek olduğunu düşünen çalışanlar işi kaybetmemek adına yaptıkları işi geliştirip organizasyon yararına sunmaktadırlar. Ücretin yetersiz olduğunu düşünen çalışanlar ise potansiyelini çok fazla ortaya koyamamakta ve ilk fırsatta yeni örgütlerde yer alma düşüncesini hayata geçirmeye çalışmaktadır. Böyle bir durumda ise örgüte bağlılık sözkonusu olmamaktadır (Karaca, 2001).

### **3.3.2.5.Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet; Çalışanların, iş ortamında adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarıdır (Kaygısız, 2014). Örgütsel adalet duygusunun organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve çalışanların huzur ortamında işlerine devam edebilmesi için gerekli bir madde olduğu üzerinde hemfikir olunmuştur. Adalet ile yönetilmeyen örgütlerin ise büyük bir

eksiklik üzerine işlerini sürdürdükleri araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adalet, adil bir anlayışla herkese hak ettiği kazanımların paylaşılması işidir. Organizasyonun çalışanlarına karşı tarafsız olması örgütün adalet ilkesini benimsediğinin göstergelerindendir. Çalışanlar adalet ilkesinin varlığına inanırlarsa verilen ücrete ya da herhangi bir konudaki alınan karara karşı tepkileri daha az olmaktadır. Çalışanlar, ortada bir adaletsizliğin veya kayırmacılığın olduğunu düşünürlerse örgüte bağlılıkları da aynı orantıda azalmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010) .

Çalışanlar kuralların herkese karşı aynı uygulanabilirlikte olmasını istemektedirler. Aynı işi yapan iki kişiden biri, diğerinden daha fazla ücret alırsa adaletsiz oluşacaktır. Eğer çalışanlar arasında konumda tam bir eşitlik varsa, sosyal imkânlar ve kazanımlar yönünden de eşitlik sağlanabilmektedir. Çalışan, kendi örgütündeki işleyişe ve başka örgütlerdeki işleyişe bakarak bir adalet ortamının olduğuna kanaat getirirse bulunduğu örgüte bağlanması kolaylaşmaktadır. (Altınbaş, 2008).

### **3.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Organizasyon Dışı Faktör**

#### **3.3.3.1.Yeni İş Fırsatları**

Yeni iş fırsatları bağlanmayı en çok etkileyen organizasyon dışı faktörlerdendir. Çalışan, bulunduğu örgütün dışında kendine ve emeğine daha fazla değer veren bir organizasyonun varlığını gördüğünde, bulunduğu organizasyona bağlılığı azalabilmektedir. (Yalçın ve İplik, 2008). Ayrıca, sosyal olanakların yüksek olması bu durumu destekleyen diğer bir faktör olarak görülebilmektedir (Yanık, 2014). Diğer taraftan çalışandaki işiyle alakalı yeni iş imkânlarının az olduğu algısı, çalışanın örgüte bağlanmasına neden olabilmektedir. Başka bir organizasyonda yer alma olasılığı düşük olan çalışanların örgüte bağlanma oranları daha yüksek olmaktadır (Balay, 2000).

### **3.3.3.2.Profesyonellik**

Profesyonellik, kişinin kendine özgü çalışma stilini oluşturmaları, bunu çalıştığı işe yansıtabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Profesyonel çalışanlar aslında örgüte değil, yaptıkları işe bağlıdırlar. Onları profesyonel kılan nokta budur.

Profesyonel olarak nitelendirilen çalışanlar bazı özellikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Bu özellikler çalışanların doğrudan işlerine duyduğu sevgiyi ve bağlılığı göstermektedir. İşinde profesyonel olan çalışanlar işleriyle alakalı seminerlere katılmayı, kongrelerde bulunmayı önemserler. İşleri üzerine kitaplar okur ve yayınlar takip ederler. Örgütler kurup üye olmayı önemserler. Profesyonel vasfı taşıyan çalışanların kendilerine ait bazı kuralları vardır. Fark yaratmayı severler.Sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Kendi üzerine düşen görevi her zaman vaktinde yaparlar. Bu kişiler işlerini önemseyen kişilerdir (İnce & Gül, 2005)

Profesyonel çalışanları örgütüne çekmek isteyen, örgüte bağlılığını ve devamlılığını sağlamak isteyen işveren, çalışanların kariyerlerini yükseltecek imkanlarla onlara hizmet etmelidir. (Agun, 2011).

### **3.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Hedefi, amaçları ve değerleri organizasyon ile örtüşen çalışanın örgüte bağlanması daha kolay olmaktadır. Her örgütün belli başlı amaçları vardır. Bu amaçlar çalışanlara yakın geldiği sürece bağlılık seviyesinin fazla olacağından söz etmek mümkün olacaktır. Aksi bağlılığın düşük olması durumunda organizasyon de bu uyumsuzluğun karşılığını piyasa başarısını kaybederek ödeyebilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda özellikle örgütte kalma isteği, yüksek katılım, iş doyumu gibi direkt davranışa yansıyan özellikler kendini gösterirken; örgütsel bağlılığı az olan çalışanlarda işte devamsızlık yapma ve başka örgütte çalışma isteği gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Balay, 2000).

Organizasyon içinde söz sahibi olan çalışan ve kendini baskı altında hissetmeden çalışabilirse örgütte kalma arzusu o oranda artacaktır. Diğer yandan çalışanına güven ortamı sağlayamamış örgütte, çalışan her an işten çıkarılma kaygısı yaşamakta, kendisini işine verememektedir. Bu doğrultuda performansı azalmakta düşmekte ve örgüte olan bağlılığı da bir o kadar azalmaktadır. Randall örgütsel bağlılığın üç düzeyde sonuçlandığını ifade etmiştir. Bunlar düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılıktır (Randall, 1987).

- *Düşük örgütsel bağlılık:* Bu bağlılık çalışanın en az seviyede örgüte bağlılık seviyesidir. Düşük örgütsel bağlılık içinde olan çalışanlar kendilerini organizasyonlarına ait hissetmemektedirler. Aynı zamanda kendilerini organizasyona bağlayan tutum ve davranışlardan uzak kalmışlardır. Bu kişiler çoğunlukla kendilerine farklı iş arayışları içinde olmaktadır. Organizasyon bunu erken fark ederse kendisine yüksek maliyete mal olacak durumlardan en az hasarla ya da hasar almadan kurtulabilmektedirler (Balay, 2000). Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde olanlar söylenti, itiraz, şikâyet ve dedikodu gibi işletmeyi yıpratıcı bir tutum içine girmektedirler. Bu çalışanlar aynı zamanda organizasyon içi iletişimden kendini soyutlamakta, örgüt içi etkinliklere katılmayı çok sevmemektedirler. Bu durum hem organizasyondaki çalışan performansını düşürecek hem de organizasyon dışında (rakipler, müşteriler vb.) olumsuz düşüncelere yol açacaktır (Randall, 1987).
- *İlmlı Örgütsel Bağlılık:* Bu bağlılık seviyesinde olan çalışanlar organizasyonun amaç, hedef ve değerlerine aşinadırlar. Ancak kendi deneyimlerinden ve kişiliklerinden ödün vermek istememektedirler. Organizasyonun kendilerini yeniden şekillendirmelerine olanak vermemektedirler. Kendi benlikleriyle organizasyona hizmet etmeyi istemektedirler. Bu çalışanlar kendi benliklerini korumak, organizasyonun

beklentilerini karşılamak bununla birlikte organizasyonda ılımlı düzeyde bağlılık göstermek istemektedirler.

- *Yüksek Örgütsel Bağlılık:* Organizasyonla kendi değer, amaç ve hedeflerini birleştirmiş ve özümsemiş olan çalışan, örgütteki işlerini büyük bir özgüvenle, disiplinle ve sağlam yapma çabası içindedir. Organizasyon ise buna karşılık çalışanı memnun edecek ve motivasyonunu yükseltecek uygulamalar gerçekleştirebilmektedir. Örneğin; maaş artışı ve terfi bunlar arasında sayılabilir. Söz sahibi olma konusunda yeterli düzeyde olduğunu, düşüncelerine değer verildiğini hissederek çalışan, organizasyonuna karşı sorumluluk sahibi olur ve çalışma performansının yüksek olmasını sağlamak için çabalayabilir. Her zaman bu kadar bağlılık hissi duymak iyi sonuçlar vermeyebilmektedir. Fazla sorumluluktan kaynaklı aşırı stres yaşayan çalışan, aşırı uyum sağlamaya yönelik çalışmaları yüzünden organizasyonda ve sosyal hayatında stresli, gergin ve mutsuz olabilir. Bu da zaman içinde işinden soğumasına sebep olabilir (Randall, 1987).

### **3.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Örgütler nitelikli işgücünü çekebilmek ve dahası elinde tutabilmek amacıyla işveren markası çabalarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Kendi içinde çeşitli aşamalara ayrılan işveren markası süreci, doğru yönetilebildiği takdirde doğru sonuçlar doğuracaktır. İşveren markası, çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırmaya çalışan bir işveren için büyük önem arz etmektedir.

İşveren markası faaliyetleri, bir örgütün daha hızlı tanınmasını sağlamaktadır. Bu tanınırlık, sektörde bir adım öne çıkmasını sağlayabilir. Tanınan, bilinen örgütler insanlar

tarafından daha gözde olarak yorumlanırlar. Bu da örgütü ayırıcı kılmakta ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Lievens, Hoye ve Schreurs, 2005). Berthon vd. (2005)'e göre ise, çalışanların çalıştığı yeri en iyi yer olarak görmesi önemlidir. Bunu hissedebilen çalışanlar hem kendileri için hem de örgüt için iyi işler yapabilirler. Örgüt eğer “çalışılacak en iyi yer” düşüncesindeki çalışanların bünyesinde barındırıyorsa, organizasyonların doğru işveren markası oluşturma süreci geçirdiğini söylemek mümkün olabilecektir (Pierre, Ewing ve Hah, 2005).

Khoshnevis ve Gholipour (2017), işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma başlatmışlardır. İşveren markasının, çalışanların işe devamını sağlamada etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmayı bir bankanın çalışanlarının üzerinde yapmışlardır. Araştırma sonunda işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İşveren marka unsurlarından tazminat, kurumsal itibar, otorite, iş ortamı ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada, bu bağlantının başka sektörlerde başka sonuçlar verebileceğini de belirtmişlerdir.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin sözkonusudur (Kara, 2013). Bu ilişki şu aşamalardan geçmektedir.

- Çalışanlar örgütlerin amaçlarını benimseme ve büyük ölçüde organizasyona aidiyet hissiyle sonuçlanır.
- Çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, o örgütte modern ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının varlığını ortaya koyar.
- Örgütsel bağlılık yüksek ise örgüt, nitelikli olarak tanımlanan çalışanlarını elinde tutabilmesi ve işveren markası olabildiği anlamına gelmektedir.

Bir organizasyon işveren markasına ne denli önem veriyorsa, ürün markasına da önem vermelidir. Bu ikisi arasındaki çaba uyumlu olmalıdır. Böylelikle örgütler hem müşteriler, hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel çalışanlar tarafından tercih edilmesi mümkün olur. Yine bir çalışmada işveren markasının, önceliklere odaklandığında, çalışanını tatmin edebildiğinde verimi arttırabildiği ve işe alım ve devamında onları örgütte tutabilmede tutarlı ve başarılı olduğu görülmüştür (Wilkinson, Bailey ve Mourell, 2009).

Bu bölümde örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar,, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile birlikte, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Son bölümde ise işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya yer verilecektir. ise araştırmanın hipotezleri ve analiz sonuçlarına yer verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

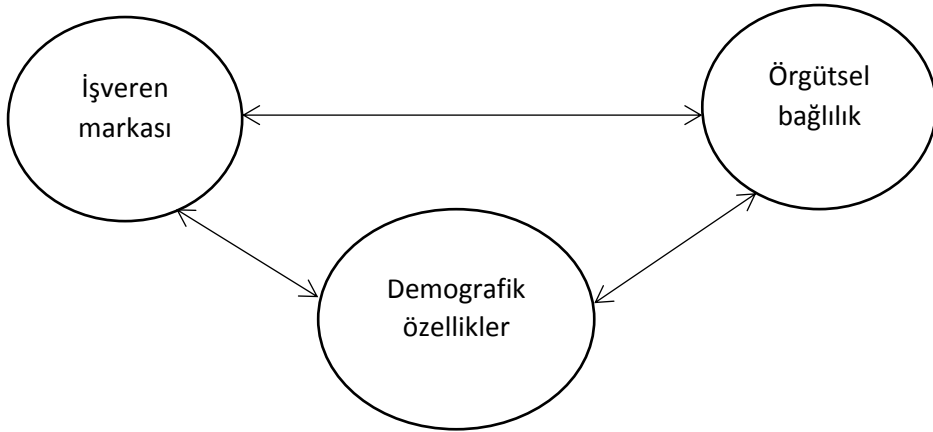
### 4.İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışanların işveren markası algılarının, organizasyondaki bağlılık ile nasıl bir ilişkisinin olduğunun incelenmesi organizasyonel çalışmalar için güncel sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesidir. Çalışma literatürde işveren markası uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik boşluğu gösterebilmesi açısından önem taşımaktadır.

#### 4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ

Araştırma değişkenler arası ilişkileri tanımlayıcı nitelikte dizayn edilmiştir. Araştırmadaki değişkenler arası ilişkilere yönelik model ise şu şekildedir:



Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Çalışanların işveren markası algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların işveren markası algılamaları demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) farklılık göstermektedir.

#### **4.3.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında dağıtılan 250 anketten 189 yanıt alınmış, bunlardan 20 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğundan 169 anket analize tabi tutulmuştur.

#### **4.4.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI**

Araştırma kapsamında verilerin toplanabilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların işveren markası algılamalarına yönelik 18 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek İçirgen (2016) tarafından geliştirilmiştir. İkinci bölümde ise Allen-Meyer (1990= tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 23 sorudan oluşmaktadır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Koyuncu ve Elçi (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışanların demografik niteliklerine yönelik 7 soru yer almaktadır.

Araştırmadaki işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin ifadeler 5'li likert tipi ölçek yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu ölçeklerdeki ifadeler katılımcılar tarafından "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Anketin son kısmında ise katılımcıların demografik niteliklerine belirlemek amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektör ve çalışılan pozisyona ilişkin sorular

yöneltilmiştir. Anket farklı sektörlerde yer alan çağrı merkezi çalışanlarına gönderilmiştir. Böylelikle geniş bir katılımın sağlanması amaçlanmıştır.

#### **4.5.VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ**

Anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS 18.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri için frekans analizinden ve yüzde değerlerinden yararlanılmıştır. Araştırmadaki değişkenlere ilişkin ise tanımlayıcı istatistiki analizlerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını belirlemek amacıyla Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için Cronbach alfa katsayısı .861 ve işveren markası ölçeği için ise .960 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçekte sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Verilerin normallik dağılımı uygunluğunu Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiş ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizinden, yararlanılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin analizinde ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

#### **4.6.BULGU VE YORUMLAR**

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

##### **4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları**

Araştırma katılımcılarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kıdem ve sektör bilgilerini tespit etmeye yönelik soruların yanıtları aşağıdaki gibidir: (Tablo 1)

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

| Değişken      | Özellik         | Frekans | %    |
|---------------|-----------------|---------|------|
| Cinsiyet      | Kadın           | 68      | 40,2 |
|               | Erkek           | 101     | 59,8 |
| Yaş           | 18-25           | 69      | 40,8 |
|               | 26-32           | 69      | 40,8 |
|               | 33-40           | 17      | 10,1 |
|               | 41 ve üzeri     | 14      | 8,3  |
|               |                 |         |      |
| Medeni durum  | Bekar           | 99      | 58,6 |
|               | Evli            | 70      | 41,4 |
| Eğitim        | Lise            | 38      | 22,5 |
|               | Ön-lisans       | 50      | 29,6 |
|               | Üniversite      | 63      | 37,3 |
|               | Yüksek lisans   | 18      | 10,7 |
|               |                 |         |      |
| İşyeri kıdemi | 1 yıldan az     | 26      | 15,4 |
|               | 1-5 yıl arası   | 96      | 56,8 |
|               | 6-10 yıl arası  | 31      | 18,3 |
|               | 11 yıl ve üzeri | 16      | 9,5  |
|               |                 |         |      |
| Sektör        | Üretim          | 4       | 2,4  |
|               | Hizmet          | 100     | 59,2 |
|               | Sağlık          | 43      | 25,4 |
|               | Gıda            | 22      | 13,0 |

Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde; 68'ini (%40,2) kadınlar ve 101'ini ( %59,8) ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş durumu incelendiğinde 18-25 ve 26-32 yaş aralığındaki kişi sayısı 69'dur (%40,8). 33-40 yaş aralığında ise 17 kişi (%10,1) ve 41 yaş ve üzerinde ise 14 kişi ( % 8,3) bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 99'unun (%58,6) bekar, 70'inin ise (%44,6) evli olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların 38'i (%22,5) lise,, 50'si (%29,6) ön-lisans, 63'ü (%37,3) üniversite ve 18'i (%10,7) yüksek lisans mezunudur. İşyeri kıdemine bakıldığında, 1 yıldan az kıdeme

sahip 26 kişi (%15,4), 1-5 yıl arası 96 kişi (%56,8), 6-10 yıl arası 31 kişi (%18,3) ve 11 yıl ve üzeri 16 kişi (%9,5) bulunmaktadır. Sektör dağılımına bakıldığında; en fazla katılımcının 100 kişi (%59,2) ile hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Ayrıca 43 kişi (%25,4) sağlık alanında, 22 kişi (%13,0) gıda sektöründe ve 4 kişi (%2,4) üretim sektöründe çalışmaktadır.

#### 4.6.2. Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Araştırma kapsamında işveren markası 23 ifade, örgütsel bağlılık 18 ifadeyle ölçümlenmeye çalışılmıştır. Ölçekler ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

| <i>Değişkenler</i>       | <i>Ort.</i> | <i>ss</i> | <i>N</i> |
|--------------------------|-------------|-----------|----------|
| <b>Örgütsel bağlılık</b> | 3,42        | ,67       | 169      |
| Duygusal bağlılık        | 3,50        | ,75       | 169      |
| Normatif bağlılık        | 3,60        | ,77       | 169      |
| Devam bağlılığı          | 3,00        | ,90       | 169      |
| <b>İşveren markası</b>   | 3,49        | ,78       | 165      |
| Psikolojik fayda         | 3,41        | ,80       | 169      |
| İşlevsel fayda           | 3,51        | ,86       | 166      |
| İmaj                     | 3,66        | ,79       | 167      |

Örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analizler incelendiğinde; katılımcıların örgütsel bağlılığa yönelik değerlendirmeleri ( $3,42 \pm ,67$ ) ile “katılıyorum” şeklindeki ifadeye yakındır. Katılımcıların duygusal ve devam bağlılıkları da yüksek olarak değerlendirilebilir. Devam bağlılığı ise ortalama düzeydedir. İşveren markası ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analizler incelendiğinde; katılımcıların işveren markası algılamalarına yönelik değerlendirmeleri ( $3,49 \pm ,78$ ) ile “katılıyorum” şeklindeki ifadeye yakındır. Katılımcıların işveren markası algısının boyutlarına imaja yönelik değerlendirmesi

ise oldukça yüksektir ( $3,66 \pm ,79$ ). Bu durum katılımcıların imaj algısına önem verdiklerini, organizasyonun itibarının onlar için önemli olduğunu göstermektedir.

- *Hipotez Testleri*

“ $H_1$ :Çalışanların işveren markası algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.” şeklindeki hipotezin testi için pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo3).

**Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi**

|                       | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| Örgütsel bağlılık (1) | 1      |        |        |        |        |        |        |   |
| Duygusal bağlılık(2)  | ,924** | 1      |        |        |        |        |        |   |
| Normatif bağlılık(3)  | ,911** | ,803** | 1      |        |        |        |        |   |
| Devam bağlılığı (4)   | ,655** | ,415** | ,418** | 1      |        |        |        |   |
| İşveren Markası (5)   | ,818** | ,782** | ,760** | ,472** | 1      |        |        |   |
| Psikolojik fayda (6)  | ,798** | ,768** | ,743** | ,447** | ,976** | 1      |        |   |
| İşlevsel fayda (7)    | ,755** | ,725** | ,689** | ,451** | ,948** | ,885** | 1      |   |
| İmaj (8)              | ,756** | ,709** | ,705** | ,453** | ,894** | ,802** | ,814** | 1 |

\*\*p<.01

Tablo 3 incelendiğinde; örgütsel bağlılık ve işveren markası arasında ilişki olup olmadığının bulunmasına yönelik yapılan korelasyonda istatistiki açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (\*\*p<.01  $r=.818$ ). Bu bağlamda, ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ve işveren markasının psikolojik fayda boyutu arasında yüksek düzeyde bir korelasyon (\*\*p<.01 ve  $r=.798$ ) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıkla ile işveren markasının işlevsel fayda boyutu arasında ilişki olup olmadığının bulunmasına yönelik yapılan korelasyonda istatistiki açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. (\*\*p<.01 ve  $r=.798$ ). Bu doğrultuda, ilgili değişkenler

arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile imaj arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde (\*\*p<.01 ve r=.756) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılıkla işveren markası arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (\*\*p<.01 ; r= .782) İki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda işveren marka algısını güçlendirmek isteyen bir örgüt, çalışanlarında duygusal bağlanma seviyelerini güçlendirmeye yönelik çalışmalarda bulunabilir. Duygusal bağlılıkla psikolojik fayda arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki söz konusudur (\*\*p<.01 ve r=.768). Duygusal bağlılıkla işlevsel fayda arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (\*\*p<.01 r=.725 ve). Duygusal bağlılık ile imaj arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu gibi istatistiki olarak da anlamlıdır (\*\*p<.01 ve r= .709).

Örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan normatif bağlılıkla işveren markası arasında ilişki olup olmadığının bulunmasına yönelik yapılan korelasyonda istatistiki açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (\*\*p<.01; r= .760). Normatif bağlılıkla psikolojik fayda arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir (\*\*p<.01; r=.743). Normatif bağlılıkla işlevsel fayda arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizinin sonucunda ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (\*\*p<.01; r=.789) .Normatif bağlılıkla imaj arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizinde ilgili değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur (\*\*p<.01; r=.705).

Örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan devam bağlılığı ile işveren markası arasında ilişki olup olmadığının bulunmasına yönelik yapılan korelasyonda istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (\*\*p<.01; r=.447). Devam bağlılığı ile psikolojik fayda korelasyonuna bakıldığında aralarında anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. (\*\*p<0.1; r=.798). Devam bağlılığı ile işlevsel fayda arasında ilişki olup olmadığına yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda aralarında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş ve pozitif yönde, orta düzey bir ilişki olduğu saptanmıştır (\*\*p<01; r=.451). Devam bağlılığı ile imaj arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise aralarında anlamlı, pozitif yönlü orta düzey bir ilişki bulunmuştur. (\*\*p<01; r=.453).

- *Demografik Özellikler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin İncelenmesi*

Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler bu bölümde incelenmiştir.

*“H<sub>2a</sub>: Çalışanların cinsiyetine göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için* bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p< .05). t-testi sonucunda erkek çalışanların (3,53±,62), kadın çalışanlara(3,27±,73) göre bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir *H<sub>2a</sub> hipotezi* kabul edilmiştir.

**Tablo 4: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

| Değişken          | Cinsiyet | N   | Ort. | ss  | t      | p           |
|-------------------|----------|-----|------|-----|--------|-------------|
| Örgütsel Bağlılık | Kadın    | 68  | 3,27 | ,73 | -2,498 | <b>,013</b> |
|                   | Erkek    | 101 | 3,53 | ,62 |        |             |

*“H<sub>2b</sub>: Çalışanların medeni durumuna göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için* bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p< .05). t-testi sonucunda evli çalışanların (3,68±,60) , bekarlara (3,25±,67) göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. *H<sub>2b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.*

**Tablo 5: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

|                   | Medeni durum | N  | Ort. | ss  | T      | p           |
|-------------------|--------------|----|------|-----|--------|-------------|
| Örgütsel Bağlılık | Bekâr        | 99 | 3,25 | ,67 | -4,250 | <b>,000</b> |
|                   | Evli         | 70 | 3,68 | ,60 |        |             |

p<.05

*“H<sub>2c</sub>: Çalışanların yaşına göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için* tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p< .05). Bu çerçevede yapılan Tukey testine göre; 18-25 ile 33-40 ve 41 ve üzeri yaş grupları istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. (p<.05). Aynı zamanda 26-32 yaş grubu ile 33-40 yaş aralığı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. (p<.05). Bu durumun kaynağına yönelik tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde 33-40 yaş grubuna dahil kişilerin örgütsel bağlılık ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu görülmüştür (3.92±.41). 18-25 yaş grubuna dahil kişilerin ise örgütsel bağlılık ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha az olduğu görülmektedir. (3.20±.66)

**Tablo 6: Yaş ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi**

|                   |               | Kareler toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | p           |
|-------------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|-------------|
| Örgütsel bağlılık | Gruplar arası | 10,003          | 3   | 3,334     | 8,137 | <b>,000</b> |
|                   | Grup içi      | 67,614          | 165 | ,410      |       |             |
|                   | Toplam        | 77,617          | 168 |           |       |             |

p<.05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

**Tablo 7: Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu**

| Bağımlı değişken  | (I) yaş     | (J) yaş     | Ort. farkı (I-J) | Std. hata | p    |
|-------------------|-------------|-------------|------------------|-----------|------|
| Örgütsel bağlılık | 18-25       | 26-32       | -,23706          | ,10899    | ,134 |
|                   |             | 33-40       | -,71630*         | ,17333    | ,000 |
|                   |             | 41 ve üzeri | -,63886*         | ,18764    | ,005 |
|                   | 26-32       | 18-25       | ,23706           | ,10899    | ,134 |
|                   |             | 33-40       | -,47924*         | ,17333    | ,032 |
|                   |             | 41 ve üzeri | -,40180          | ,18764    | ,144 |
|                   | 33-40       | 18-25       | ,71630*          | ,17333    | ,000 |
|                   |             | 26-32       | ,47924*          | ,17333    | ,032 |
|                   |             | 41 ve üzeri | ,07743           | ,23103    | ,987 |
|                   | 41 ve üzeri | 18-25       | ,63886*          | ,18764    | ,005 |
|                   |             | 26-32       | ,40180           | ,18764    | ,144 |
|                   |             | 33-40       | -,07743          | ,23103    | ,987 |

\* p<0.05

*"H<sub>2d</sub>: Çalışanların eğitim durumuna göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir."* şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (p=.120>.05). Tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde; lise mezunu (3.22±.68), önlisans mezunu (3.39±.70), üniversite mezunu (3.55±.57) ve yüksek lisans mezunu (3.42±.67) ortalamalar ile birbirine oldukça yakın görünmektedir. H<sub>2d</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 8: Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi**

|                   |               | Kareler toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | p    |
|-------------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Örgütsel bağlılık | Gruplar arası | 2,693           | 3   | ,898      | 1,977 | ,120 |
|                   | Grup içi      | 74,925          | 165 | ,454      |       |      |
|                   | Toplam        | 77,617          | 168 |           |       |      |

“ $H_{2e}$ : Çalışanların kıdemlerine göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p=.001<.05$ ). Tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde; 1 yıldan az ile 6-10 ve 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca 1-5 yıl arası ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu çalışma kıdemine göre en yüksek örgütsel bağlılığa sahip grubun, *11 yıl ve üzeri olduğu* ( $3,85\pm.75$ ). ve en az çıkan grubun *1 yıldan daha az çalışma süresine* sahip olan grup olduğu görülmüştür ( $3,17\pm.66$ ). 1-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar için örgütsel bağlılık ( $3,34\pm.65$ ) ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar için ise ( $3,85\pm.75$ ) olarak hesaplanmıştır.  $H_{2e}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9: Kıdem ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi**

|                   |               | Kareler toplamı | df  | Ort. kare | F     | p    |
|-------------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Örgütsel bağlılık | Gruplar arası | 7,392           | 3   | 2,464     | 5,789 | ,001 |
|                   | Grup içi      | 70,225          | 165 | ,426      |       |      |
|                   | Toplam        | 77,617          | 168 |           |       |      |

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

**Tablo 10: Çoklu karşılaştırmalar Tablosu**

| Bağımlı değişken  | (I) işyeri kıdemi | (J) işyeri kıdemi | Ort. farkı (I-J) | Std. hata | p    |
|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------|------|
| Örgütsel Bağlılık | 1yıldan az        | 1-5 yıl arası     | -,16793          | ,14423    | ,650 |
|                   |                   | 6-10 yıl arası    | -,51312*         | ,17349    | ,018 |
|                   |                   | 11 yıl ve üzeri   | -,68132*         | ,20729    | ,007 |

|  |                 |                 |          |        |             |
|--|-----------------|-----------------|----------|--------|-------------|
|  | 1-5 yıl arası   | 1yıldan az      | ,16793   | ,14423 | ,650        |
|  |                 | 6-10 yıl arası  | -,34519  | ,13477 | ,055        |
|  |                 | 11 yıl ve üzeri | -,51339* | ,17616 | <b>,021</b> |
|  | 6-10 yıl arası  | 1yıldan az      | ,51312*  | ,17349 | <b>,018</b> |
|  |                 | 1-5 yıl arası   | ,34519   | ,13477 | ,055        |
|  |                 | 11 yıl ve üzeri | -,16820  | ,20082 | ,836        |
|  | 11 yıl ve üzeri | 1yıldan az      | ,68132*  | ,20729 | <b>,007</b> |
|  |                 | 1-5 yıl arası   | ,51339*  | ,17616 | <b>,021</b> |
|  |                 | 6-10 yıl arası  | ,16820   | ,20082 | ,836        |

p<0.05

“ $H_{2f}$ : Çalışılan sektöre göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>.05$ ). Üretim sektörü çalışanları için örgütsel bağlılık  $3.66 \pm .99$ , hizmet sektörü  $3.42 \pm .58$ , sağlık  $3.31 \pm .85$ , gıda  $3.64 \pm .62$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 11: Sektör ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tek Yönlü Varyans Analizi**

|                   |               | Kareler toplamı | Df  | Ort. kare | F     | p    |
|-------------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Örgütsel bağlılık | Gruplar arası | 1,703           | 3   | ,568      | 1,234 | ,299 |
|                   | Grup içi      | 75,914          | 165 | ,460      |       |      |
|                   | Toplam        | 77,617          | 168 |           |       |      |

“ $H_{2g}$ : Çalışılan pozisyona göre, örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<.05$ ). Tanımlayıcı istatistik analizler incelendiğinde; uzman pozisyonundaki bireylerin örgütsel bağlılık  $3.70 \pm .79$ , yönetici pozisyonunda çalışanlar için  $3.73 \pm 1.00$  ve pazarlama alanında çalışanlar için  $3.35 \pm .63$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 12: Çalışılan pozisyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

|                   |               | Kareler toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | p    |
|-------------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Örgütsel Bağlılık | Gruplar arası | 3,299           | 2   | 1,650     | 3,685 | ,027 |
|                   | Grup içi      | 74,318          | 166 | ,448      |       |      |
|                   | Toplam        | 77,617          | 168 |           |       |      |

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

**Tablo 13: Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu**

| Bağımlı değişken  | (I) pozisyon      | (J) pozisyon      | Ort. farkı (I-J) | Std.Hata | p    |
|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|----------|------|
| Örgütsel bağlılık | Uzman             | Yönetici          | -,03364          | ,28379   | ,992 |
|                   |                   | Pazarlama elemanı | ,34127*          | ,14106   | ,044 |
|                   | Yönetici          | Uzman             | ,03364           | ,28379   | ,992 |
|                   |                   | Pazarlama elemanı | ,37491           | ,25937   | ,320 |
|                   | Pazarlama elemanı | Uzman             | -,34127*         | ,14106   | ,044 |
|                   |                   | Yönetici          | -,37491          | ,25937   | ,320 |

\*p<0.05

- *Demografik özellikler ile işveren markası algılamaları arasındaki ilişkilere yönelik hipotezlerin incelenmesi*

Demografik değişkenler ile işveren markası algılamaları arasındaki ilişkiler bu bölümde incelenmiştir.

“ $H_{3a}$ : Çalışanların cinsiyetine göre, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p <$

.05). t-testi sonucunda erkeklerin( $3,64 \pm ,75$ ), kadınlara ( $3,28 \pm ,77$ ) göre işveren markası algılamalarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 14: Cinsiyet ve İşveren Markası İlişkisi**

|                 | Cinsiyet | N  | Ort. | ss  | T      | p    |
|-----------------|----------|----|------|-----|--------|------|
| İşveren Markası | Kadın    | 68 | 3,28 | ,77 | -2,955 | ,004 |
|                 | Erkek    | 97 | 3,64 | ,75 |        |      |

$p < .05$

*“ $H_{3b}$ : Çalışanların medeni durumuna, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). t-testi sonucunda evli çalışanların ( $3,74 \pm ,61$ ) , bekarlara ( $3,31 \pm ,83$ ) göre işveren markası algılamalarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.*

**Tablo 15: Medeni Durum ve İşveren Markası İlişkisi**

|                 | Medeni durum | N  | Ort. | ss  | t      | p           |
|-----------------|--------------|----|------|-----|--------|-------------|
| İşveren markası | Bekar        | 96 | 3,31 | ,83 | -3,665 | <b>,000</b> |
|                 | Evli         | 69 | 3,74 | ,61 |        |             |

$p < .05$

*$H_{3c}$ : Çalışanların yaşına göre, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ).*

**Tablo 16: Yaş ve İşveren Markası İlişkisi**

|                 |               | Kareler toplamı | df  | Ort. kare | F     | P           |
|-----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|-------------|
| İşveren markası | Gruplar arası | 8,993           | 3   | 2,998     | 5,310 | <b>,002</b> |
|                 | Grup içi      | 90,894          | 161 | ,565      |       |             |
|                 | Toplam        | 99,887          | 164 |           |       |             |

p<.05

Bu çerçevede yapılan Tukey testine göre; 18-25 yaş aralığı (3.26±. 81) ile 33-40 yaş aralığı (3.99±.35) arasında işveren marka algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Tablo 17: Çoklu karşılaştırmalar tablosu**

| Bağımlı değişken | (I) yaş     | (J) yaş     | Ort. farkı (I-J) | Std. hata | p           |
|------------------|-------------|-------------|------------------|-----------|-------------|
| İşveren markası  | 18-25       | 26-32       | -,28686          | ,12934    | ,123        |
|                  |             | 33-40       | -,73178*         | ,20878    | <b>,003</b> |
|                  |             | 41 ve üzeri | -,51672          | ,22052    | ,093        |
|                  | 26-32       | 18-25       | ,28686           | ,12934    | ,123        |
|                  |             | 33-40       | -,44492          | ,20907    | ,149        |
|                  |             | 41 ve üzeri | -,22986          | ,22080    | ,726        |
|                  | 33-40       | 18-25       | ,73178*          | ,20878    | <b>,003</b> |
|                  |             | 26-32       | ,44492           | ,20907    | ,149        |
|                  |             | 41 ve üzeri | ,21506           | ,27497    | ,862        |
|                  | 41 ve üzeri | 18-25       | ,51672           | ,22052    | ,093        |
|                  |             | 26-32       | ,22986           | ,22080    | ,726        |
|                  |             | 33-40       | -,21506          | ,27497    | ,862        |

\* p<0.05

“H<sub>3d</sub>: Çalışanların eğitim durumlarına göre, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuç

olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > .05$ ). Tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde; lise mezunu ( $3.30 \pm .82$ ), ön lisans mezunu ( $3.37 \pm .79$ ), üniversite mezunu ( $3.68 \pm .65$ ) ve yüksek lisans mezunu ( $3.49 \pm .78$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda işveren markası algılamalarına yönelik değerlendirmelerin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 18: Eğitim Durumu ve İşveren Markası İlişkisi**

|                 |               | Kareler toplamı | Df  | Ort. kare | F     | P    |
|-----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| İşveren markası | Gruplar arası | 4,287           | 3   | 1,429     | 2,406 | ,069 |
|                 | Grup içi      | 95,600          | 161 | ,594      |       |      |
|                 | Toplam        | 99,887          | 164 |           |       |      |

*“H<sub>3e</sub>: Çalışanların kıdemlerine göre, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < .05$ ).*

**Tablo 19: Kıdem ve İşveren Markası İlişkisi**

|                 |               | Kareler toplamı | Df  | Ort. kare | F     | P           |
|-----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|-------------|
| İşveren markası | Gruplar arası | 7,499           | 3   | 2,500     | 4,356 | <b>,006</b> |
|                 | Grup içi      | 92,388          | 161 | ,574      |       |             |
|                 | Toplam        | 99,887          | 164 |           |       |             |

Tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde; 1 yıldan az çalışma süresi çalışanların işveren markası algılamaları ( $3.16 \pm .78$ ) ve 6-10 yıl arasında çalışma kıdemine sahip çalışanlar için ( $3.82 \pm .52$ ) arasında işveren marka algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür.

**Tablo 20: Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu**

| Bağımlı değişken | (I) işyeri kıdemi | (J) işyeri kıdemi | Ort. farkı (I-J) | Std. Hata | p    |
|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------|------|
| Marka            | 1yıldan az        | 1-5 yıl arası     | -,26540          | ,17046    | ,406 |
|                  |                   | 6-10 yıl arası    | -,65942*         | ,20514    | ,009 |
|                  |                   | 11 yıl ve üzeri   | -,59565          | ,24252    | ,071 |
|                  | 1-5 yıl arası     | 1yıldan az        | ,26540           | ,17046    | ,406 |
|                  |                   | 6-10 yıl arası    | -,39402          | ,15885    | ,067 |
|                  |                   | 11 yıl ve üzeri   | -,33025          | ,20486    | ,375 |
|                  | 6-10 yıl arası    | 1yıldan az        | ,65942*          | ,20514    | ,009 |
|                  |                   | 1-5 yıl arası     | ,39402           | ,15885    | ,067 |
|                  |                   | 11 yıl ve üzeri   | ,06377           | ,23451    | ,993 |
|                  | 11 yıl ve üzeri   | 1yıldan az        | ,59565           | ,24252    | ,071 |
|                  |                   | 1-5 yıl arası     | ,33025           | ,20486    | ,375 |
|                  |                   | 6-10 yıl arası    | -,06377          | ,23451    | ,993 |

\*p&lt; 0.05

“ $H_{3f}$ : Çalışanların sektörlerine göre, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>.05$ ). Üretim  $3.67 \pm .51$ , hizmet sektörü  $3.51 \pm .73$ , sağlık  $3.33 \pm .91$  ve gıda  $3.70 \pm .68$  olarak hesaplanmıştır. Buradan görüleceği üzere çalışanların sektörlerine göre işveren markası algılamaları oldukça yakındır.

**Tablo 21: Sektör ve İşveren markası İlişkisi**

|                 |               | Kareler toplamı | df  | Ort. kare | F     | p    |
|-----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| İşveren markası | Gruplar arası | 2,085           | 3   | ,695      | 1,144 | ,333 |
|                 | Grup içi      | 97,802          | 161 | ,607      |       |      |
|                 | Toplam        | 99,887          | 164 |           |       |      |

“ $H_{3g}$ : Çalışanların pozisyona göre, işveren markası algılamaları farklılık göstermektedir.” şeklindeki hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuç olarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Uzman

(3.73  $\pm$ .73), yönetici 3.67  $\pm$ 1.14 ve pazarlama elemanı 3.43 $\pm$ .76 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre çalışanların işveren markası algılamaları istatistiki olarak birbirine yakındır.

**Tablo 22: Çalışılan Pozisyon ve İşveren markası İlişkisi**

|                 |               | Kareler toplamı | df  | Ort. kare | F     | p    |
|-----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| İşveren markası | Gruplar arası | 2,050           | 2   | 1,025     | 1,697 | ,186 |
|                 | Grup içi      | 97,837          | 162 | ,604      |       |      |
|                 | Toplam        | 99,887          | 164 |           |       |      |

#### 4.7.SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonlardan çalışanların bağlılığının yüksek olması uzun süreler aynı kurum için çalışma istekliliğinin de devam etmesi anlamına gelebilmektedir. Bu uzun süreli işbirliği sürecinin önemli uygulamalarından biri ise işveren markası olarak görülebilir. İşveren markası adına gerekli çalışmaları yapan organizasyonların, yetenekli bireyleri kendine çekmeyi başarabilecekleri görülmektedir. Diğer yandan nitelikli çalışanlarını elinde tutmayı başaramayan organizasyonlar, işveren markasını yeterince oluşturamamış ve çalışan bağlılığını yeterince henüz sağlamakta zorluk çeken organizasyonlar olarak düşünülebilir. Nitekim işveren markasını oluşturabilmiş ve bu sürecini etkin şekilde yönetebilmiş bir organizasyon, nitelikli bireyleri cezbetmekte ve adaylar için ideal bir organizasyon olduğu fikrini oluşturabilmektedir.

Organizasyon nitelikli çalışanları kendine çekmeye çalışması yanında, onu elinde tutma çabasına da girmektedir. Çünkü işten ayrılan her çalışan, organizasyon için ilave bir maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle işveren markası oluşturabilme süreci, organizasyonun çalışandan ne beklediğini ve ona neler sunabileceğini gösterebilmeyi ifade etmektedir. Bir organizasyonun işveren markası olarak kendini diğer organizasyonlardan ayrıcalıklı olarak tanıtabilme ve süreci doğru yönetebilmesi oldukça önemlidir.

İşveren markası kavramı, çalışanlarının duygularına hitap etmekte onlara maddi ve manevi birçok olanağı beraberinde getirmektedir. Çalışanlar çeşitli prim, ödül, terfi vb. yollarla takdir edilmesi çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, çalışanın işveren markası oluşturmalarını da kolaylaştırmaktadır. Potansiyel adaylarla doğru bir iletişim süreci kurmak, sunduğu imkânlarla tanınan bir organizasyonda yer almak çalışan için bir ayrıcalık olarak görülebilir.

Çalışmada örgütsel bağlılık ve işveren markasıyla arasındaki olası bağıntı araştırılmıştır. Bunun için bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık ve işveren markasına yönelik ifadeleri olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin iyi düzeyde çıkmasında, gelecek için kaygı oluşturmayan bir organizasyon içerisinde yer almalarının büyük önemi olduğu söylenebilir. Katılımcılardan daha genç yaşta olanların işveren markası faaliyetlerini daha yüksek de algıladıkları görülmüştür. Ancak örgütsel bağlılıkları ise yaşı daha fazla olan katılımcılara göre daha düşüktür. Ayrıca çalışmanın sonuçları bu alanda yapılan diğer çalışmaların; Bailey, Albassami ve Al-Meshal, (2016) ve Yao, Qiu, ve Wei (2019) sonuçları ile de benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada tek bir sektöre bağlı kalınmamış birden fazla sektörde çalışan insanlarla anket çalışması yapılmıştır. Ve tek bir işveren markasına bağlı kalınmamış birden fazla işveren markası üzerinde çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, J. D. (2009). *"Güçlü Markalar Yaratmak"*. (E. Demir, Çev.) İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Agun, H. (2011). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırm. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aktuğlu, I., ve Temel, A. (2006). Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 43-59.
- Allen, N., ve Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., ve Torlak, Ö. (2002). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Amber, T., ve Borrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management* vOL 4 (3 ), 185-206.
- Anne- Mette, S., Etty Ragnhild, N., ve Anja H., O. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product ve Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Arnold, D. (1992). *The Handbook of Brand Management*., Massachusetts: Perseus Books.
- Ayhan, D. Y., & Karatepe, O. M. (2000). Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme, 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya, 16-18.
- Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

- Bailey, A. A., Albassami, F., ve Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*. 34(6), 821-840
- Bakan, İ. (2011). 'Örgütsel Stratejilerin Temeli, örgütsel bağlılık kavramı,kuramı,sebebi ve sonuçları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baran, E. (2016). *Gel Kal Bağlan, İşveren Markası ve İşin Perde Arkası*,. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım,.
- Barrow , ve Mosley. (2006). The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management People at Work. West Sussex, England. *John Wiley ve Sons Ltd*, 69.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, . *Sayıştay Dergisi*, 59-125-139
- Baysal, C., ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, (2 b.). istanbul: Avcıol basın yayın.
- Borrow, S., ve Richard, M. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley .
- Cihangiroğlu, N., ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi''. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 195-213.
- Clifton, R. (2009). *Brands and Branding*. New York: : Bloomberg Press.
- Cohen, A., ve Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment. *A Meta-Analyses*", *Human*, 43.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çimen, Ş. (2009:4). Hizmet Sektöründe Marka Sadakati ve Sağlık Sektörü Üzerine Kayseri'de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çırpan, H. (1999). Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık ilişkisi (Doktora Tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi*.

- Dalmış, A. (2018). Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir araştırma. *Doktora tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Demirel, E., Derin, N., ve Cakınberk, A. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3/1 , 89-121.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15). 115-132
- Derin, N., ve Demirel, E. (2010). İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi.*, 13(2), 155-193
- Dimofte, C., ve Ronkainen, I. (2008). Cognitive and Affective Reactions of US Consumers to Global Brands. *Journal of International Marketing*, , 113-135.
- Doğan, M., ve Kılınc, C. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*, 29, Temmuz-Aralık, 37-61.
- Elçi, G. (2014). İş tatmini örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları yüksek lisans tezi. *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Erdil, O., ve Keskin, H. (2003). üçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler : bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32, 24-35.
- Gould , S., ve Penley , L. (1984). Strategies and Salary Progression: A Study of their. *Organizational Behavior and Human Performance*., 244-265.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz üniversitesi turizm öğrencileri örneği. *journal of tourism and gastronomy studies* 4 (1), 70-80.
- Gundogan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması.Uzmanlıkta Yeterlilik Tezi. *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genel Müdürlüğü.*

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 77.
- Gül, H., ve İnce, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*,. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Gülener, S. (1999). ‘‘Marka Yönetimi Ve Kurumsal Markanın Önemi’’. *Dünya Ekonomi Politika Gazetesi*.
- Gümüş S. ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, Hiperlink Yayınları, 1.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi,. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, . Ankara: Nobel Yayın.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E., ve Şimşek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1-15.
- Hall, D., Schneider, B., ve Nygren, H. (1970). Personal Factors in Organizational Identification’’,. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- İçirgen, H. (2016). İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlsev, A. (1997). Hizmet Sektöründe Bir Araştırma,, *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- İşcan, Ö., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4,, 195-216 ( 196 ) .
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004-2010). *Yeni İnsan Ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım.
- Kahveci, N. (2018). Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İş Veren Markası Ve Sosyo-Demografik Özellikler. *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

- Kamer, M. (2001). Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri Kurumsallaşmanın işletmenin sürekliliği üzerine etkisi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Kara, M. (2013). İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama,. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*
- Karaca, B. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, .*
- Karpat, A. (2008). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler.* İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaygısız, Ö. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algılarının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir Araştırma. *Doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Keller, K. (2001). Building Customer- Based Brand Equity. *Marketing Management*, 16-19.
- Kelz, A., ve Bloch, B. (1993). Global Branding: Why and How?". *Industrial Management ve Data Systems.*
- Khoshnevis, M., ve Gholipour, A. (2017). Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees' Retention. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 10(8), 141-151.
- Kotler, P. (2003). *Pazarlama Yönetimi.* (N. Muallimoğlu, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koyuncu, E., ve Elçi, A. (2018). İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Araştırma Makalesi*, 2(2).
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 7, 219-249..
- Kurşunoğlu, A., Tanrıoğlu, A., ve Bakay, E. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 101-115.

- Küçükgökdemir, A., ve Bal, Y. (2018). İşveren Markası ve İşveren Markasının İşe Alım Üzerindeki Etkisi. *International Conference on Education and Social Sciences.*, 1094-1101.
- Lievens, F., Hoye, G., ve Schreurs, B. (2005). Examining the Relationship Between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Lin Dar Ong. (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5 (9), 1088-1092.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly* 24-10, 64-66.
- Mayer, J., ve Allen, N. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 29-52.
- Mimaroğlu, S. (1972). Ticaret Hukuku: İşletme Hukuku. *Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü*.
- Monday, R., Porter, L., ve Steers. (1982). Employee-Organization Linkages: *New York, Academic Press*. 465-476.
- Moroko, L., ve Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* , 160-175.
- Mowday, R., Steers, R., ve Porter. (1979). The Measurement of Organizational. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Onay Özkaya, M., Devesi Karakoç, İ., ve Emre, K. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- O'Reilly, C., ve Caldwell, , D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.
- Ölçüm, Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: : Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ağustos.

- Ören, K., ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, 12(3), 56-74.
- Ötken, A., ve Yolbulan, O. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28). 1-20
- Penley, L., ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior*, (9) 1, 43-59.
- Pierre, B., Ewing, M., ve Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2). 151-172.
- Polat, M., ve Meydan, C. (2011). ). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü,. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Randall, D. (1987). Commitment and Organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review* (12 ) 1, 460–471.
- Reichers, A. (1985). Review and Reconceptualization of Organizational. 10, 465-476.
- Reis, A., ve Reis, L. (2000). *Marka Yaratmanın 22 Kuralı*. (A. Özdemir, Çev.) Ankara: MediaCat Kitapları.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım.
- Sağlam, Arı. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılık Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2, 17-36.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.). (2000). The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand: Linking identity, reputation, and the corporate brand. OUP Oxford.

- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Dönem Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 261-278.
- Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Tamer, Ç. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: *İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 61.
- Tekingündüz, S., ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 77-103.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi*.
- Ulusoy, H., ve Erhan, K. (2019). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış)*. Eğitim yayınevi.
- Uygur, G. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon. *Beykent Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*
- Uztuğ, F. (2005). *Marka Kadar Konuş*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Ünal, A. (2010). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği. *T.C. Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Ünler, E. (2006). Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20-42.
- Vranešević, T., & Stančec, R. (2003). The effect of the brand on perceived quality of food products. *British food journal*.
- Wilkinson, A., Bailey, J., ve Mourell, M. (2009). Australian industrial relations in transition. *Industrial Relations Journal*, 40(5), 358-371.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.

- Yamak, O. (2006). *Yüksek Performanslı Kuruluş, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*,. İstanbul: Acar Basım.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü”,. *Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- Yeygel , S. ve Yakın, M. (2007). Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*. 5(1), 102-117.
- Yılmaz, G., ve Yılmaz, E. (2010). *Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama Ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. (Yelboğa, A.) Ankara: Turhan Kitapevi .
- Zorlu, N. (2000). Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

## EKLER

### EK.1 ANKET FORMU

#### *Değerli Katılımcı,*

Bu anket formu, Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Tüm soruları Yanıtlamanız araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etiğe uygun ve gizlilik içerisinde değerlendirilecektir.

*Değerli vaktinizi ayırarak anketi cevapladığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.*

*Makbule KÜÇÜKTURGUT  
İşletme Tezli Y.L. Öğrencisi*

### İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ

#### Değerlendirme skalası

*1: Kesinlikle katılmıyorum    2: Katılmıyorum    3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum  
4: Katılıyorum    5: Kesinlikle katılıyorum*

| No | Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.     |   |   |   |   |   |
| 2  | İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.                                   |   |   |   |   |   |
| 3  | Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.                  |   |   |   |   |   |
| 4  | Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim. |   |   |   |   |   |
| 5  | Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.    |   |   |   |   |   |
| 6  | Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.                                   |   |   |   |   |   |
| 7  | Çalıştığım kurum benim iş ve özel yaşam dengeme özen gösterir.                       |   |   |   |   |   |
| 8  | Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.                |   |   |   |   |   |
| 9  | Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.                                                |   |   |   |   |   |
| 10 | Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.                       |   |   |   |   |   |
| 11 | Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.                                          |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                          |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12 | Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkânlar bulunur.               |  |  |  |  |  |
| 13 | Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.                              |  |  |  |  |  |
| 14 | Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.                            |  |  |  |  |  |
| 15 | Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.         |  |  |  |  |  |
| 16 | Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.                                                     |  |  |  |  |  |
| 17 | Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.                              |  |  |  |  |  |
| 18 | Çalıştığım kurumda üstlerimle/yöneticilerimle iyi ilişkiler içindeyim.                   |  |  |  |  |  |
| 19 | Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim                             |  |  |  |  |  |
| 20 | Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.                                  |  |  |  |  |  |
| 21 | Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.                                                |  |  |  |  |  |
| 22 | Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.                                   |  |  |  |  |  |
| 23 | Çalıştığım kurum başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım. |  |  |  |  |  |

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

### Değerlendirme skalası

**1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum**  
**4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum**

| No | Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.                                    |   |   |   |   |   |
| 2  | Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.                 |   |   |   |   |   |
| 3  | Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.                                                       |   |   |   |   |   |
| 4  | Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.                                          |   |   |   |   |   |
| 5  | Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.                                               |   |   |   |   |   |
| 6  | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.       |   |   |   |   |   |
| 7  | Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.                                     |   |   |   |   |   |
| 8  | Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.                                  |   |   |   |   |   |
| 9  | Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.                                                 |   |   |   |   |   |
| 10 | Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.                  |   |   |   |   |   |
| 11 | İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.                                    |   |   |   |   |   |
| 12 | Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.                                  |   |   |   |   |   |
| 13 | Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.                      |   |   |   |   |   |
| 14 | Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.           |   |   |   |   |   |
| 15 | Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.                         |   |   |   |   |   |
| 16 | Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.                                   |   |   |   |   |   |
| 17 | Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. |   |   |   |   |   |

|    |                                      |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 18 | Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------|--|--|--|--|--|

### Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz ☐Kadın ☐Erkek

Yaşınız ☐18–25 ☐26- 32 ☐33–40 ☐41–50 ☐51 üstü

Medeni Durumu ☐Bekâr ☐Evli

Eğitim Durumu ☐Ortaokul ☐Lise ☐Ön-lisans ☐Lisans ☐Yüksek lisans

Kurumdaki çalışma süresi

☐1 yıldan az ☐1 ile 5 yıl arası ☐6 ile 10 yıl arası ☐11 ile 15 yıl arası ☐16 yıl daha fazlası

Bulunduğunuz sektör

☐ Üretim ☐ Hizmet ☐Sağlık ☐ Gıda

Kurumdaki pozisyon

☐Uzman ☐Yönetici ☐Telefonla Pazarlama Çalışanı